



# Guía del Mecanismo de Retroalimentación, Quejas y Respuesta



Fotos de la portada para CRS por Jen Hardy, Annie Djahova, Luis Cocón, Will Baxter, Jomari Guillermo

## Agradecimientos

Esta guía fue desarrollada por Isabella Jean, Clara Hagens, Amy Anderson y Aude Archambault con contribuciones de Aurelia Saint-Just. La guía se benefició de varias rondas de revisión y aportes del personal representante de varios departamentos técnicos de CRS, así como la aplicación a modo de prueba de las herramientas a cargo de los equipos de los países de Vietnam, India, Mali y Uganda. Las autoras desean extender su agradecimiento al personal de CRS que proporcionó insumos y sugerencias durante las fases de revisión y prueba, con lo cual mejoraron significativamente la utilidad y calidad de la guía: Kate Baur, Severine Chevrel, Charity Coffey-Gribbin, Velida Dzino-Silajdzic, Jason Endaya, Amar Ghana, Alan Grundy, Wilson Gu, Meagan Gunning, Anjana Guru, Samantha Hutt, Bruce Luaba, Taralyn Lyon, Gregory Makabila, Michelle Markey, Donna McMahon, Veronica Muoio, Thi Nguyen, Ashlen Nimmo, Ognen Plavevski, Maya Rao, Michelin San Diego y Lucy Steinitz. Así también, a Solveig Bang quien editó y diseñó la guía.

El desarrollo de esta guía y su conjunto de herramientas se enriqueció de la experiencia y recursos de organizaciones pares, redes y grupos de trabajo comprometidos a mejorar la rendición de cuentas para las comunidades y fortalecer las prácticas de retroalimentación y quejas. Entre las organizaciones cuyos recursos orientaron esta guía se encuentran la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, CHS Alliance, Comité Permanente entre Organismos, CARE, Plan International, Oxfam, Comité Internacional de Rescate y Mercy Corps.

## Acerca de Catholic Relief Services

Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica de los Estados Unidos. CRS salva, protege y transforma vidas en más de 100 países, sin distinción de raza, religión o nacionalidad. Nuestro trabajo de asistencia y desarrollo se logra a través de programas de respuesta a emergencias, VIH, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de paz.

© 2021 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados.

Iconos del [Noun Project](#): Retroalimentación por Jenie Tombok | Valor, Diccionario y Sustento por Adrien Coquet | Calidad por Gregor Cresnar | Conversación por Shashank Singh | Datos por Creaticca Creative Agency | Significativo por Bohdan Burmich | Mensaje prohibido por Salvia Santos | Correo electrónico por Popcomarts | Vehículo por Cho Nix | Conversación por Shashank Singh | Consenso por Silviu Ojog | Recursos por Hrbon | Cooperación por Suhyeon Jung

# Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Hoja de ruta para la guía</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>Introducción</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>Sección I: Visión general de los Mecanismos de Retroalimentación, Quejas y Respuesta</b> ..... | <b>5</b>  |
| Propósito y utilidad.....   | 5         |
| Entorno propicio.....   | 5         |
| Pasos del FCRM.....   | 7         |
| Estándares de calidad.....  | 8         |
| Categorías de retroalimentación y quejas.....   | 10        |
| <b>Sección II. FCRM y el Ciclo del Proyecto</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>Capítulo 1: DISEÑO</b> .....   | <b>11</b> |
| Paso 1. Determinar el alcance del FCRM.....   | 14        |
| Paso 2. Realizar un análisis de contexto.....   | 18        |
| Paso 3. Seleccionar los canales de retroalimentación.....   | 19        |
| Paso 4. Asignar recursos suficientes.....   | 23        |
| <b>Capítulo 2: ARRANQUE</b> .....   | <b>29</b> |
| Paso 5. Establecer los canales y procedimientos del FCRM.....                                     | 30        |
| Paso 6. Crear un entorno propicio.....  | 40        |
| Paso 7. Informar a las comunidades sobre el FCRM.....   | 46        |
| <b>Capítulo 3: Implementación</b> .....   | <b>50</b> |
| Paso 8. Solicitar y reconocer la retroalimentación y quejas.....                                  | 51        |
| Paso 9. Responder a la retroalimentación y quejas.....  | 54        |
| Paso 10. Documentar y gestionar los datos.....  | 59        |
| Paso 11. Utilizar los datos para tomar decisiones.....  | 60        |
| Paso 12. Evaluar la efectividad del FCRM.....   | 62        |
| <b>Capítulo 4: Cierre</b> .....   | <b>65</b> |
| Paso 13. Actualizar y comunicar el plan de cierre.....  | 66        |
| Paso 14. Archivar los datos y documentar el aprendizaje.....                                      | 67        |
| <b>Glosario</b> .....   | <b>70</b> |

# Siglas y abreviaturas

|                |   |
|----------------|---|
| <b>AAR</b>     | Revisión Después de la Acción   |
| <b>CHS</b>     | Normativa Humanitaria Esencial  |
| <b>CP</b>      | Programa de País  |
| <b>CRS</b>     | Catholic Relief Services  |
| <b>EFOM</b>    | Manual de Operaciones de Emergencia en Campo  |
| <b>FAQ</b>     | Preguntas Frecuentes  |
| <b>FCRM</b>    | Mecanismos de Retroalimentación, Quejas y Respuesta                                   |
| <b>FGD</b>     | Discusiones del Grupo Focal   |
| <b>GBV</b>     | Violencia basada en Género  |
| <b>HoP</b>     | Responsable de Programas  |
| <b>HoOps</b>   | Responsable de Operaciones  |
| <b>HQ</b>      | Sede  |
| <b>IASC</b>    | Comité Permanente entre Organismos  |
| <b>ICT4D</b>   | Tecnologías de la Información y la Comunicación para el Desarrollo                    |
| <b>IFRC</b>    | Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja        |
| <b>KII</b>     | Entrevista con Informante Clave   |
| <b>MEAL</b>    | Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje                             |
| <b>MoU</b>     | Memorando de Entendimiento  |
| <b>OGC</b>     | Oficina de Asesoría Jurídica  |
| <b>PIA</b>     | Evaluación de Impacto en la Privacidad  |
| <b>PM</b>      | Gerente de Proyecto   |
| <b>PII</b>     | Información de Identificación Personal  |
| <b>PMF</b>     | Marco de Integración de la Protección   |
| <b>PMWG</b>    | Grupo de Trabajo de Integración de la Protección                                      |
| <b>PSEA</b>    | Protección contra la Explotación y Abuso Sexual                                       |
| <b>SEA</b>     | Explotación y Abuso Sexual  |
| <b>SMILER+</b> | Medición Simple de Indicadores para el Aprendizaje e Informes basados en la Evidencia |
| <b>SOP</b>     | Procedimiento Operativo Estándar  |

# Hoja de ruta para la guía

La *Guía del Mecanismo de Retroalimentación, Quejas y Respuesta* (FCRM) incluye las siguientes secciones y capítulos:



**INTRODUCCIÓN** presenta el rol del FCRM para favorecer los valores, principios y compromisos organizacionales de CRS relacionados con la rendición de cuentas, salvaguarda y gestión adaptativa.



**SECCIÓN I** proporciona una visión general de los FCRM y es relevante para todo el personal y socios de CRS, incluyendo a la alta gerencia. Esta sección presenta los pasos y estándares de calidad para el diseño, arranque, implementación y cierre del FCRM.



**SECCIÓN II** explica los estándares de calidad del FCRM en cada paso de éste, así como las prácticas para solicitar y responder a la retroalimentación y quejas, tanto sensibles como programáticas. Esta sección es para gerentes de proyectos, personal de programas, personal de MEAL, personal de programas de emergencia en respuestas prolongadas o de largo plazo, y cualquier otro personal que supervise el diseño, arranque, implementación y cierre del FCRM. Los capítulos de esta sección describen los cuatro pasos del ciclo del proyecto.



**FCRM EN EMERGENCIAS** describe las acciones clave para aplicar los estándares de calidad del FCRM en respuestas de emergencia súbitas, en las primeras etapas de respuestas de emergencia y en la recuperación temprana. Esta guía es relevante para los equipos de respuesta a emergencias y recuperación temprana tanto de programas como de MEAL, así como para los equipos de operaciones del programa de país que apoyan estas respuestas. Visite el [sitio web EFOM](#) para acceder a la guía del FCRM en emergencias.



**CONJUNTO DE HERRAMIENTAS CLAVE DEL FCRM** consta de 12 herramientas prácticas para que los equipos las utilicen y adapten en la aplicación del FCRM. Estas herramientas se incluyen en este PDF para facilitar su descarga o las pueden descargar también del sitio web [EFOM FCRM](#).



**GLOSARIO** de términos clave relacionados con los mecanismos de retroalimentación, quejas y respuesta.

# Introducción

Catholic Relief Services desarrolló esta guía para fortalecer los mecanismos de retroalimentación, quejas y respuesta o FCRM en todos los programas, respuestas y contextos en los que opera. Los FCRM ayudan a garantizar que las decisiones programáticas y operativas, se basen en las perspectivas y prioridades locales y que contribuyan a que los participantes de los programas estén protegidos de impactos y conductas dañinas. Estos mecanismos tienen éxito cuando están respaldados con suficientes recursos humanos y financieros y están vinculados a sistemas e incentivos institucionales para mantener la rendición de cuentas, salvaguarda y mejora continua de los servicios y programas.

El “Mecanismo de retroalimentación, quejas y respuesta” con frecuencia se abrevia como “mecanismo de retroalimentación y quejas” o “mecanismo de retroalimentación”. La “retroalimentación” puede abarcar tanto la retroalimentación como las quejas.

*Los FCRM ayudan a garantizar que las decisiones programáticas y operativas, se basen en las perspectivas y prioridades locales y que contribuyan a que los participantes de los programas.*

El solicitar y responder a la retroalimentación y quejas está vinculado a los valores organizacionales, tales como poner en el centro de todo lo que hace CRS a los derechos, dignidad, prioridades y necesidades de las personas afectadas por crisis, pobreza e injusticia. Las contribuciones de CRS al cambio social y desarrollo se basan en la calidad y autenticidad de las relaciones, socios y solidaridad y, por consiguiente, esta guía está diseñada para reforzar las prácticas que apoyan los [Principios Rectores de CRS](#), las prácticas éticas, el enfoque de desarrollo humano integral y la doctrina social católica<sup>1</sup>.

Esta guía se basa en el aprendizaje de la agencia y en las buenas prácticas del sector, y se alinea con las Políticas de Salvaguarda y de MEAL de CRS. Además, la guía refuerza el rol que desempeñan los FCRM en la equidad e inclusión, liderazgo local y salvaguarda, como se articula en los Estándares de Calidad de Programas de CRS 2021<sup>2</sup>. Los FCRM respaldan estas competencias centrales fundamentales para la implementación de la [Estrategia 2030 de CRS](#):

- **Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje:** De forma consistente, un monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje eficiente contribuye a mejorar el desempeño de los programas y asegurar su calidad, que con el tiempo enriquecen el desarrollo humano integral. Por consiguiente, CRS invierte para documentar y compartir de manera activa y abierta nuestros éxitos, fracasos y aprendizajes, tanto con audiencias internas como externas, para en última instancia mejorar las vidas de las personas a las que servimos.
- **Salvaguardar a las personas vulnerables:** CRS se compromete a cumplir con los más altos estándares de salvaguarda para las personas a las que servimos. CRS fortalecerá continuamente sus políticas, prácticas y procedimientos para garantizar que su personal, operaciones y programas no dañen a los niños y adultos vulnerables y que no los expongan a riesgo de daño y abuso<sup>3</sup>.

1. El Desarrollo Humano Integral (DHI) es fundamental para la estrategia de la agencia de CRS y el trabajo que CRS realiza con sus socios. El concepto, basado en la doctrina social católica, afirma que el desarrollo humano no se puede reducir ni separar en partes de un componente.

2. Los Estándares de Calidad de Programas de CRS 2021 hacen referencia a los FCRM en los puntos 2.5 (Equidad e Inclusión), 6.2 (Liderazgo Local) y 10.5 (Salvaguarda). Los [Estándares de Calidad de Programas](#) están disponibles en CRS SharePoint.

3. *En sus Propias Manos: Estrategia 2030 de CRS* (CRS) pág. 25.

Esta guía refleja el trabajo de CRS, como parte del Grupo de Trabajo de Integración de la Protección - PMWG y se debe utilizar junto con el [Marco de Integración de la Protección](#) para mejorar la seguridad, dignidad y acceso significativo de todos los participantes de los programas de servicios esenciales y asistencia.

El desarrollo de esta guía se basó en documentos de orientación relevantes y las prácticas de muchas organizaciones pares, así como en los estándares de todo el sector, como la  [Normativa Humanitaria Esencial](#) (CHS) y la guía producida por el Grupo de Resultados 2 de IASC sobre Rendición de Cuentas e Inclusión. La práctica del FCRM en CRS está integrada con los Estándares de Gestión de Proyectos  [Compass](#) y con el enfoque de  [SMILER+](#) para el desarrollo del sistema MEAL.

### Las Quejas son bienvenidas y atendidas



Como miembro de CHS Alliance, CRS está comprometido a aplicar y promover la Normativa Humanitaria Esencial en todos los programas de desarrollo y emergencias. CRS llevará a cabo autoevaluaciones semestrales relacionadas con todos los compromisos de la CHS, para mejorar el desempeño y enriquecer la calidad y rendición de cuentas de los programas y la operación. El criterio de calidad de CHS Alliance relacionado con los FCRM establece que *las quejas son bienvenidas y atendidas* (Compromiso 5 de la CHS). Para autoevaluarse frente al Compromiso 5 de la CHS: *Las comunidades y personas afectadas por crisis tienen acceso a mecanismos seguros y que respondan para manejar las quejas*, CRS buscará las perspectivas y opiniones de los socios y miembros de la comunidad sobre los FCRM existentes y desarrollará un plan de acción para fortalecerlos como resultado de cada ciclo de evaluación.

La guía también se basa en el principio de subsidiariedad de CRS<sup>4</sup> y fomenta el diseño e implementación conjunta del FCRM para fomentar el liderazgo local. Las organizaciones nacionales y locales están en el campo antes, durante y mucho después de que termina una crisis y tienen relaciones duraderas con las comunidades a las que apoya CRS. Estas organizaciones socias juegan un rol clave en garantizar la rendición de cuentas y gestión adaptativa de los programas que fortalecen la confianza y relaciones, y se centran en los derechos, voces y elecciones de los miembros de la comunidad. En reconocimiento de estas relaciones primarias, se recomienda que los socios continúen operando los FCRM después del cierre del proyecto para dar continuidad a la rendición de cuentas y salvaguarda. En todos los socios se deben entender y respetar las políticas existentes de los socios, sobre la rendición de cuentas a las comunidades, y cualquier FCRM del socio se integrará dentro del nuevo FCRM.

#### Rendición de cuentas

El proceso de utilizar el poder de manera responsable, tomando en cuenta y responsabilizándose por los grupos de interés, principalmente por aquellos que se ven afectados por el ejercicio de dicho poder.

4. La subsidiariedad es la comprensión de que las comunidades, que están más cerca de los desafíos, son hacedores de su propio desarrollo.

## ¿Para quién es esta guía?

La guía es un recurso técnico para los equipos de CRS y las organizaciones socias que diseñan e implementan los FCRM a nivel de programa de país, proyecto y respuesta. La guía identifica los principales roles para el personal de programas y de MEAL a lo largo del proceso del FCRM, y también es relevante para la alta gerencia, a fin de establecer un sólido entorno propicio para los FCRM.

La guía está diseñada para responder a los niveles de capacidad y las necesidades de los equipos, a la vez que considera el contexto local específico y las necesidades de la comunidad. Los pasos y estándares de calidad de esta guía son relevantes para los equipos que inician el diseño del FCRM, así como para quienes buscan mejorar aquellos existentes.

---

*La guía está diseñada para responder a los niveles de capacidad y las necesidades de los equipos, a la vez que considera el contexto local específico y las necesidades de la comunidad.*

# Sección I: Visión general de los Mecanismos de Retroalimentación, Quejas y Respuesta

## Propósito y utilidad

La experiencia de CRS y nuestros socios muestra que los FCRM bien diseñados apoyan la práctica consistente de escuchar y utilizar los insumos locales en las decisiones que afectan la seguridad, vida y medios de vida de las personas. Los beneficios del FCRM están interconectados y apoyan las necesidades de CRS, nuestros socios y las comunidades a las que servimos:

- Pertinencia y calidad de programas** Los FCRM apoyan la práctica continua de escuchar, solicitar retroalimentación y quejas sobre los servicios que proporciona CRS y utilizar esta información en la toma de decisiones. Los equipos de programas también pueden utilizar la retroalimentación para probar supuestos, teorías del cambio y entender el contexto. Actuar sobre esta retroalimentación de manera oportuna mejora los programas al hacerlos relevantes, adecuados al contexto, mejor focalizados, sensibles al conflicto y adaptables<sup>5</sup>.
- Rendición de Cuentas** Los FCRM son un medio por el cual las personas pueden reclamar sus derechos y beneficios. CRS demuestra su rendición de cuentas, capacidad de respuesta y respeto al momento en que valora la opinión de la comunidad, trabaja arduamente para mantener una comunicación abierta y confianza y asume la responsabilidad de las decisiones y acciones tomadas en asocio y en los proyectos. Cuando el personal y los socios buscan activamente y priorizan la retroalimentación de la comunidad, esto ayuda a corregir los desequilibrios de poder existentes, al permitir la participación local para dar forma a los programas y operaciones.
- Protección y Salvaguarda** Los FCRM permiten que CRS conozca y responda a las inquietudes de protección y salvaguarda en tiempo real, tales como la conducta inadecuada del personal de CRS, sus socios u otras organizaciones que operen en el contexto local, así como cambios en la seguridad o riesgos a la seguridad de las personas. Esta información es fundamental para garantizar que CRS y nuestros socios proporcionen programas seguros y dignos, identifiquen y aborden los riesgos potenciales creados o incrementados por los programas y reporten denuncias de abuso, explotación y corrupción.

*Los FCRM bien diseñados apoyan la práctica consistente de escuchar y utilizar los insumos locales en las decisiones que afectan la seguridad, vida y medios de vida de las personas.*

### Denuncia

Una afirmación de hechos que se pretende probar en un juicio o durante un procedimiento de investigación interna.

## Entorno propicio

Los procesos de retroalimentación efectivos requieren una cultura de escucha, reflexión, análisis y capacidad de adaptación. Por lo tanto, los FCRM que funcionan bien requieren un entorno propicio, habilidades técnicas y cambios en los comportamientos de los equipos de programas y de los socios. La alta gerencia tiene la responsabilidad directa de crear un entorno favorable para la rendición de cuentas y fomentar una cultura organizacional de apertura para recibir y responder a la retroalimentación y quejas internas y externas.

5. [El Estado del Sistema Humanitario 2018](#) (ALNAP 2018) hace referencia a una correlación estadísticamente significativa entre la retroalimentación y consultas con una mayor relevancia y calidad programática.

Existen varias estrategias disponibles para propiciar ese entorno, y la mejor manera es predicar con el ejemplo:



### Cultura de retroalimentación

La alta gerencia demuestra la importancia de la rendición de cuentas cuando muestran habitualmente actitudes y comportamientos en los que la retroalimentación no se ve como una amenaza, sino como una oportunidad para responder o mejorar y en donde la comunicación bidireccional clara, transparente y de respuesta, se considera esencial para trabajar con eficacia y para una gestión adaptativa. Esto incluye garantizar un entorno seguro, para que el personal y los miembros de la comunidad reporten problemas de salvaguarda.



### Capacidad de respuesta al personal

La alta gerencia demuestran su total compromiso con la rendición de cuentas cuando responde a la retroalimentación del personal. El personal tiene perspectivas valiosas que pueden mejorar la relevancia y calidad de los servicios y proyectos. Al diseñar el proceso de retroalimentación y respuesta internamente, los gerentes senior ayudan a establecer la fuerza, para que todo el personal sea responsable ante las comunidades, participantes de los programas y socios.



### Revisar los datos del FCRM

La alta gerencia deben verificar periódicamente la capacidad de respuesta del FCRM, solicitar las tendencias de la retroalimentación para orientar las decisiones programáticas y operativas, y actualizar al personal y participantes de los programas, sobre las decisiones tomadas en respuesta a estas tendencias más integrales.

### Responsabilidad colectiva

La alta gerencia deben compartir las tendencias relevantes de la retroalimentación de la comunidad con las organizaciones pares en las reuniones de coordinación a nivel de clúster o país, para orientar la rendición de cuentas colectiva en la respuesta general, de consorcio y asocio.



### FCRM en asocio

Las discusiones iniciales entre la alta gerencia pueden aclarar las expectativas relacionadas con el FCRM y la gestión de riesgos para garantizar que los sistemas establecidos sean respetuosos e incluyan políticas y procedimientos existentes y que contribuyan a la sostenibilidad de los FCRM, en la medida de lo posible.



### Recursos para el FCRM

La alta gerencia puede garantizar la efectividad del FCRM al asignar suficientes recursos humanos y financieros, aclarar los roles y responsabilidades relacionados con las funciones del FCRM y los procesos de toma de decisiones para responder a la retroalimentación.



### Integración institucional

La alta gerencia puede demostrar su compromiso con la rendición de cuentas y los valores que respaldan el FCRM, cuando garantizan que la retroalimentación de la comunidad y el compromiso con la protección y salvaguarda se integran en:

- Las estrategias de país o respuesta
- Los procesos de contratación
- La incorporación del personal
- Los planes de desarrollo profesional
- Los procesos de gestión del desempeño
- Los acuerdos de asocio o memorandos de entendimiento
- Los informes internos y externos

## Pasos del FCRM

Los pasos del FCRM en esta guía están organizados por las fases del ciclo del proyecto de diseño, arranque, implementación y cierre. Estos pasos también se pueden aplicar fuera del ciclo del proyecto cuando se desarrolla un FCRM a nivel de programa de país o al mejorar los FCRM existentes. A continuación, se describen los pasos de cada fase.

### Imagen 1: Pasos del FCRM



### Presentación de Compass

Los pasos del FCRM están organizados por las cuatro fases de gestión de proyectos de CRS, que respaldan la gestión de alta calidad de los proyectos de emergencia y desarrollo en toda la agencia. Se sugiere a los equipos que integren las actividades del FCRM en los 18 estándares de gestión de proyectos y sus acciones clave asociadas, como se presenta en el sitio web de [Compass](#). Las oportunidades clave de integración con Compass se indican a lo largo de la guía, con su ícono respectivo.



- **Diseño** Los pasos clave se centran en analizar el contexto local; seleccionar los canales del FCRM en base a las preferencias de comunicación de la comunidad y presupuesto suficiente; y, asignar personal que facilite un arranque, implementación y cierre con calidad.
- **Arranque** El personal del proyecto y de MEAL desarrollan procedimientos operativos estándar para los FCRM; colaboran para establecer adecuados canales y protocolos del FCRM; capacitan al personal; y, proporcionan comunicación y orientación sobre el FCRM a las comunidades.
- **Implementación** La retroalimentación y quejas se documenta, reconoce, analiza y comparte con el personal relevante para una respuesta y acción oportuna o se derivan fuera de la organización. La acción incluye adaptaciones a los programas en tiempo real y reflexión para orientar mejoras futuras. Los FCRM se actualizan según sea necesario durante la implementación para optimizar la efectividad y utilidad.
- **Cierre** Los datos del FCRM se anonimizan y archivan. El FCRM se integra a sistemas organizacionales más amplios, se entrega a los socios o se cierra. Los resultados de la evaluación relacionados con el FCRM, incluyendo las tendencias de retroalimentación más integrales y la contribución del FCRM a una mayor calidad e impacto de los programas, se comparten con los equipos de diseño del proyecto para que orienten futuras propuestas y procesos de diseño.

### Piense en la rendición de cuentas

El compromiso con la rendición de cuentas y la salvaguarda debe ser lo más importante en la mente del personal al implementar el FCRM. Para ser efectivos, el personal o miembros de la comunidad nunca tomarán a los FCRM como un ejercicio de lista de chequeo.

## Estándares de calidad

Los estándares de calidad del FCRM garantizan su efectividad, incrementan su utilidad y mejoran la confianza de las comunidades en el proceso. Los estándares de calidad, abajo descritos, están vinculados a cada paso del proceso y se explican y respaldan con más detalle en la narrativa de la guía. Aunque los estándares de calidad son aplicables a todos los programas, es posible que los equipos necesiten adaptar la guía para implementar cada estándar de una manera que sea adecuada al contexto local, que se base en las capacidades de los equipos y sistemas existentes del FCRM, y que aborde cualquier brecha actual.

### Enfoque de asocio

Los pasos del FCRM y los estándares de calidad se basan en el enfoque de asocio de CRS. La participación de los socios y la gestión conjunta de los procesos del FCRM son parte de cada paso y estándar de calidad. Específicamente, el diseño e implementación del FCRM busca identificar, construir e integrar las políticas existentes de los socios sobre rendición de cuentas, salvaguarda, retroalimentación y quejas. Los estándares de calidad y prácticas recomendadas en esta guía también se pueden utilizar para respaldar el fortalecimiento de las capacidades, mejoramiento de los procesos y sostenibilidad de los FCRM gestionados por los socios. Por lo tanto, el término “personal” se refiere tanto al personal de CRS como al de la organización socia.

*El término “personal” se refiere tanto al personal de CRS como al de la organización socia.*

## Tabla 1: Pasos del FCRM y estándares de calidad

| PASOS DEL FCRM   | ESTÁNDARES DE CALIDAD   |
|--|---|
| <b>Diseño del FCRM</b>   |   |
| <b>Paso 1. Determinar el alcance del FCRM</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar eficiencia, colaboración, participación, liderazgo local y sostenibilidad en el diseño del FCRM.</li> </ul>   |
| <b>Paso 2. Realizar un análisis de contexto</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los FCRM para que respondan a las necesidades de comunicación, barreras, riesgos percibidos y preferencias de la comunidad, revisando los datos existentes y llevando a cabo entrevistas al personal y consultas comunitarias inclusivas.</li> </ul>   |
| <b>Paso 3. Seleccionar los canales de retroalimentación</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Seleccionar los canales de retroalimentación, quejas y respuesta que proporcionen un acceso significativo, digno y seguro para los miembros de la comunidad.</li> <li>Incluir canales estáticos y activos del FCRM que apoyen la comunicación cara a cara y anónima.</li> </ul>  |
| <b>Paso 4. Asignar recursos suficientes</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipar el FCRM con sólidas estructuras de personal.</li> <li>Integrar los costos del FCRM en los presupuestos del programa de país y del proyecto.</li> </ul>   |
| <b>Arranque del FCRM</b>   |   |
| <b>Paso 5. Establecer los canales y procedimientos del FCRMs</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar los FCRM en los procesos de MEAL y de gestión de proyectos.</li> <li>Mapear prestadores de servicios externos y establecer un proceso de derivación para inquietudes de protección y problemas fuera del alcance.</li> <li>Desarrollar sistemas y protocolos de gestión de datos del FCRM, para proteger la dignidad y confidencialidad de las personas que proporcionan retroalimentación y quejas.</li> </ul>   |
| <b>Paso 6. Crear un entorno propicio</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aclarar los roles y responsabilidades para la implementación del FCRM entre el personal de MEAL y de programas.</li> <li>Comunicar y demostrar a todo el personal el propósito del FCRM y los compromisos de CRS con la rendición de cuentas, calidad de programas y salvaguarda.</li> <li>Cultivar habilidades de escucha y facilitación entre el personal, para apoyar un FCRM efectivo.</li> </ul>  |
| <b>Paso 7. Informar a las comunidades sobre el FCRM</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar a los diferentes miembros de la comunidad el rol del FCRM para mantener los principios de rendición de cuentas y salvaguarda en la práctica.</li> <li>Informar a los miembros de la comunidad sobre el código de conducta, sus derechos y beneficios, y cómo denunciar inquietudes sobre conductas inadecuadas o daños.</li> </ul>   |
| <b>Implementación del FCRM</b>                                     |   |
| <b>Paso 8. Solicitar y reconocer la retroalimentación y quejas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demostrar el valor de la retroalimentación y quejas en la comunicación con los miembros de la comunidad.</li> <li>Solicitar activamente retroalimentación y quejas durante la implementación del proyecto para complementar la comunicación del canal pasivo del FCRM.</li> </ul>  |
| <b>Paso 9. Responder a la retroalimentación y quejas</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Responder con prontitud a la retroalimentación y quejas programáticas utilizando los canales adecuados.</li> <li>Escalar las quejas relacionadas con salvaguarda de forma confidencial y segura para respaldar la respuesta y acción.</li> <li>Utilizar rutas de derivación para ayudar a los participantes y comunidades de los programas para que accedan a los servicios de protección disponibles.</li> <li>Monitorear los niveles de satisfacción con el FCRM para mejorar la rendición de cuentas a las comunidades a las que servimos.</li> </ul> |
| <b>Paso 10. Documentar y gestionar los datos</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar buenas prácticas de gestión y protección de datos para la información del FCRM.</li> </ul>   |
| <b>Paso 11. Utilizar los datos para tomar decisiones</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar periódicamente los datos del FCRM para proporcionar informes de tendencias de la retroalimentación y quejas, que sean oportunos y fáciles de utilizar para la revisión, toma de decisiones y acción.</li> <li>Triangular la retroalimentación y quejas con los datos de MEAL para orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.</li> </ul>  |
| <b>Paso 12. Evaluar la efectividad del FCRM</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo verificaciones de efectividad del FCRM para asegurar que los canales sean seguros, accesibles y confiables para los miembros de la comunidad para las retroalimentación y quejas programáticas y sensibles.</li> <li>Utilizar evaluaciones para contribuir al aprendizaje del proyecto y la agencia sobre el FCRM efectivo.</li> </ul>   |
| <b>Cierre del FCRM</b>   |   |
| <b>Paso 13. Actualizar y comunicar el plan de cierre</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar el cierre del FCRM en las decisiones y actividades más generales de cierre del proyecto.</li> <li>Comunicar el plan de cierre a las comunidades y otros grupos de interés.</li> </ul>   |
| <b>Paso 14. Archivar los datos y documentar el aprendizaje</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar valores y principios de datos responsables al archivar conjuntos de datos del FCRM.</li> <li>Comunicar el aprendizaje sobre el diseño, implementación y cierre del FCRM con las comunidades de MEAL y de programas y otros grupos de interés.</li> </ul>   |

## Categorías de retroalimentación y quejas

Las categorías del FCRM ayudan al personal a determinar las acciones adecuadas para documentar, derivar, escalar y responder a cada tipo de retroalimentación y queja, y son un recurso esencial en el diseño e implementación de un FCRM.

En la Tabla 2, a continuación, se presenta una breve descripción de cada categoría; y, el recurso completo con ejemplos y acciones clave se presenta en la

 *Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas.*



### Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas

Esta herramienta describe las categorías clave de la retroalimentación y las principales acciones para gestionar y responder a cada tipo.

**Tabla 2: Categorías de retroalimentación y quejas**

|              | CATEGORÍA   | DESCRIPCIÓN   |
|--------------|---|---|
| Programática | <b>1. Solicitud de información</b>  | Preguntas sobre las actividades, servicios y elegibilidad del proyecto actual o sobre la organización.  |
|              | <b>2. Solicitud de apoyo del proyecto de forma individual</b>   | Solicitud de una persona para recibir servicios del proyecto que no se han proporcionado debido a un posible error en la focalización o un problema de acceso mayor.  |
|              | <b>3. Sugerencias generales para mejorar los servicios y programas</b>  | Retroalimentación sobre la pertinencia, calidad y oportunidad de los servicios y programas.<br>Una solicitud para cambiar la forma en que se proporciona la asistencia en los proyectos actuales o futuros.   |
|              | <b>4. Valoración de los servicios o asistencia</b>  | Valoración de las actividades o asistencia que se proporciona actualmente.  |
|              | <b>5. Queja sobre los servicios o asistencia</b>  | Una queja o expresión de insatisfacción sobre la conveniencia, oportunidad o calidad de los servicios o asistencia.   |
| Sensible     | <b>6. Cualquier denuncia de violación del Código de Conducta y Ética de CRS o de la Política de Salvaguarda</b> | Una denuncia de conducta inadecuada que involucre al personal de CRS (incluyendo pasantes, voluntarios, socios, proveedores y prestadores, u otros trabajadores humanitarios). Incluye: problemas de salvaguarda, acoso, abuso o explotación, fraude o mal uso de los recursos del proyecto y comportamiento poco profesional.  |
|              | <b>7. Otros problemas de protección</b>   | Una denuncia de explotación o abuso que no involucre al personal de CRS, socios u otros trabajadores humanitarios, o una denuncia de inquietudes <sup>6</sup> de protección que afectan a las comunidades que apoyamos. Esto incluye cualquier referencia sobre explotación o abuso cometido, por ejemplo, por un funcionario del gobierno, un maestro de escuela, un miembro de la comunidad o un miembro de la familia. |
|              | <b>8. Inquietudes de seguridad y protección</b>   | Información relacionada con la seguridad o protección del personal, oficinas o bienes de CRS; de los socios o de cualquier organización humanitaria; o de las comunidades a las que servimos.   |
| Otros        | <b>9. Retroalimentación fuera del alcance</b>   | Una solicitud de apoyo que no proporcione el proyecto o retroalimentación programática sobre la asistencia proporcionada por otro actor. En esta categoría, no se incluyen faltas de salvaguarda o problemas de protección sobre abuso o fraude.  |

6. Las inquietudes sobre protección se refieren a situaciones de violencia, discriminación o violaciones a los derechos humanos que pueden afectar a los miembros de una comunidad, puede ser un hecho o simplemente un rumor. Por ejemplo, un reporte de que a los refugiados se les niega cada vez más el acceso a los servicios de salud en un área; o que los niños están abandonando la escuela para participar en actividades de trabajo por dinero de otras ONG; o que mujeres y niñas han sido atacadas en cierto camino.

# Sección II. FCRM y el Ciclo del Proyecto

## CAPÍTULO 1: DISEÑO



El diseño del FCRM puede tener lugar dentro del proceso de diseño más integral del proyecto o se puede dar a nivel organizacional, a través de múltiples proyectos. Basados en el contexto local, los FCRM se pueden compartir entre proyectos en un programa de país, se pueden manejar conjuntamente con socios del consorcio o se pueden construir sobre estructuras existentes a nivel de la comunidad. Independientemente del alcance del FCRM, la participación de la comunidad debe ser parte central de su diseño. Los insumos de la comunidad ayudarán a determinar qué canales generarán confianza en el FCRM y garantizarán un acceso seguro para todos los miembros de la comunidad. Analice cómo los equipos ya recopilan insumos de la comunidad, a través de evaluaciones de necesidades participativas y consultas comunitarias, pues proporcionan una oportunidad anticipada para preguntar a los miembros de la comunidad sobre sus preferencias de comunicación, para comprender mejor sobre las barreras para la participación de las personas, el acceso a los diferentes canales y cualquier riesgo percibido en cuanto a levantar inquietudes a CRS y sus socios.

**La participación de la comunidad debe ser parte central de su diseño.**

### Fomentar el liderazgo y sostenibilidad local

Diseñar el FCRM para que se ajuste a las necesidades operativas y programáticas y contribuya a los objetivos de liderazgo y sostenibilidad local a largo plazo.

Las decisiones iniciales del diseño del FCRM son, en gran medida, una responsabilidad programática y el personal debe incluir a los puntos focales de salvaguarda y protección en las decisiones sobre el diseño, a fin de asegurar que la integración de la protección y las consideraciones de salvaguarda se abordan en la selección de los canales individuales de retroalimentación, quejas y respuesta. El personal de MEAL puede coordinar las evaluaciones de necesidades y consultas comunitarias que orienten las decisiones sobre el diseño, mientras que la alta gerencia puede colaborar con las organizaciones, según sea necesario, para finalizar el diseño del FCRM. En **!** contextos de emergencia, el coordinador de emergencias puede asumir muchas de estas funciones.

## Al final de la fase de diseño, los equipos deben haber:

- Determinado el alcance del FCRM.
- Discutido la sostenibilidad, traspaso y/o el cierre con los socios, cuando sea relevante, y documentado las decisiones en un memorando de entendimiento (MOU) o un plan de sostenibilidad.
- Analizado el contexto de la comunicación local, a través del conocimiento existente, fuentes secundarias y datos de proyectos anteriores.
- Consultado a diversos miembros de la comunidad sobre sus canales preferidos para la retroalimentación, quejas y respuesta.
- Seleccionado canales relevantes y adecuados, así como asegurado que al menos uno sea adecuado para quejas sensibles.
- Desarrollado un presupuesto y plan de asignación de personal para el FCRM.
- Establecido los roles y responsabilidades organizacionales para el FCRM en convenios de socio o memorandos de entendimiento.
- Documentado las decisiones sobre el diseño del FCRM en la [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#).

## Fomentar procesos participativos

Los procesos participativos son la base de las opciones programáticas para desarrollar prioridades locales, que conducen a programas relevantes y efectivos y a mejores resultados. La retroalimentación y quejas son solo un tipo de información que CRS y nuestros socios recolectan para comprender las muchas formas en que la asistencia y las decisiones operativas están afectando a las comunidades. La retroalimentación y quejas complementan otros datos recopilados por los equipos del proyecto y de MEAL, y pueden triangular y validar otros datos para mejorar la comprensión de la experiencia que tienen las personas con las actividades y servicios proporcionados por CRS.

## Ejemplo del FCRM integrado en Haití

En 2013, CRS Haití implementó un programa de rehabilitación y reasentamiento comunitario que integra la emergencia y recuperación con múltiples componentes incluyendo apoyo a los medios de vida y agua, saneamiento e higiene. El equipo aplicó un mecanismo de retroalimentación llamado Tandem (traducido como “les estamos escuchando”). Los siguientes elementos hicieron que este FCRM fuera altamente efectivo:

- **Proximidad a los participantes de los programas.** CRS operaba suboficinas en cinco vecindarios de Puerto Príncipe y tenía un equipo designado a la rendición de cuentas y oficiales de enlace con la comunidad en la mayoría de las suboficinas.
- **Comunicación regular en persona con las comunidades.** Parte de la función de los oficiales de enlace con la comunidad era recolectar retroalimentación y quejas durante las visitas semanales al vecindario y hogares.
- **Una reunión comunitaria abierta** se llevaba a cabo cada dos meses, organizada por CRS, a la que asistían representantes de cada vecindario, socios, personal de programas y oficiales de enlace con la comunidad. Los equipos compartieron información sobre los objetivos y actividades del programa y promocionaron los canales Tandem.
- **Múltiples canales de comunicación.** CRS estableció y mantuvo los siguientes canales a nivel de CP y proyecto para que los participantes y socios se mantengan en contacto, a través de retroalimentación y quejas:



**Línea directa** (número gratuito): Las personas enviaron retroalimentación y quejas o preguntaron sobre el estado de las solicitudes y quejas anteriores. CRS gastó menos de \$50 al mes por el alquiler de la línea, que operaba todos los días de 8:30 am a 12:30 pm. Los oficiales de rendición de cuentas se rotaron semanalmente para responder las llamadas.

**Mensajes SMS** se recibían en la línea directa Tandem y ocasionalmente en los teléfonos móviles del personal.



**Formularios de quejas** llevados a cabo por el personal durante las visitas de monitoreo del proyecto les permitió recibir y registrar las quejas en el lugar. El formulario tenía un cupón desprendible que se entregaba como recibo a los denunciantes para propósitos de rastreo y seguimiento.



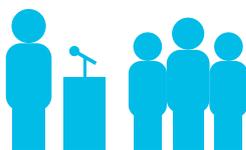
**Visitas sin cita previa** a las suboficinas de CRS permitieron que los participantes del programa hablen directamente con el personal.



**Buzones de sugerencias** en las suboficinas y en la oficina central facilitaron quejas anónimas y fuera de horario.



**Correo electrónico** utilizado principalmente por los socios, en especial al inicio del proyecto.



**Reuniones comunitarias** permitieron compartir información e informar sobre las adaptaciones basadas en la retroalimentación.



**Cartas** se podían enviar por correo o dejar en las suboficinas o en la oficina central.

## Paso 1. Determinar el alcance del FCRM

El alcance de un FCRM tiene múltiples dimensiones que se deben tomar en cuenta durante el diseño. Aquí, el alcance se refiere a cómo funcionará un FCRM para apoyar la capacidad de respuesta de todo el equipo del programa de país y de los proyectos individuales, así como una posible gestión conjunta de los canales con otras organizaciones. El alcance del FCRM puede ser a nivel de proyecto o programa de país. Además, al definir el alcance, el equipo debe buscar complementar los mecanismos tradicionales o comunitarios existentes y los mecanismos gestionados por socios. Cuando se determine si construir sobre estos sistemas existentes, el equipo debe considerar la accesibilidad de los canales para todos los miembros de la comunidad. Dentro de los consorcios, los equipos de programas pueden optar por establecer un FCRM que sea compartido entre los miembros.



### Asegurar eficiencia, colaboración, participación, liderazgo local y sostenibilidad en el diseño del FCRM.

En el diseño de un FCRM, considere el contexto operativo del programa de país, las necesidades específicas del proyecto, la efectividad de los mecanismos existentes, las oportunidades para mecanismos complementarios y conjuntos, y los requerimientos relevantes de los donantes y de la agencia. Utilice la  *Herramienta 2: Lista de verificación del análisis de contexto* para integrar consideraciones de eficiencia, colaboración, liderazgo local y sostenibilidad al determinar el alcance del FCRM.

CRS está invirtiendo cada vez más en FCRM, a nivel de programa de país para que sean aplicables a todos los proyectos y respuestas en el CP y que se mantengan después del cierre de los proyectos y actividades individuales. Estos FCRM a nivel de CP pueden ofrecer una mayor eficiencia en el uso de presupuesto y recursos de personal, y contribuir a un mayor aprendizaje de las tendencias en la retroalimentación y quejas programáticas recibidas. Por lo general, estos mecanismos se basan en tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo (ICT4D), por ejemplo, líneas directas gratuitas, pero también pueden depender de canales más tradicionales, como buzones de sugerencias o un servicio de asistencia abierto durante el horario de oficina.

Estos FCRM a nivel de CP se deben complementar con canales a nivel de proyecto adecuados para el contexto y población objetivo, como sesiones de escucha o servicios de asistencia en los lugares de distribución, para garantizar que los diversos miembros de la comunidad objetivo puedan acceder a ellos. Considere las barreras de comunicación que pueden enfrentar grupos específicos (por ejemplo, las mujeres pueden tener acceso limitado a teléfonos móviles o los grupos minoritarios pueden tener menos alfabetización). Los canales a nivel de proyecto también se deben basar en las oportunidades de comunicación cara a cara, presentes en la implementación del proyecto.



#### Herramienta 2: Lista de verificación del análisis de contexto

Esta herramienta está diseñada para ayudar a los equipos a considerar factores que pueden influir en la comunicación e involucramiento de los participantes de los programas, tales como dinámicas de poder local, acceso a tecnologías de la comunicación y experiencia y recursos de CRS y nuestros socios para la participación de la comunidad o para los FCRM.

**FCRM a nivel de CP se deben complementar con canales a nivel de proyecto adecuados para el contexto y población objetivo.**

Cuando esté en consorcios o asociados, busque oportunidades para establecer FCRM conjuntos en los que las organizaciones compartan canales y que los datos programáticos del FCRM se gestionen de forma centralizada o por cada organización<sup>7</sup>. En los FCRM conjuntos, aclare cómo se compartirán los datos entre las organizaciones, de una manera que se cumplan con los principios de datos responsables, confidencialidad y políticas organizacionales sobre salvaguarda, a la vez que contribuyan a la calidad de los programas y mejoras. Estos se deben documentar en acuerdos o memorandos de entendimiento y actualizarse si surgen desafíos u oportunidades para una mayor eficiencia.

En muchos contextos, existe la oportunidad de construir el FCRM sobre existentes estructuras comunitarias gestionadas por un líder local, una estructura comunitaria, o un grupo asesor que haya sido capacitado para recolectar, documentar y responder a la retroalimentación y quejas. Es posible que los miembros de la comunidad solo deseen dar su retroalimentación a un anciano, sacerdote, jefe de aldea u organización comunitaria que sea de su confianza. Tal canal existente y confiable puede complementar otros FCRM. Al incorporar estas estructuras en el FCRM, los equipos se asegurarán de mantener una comunicación cercana con la comunidad. Si existe la preocupación de que no todos los miembros de la comunidad puedan acceder a los mecanismos existentes, complémntelos con otros canales a nivel de proyecto. La Tabla 3 a continuación ofrece consideraciones y características clave de los canales del FCRM a nivel de CP y de proyecto y qué se debe considerar al determinar el alcance del FCRM.

**Si existe la preocupación de que no todos los miembros de la comunidad puedan acceder a los mecanismos existentes, complémntelos con otros canales a nivel de proyecto.**

#### Confidencialidad

Un principio ético que restringe el acceso y difusión de información. La confidencialidad ayuda a crear un entorno en el que los testigos estén más dispuestos a contar sus versiones de los hechos y genera confianza en el sistema y en la organización.

7. Revise la [Guía de Mejores Prácticas de Mecanismos de Quejas Interinstitucionales basados en la Comunidad de IASC, 2016](#) para ejemplos y orientación sobre los mecanismos de retroalimentación y quejas compartidos.

**Tabla 3. Alcance del FCRM y Ventajas comparativas**

| <b>FCRM del programa de país</b><br>Compartidos por proyectos y respuestas dentro del CP y existen más allá del ciclo del proyecto.   |   |
|---|---|
| <b>Ventajas</b>   | <b>Desventajas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respalda la <a href="#">Política de Salvaguarda</a> de CRS asegurándose de que exista un canal disponible más allá de la vida de cualquier proyecto individual. Los participantes de los programas pueden enfrentar riesgos y barreras para reportar problemas con el personal y los programas y se pueden sentir más seguros de quejarse cuando un proyecto ha terminado.</li> <li>• Brinda la oportunidad de recopilar e identificar tendencias generales de retroalimentación en todos los proyectos, que se pueden utilizar para la revisión y desarrollo de futuros de programas y estrategias.</li> <li>• En el caso de una emergencia súbita  en el país, un FCRM existente a nivel de CP puede proporcionar acceso inmediato a un canal y garantizar cierto nivel de rendición de cuentas en las primeras etapas de la respuesta antes de que se establezcan los canales específicos del proyecto.</li> <li>• Puede aprovechar los éxitos y abordar los desafíos con los FCRM a nivel de proyecto, si se amplían los mecanismos existentes para un alcance más amplio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede no ser igualmente accesible en todas las comunidades debido a barreras geográficas o tecnológicas o diversas necesidades de comunicación, barreras y preferencias en diferentes áreas del país.</li> <li>• Requiere personal adicional fuera de los equipos del proyecto.</li> <li>• Puede requerir una inversión financiera significativa, si se utiliza un modelo de centro de llamadas.</li> </ul>  |
| <b>FCRM del proyecto</b><br>Utilizado por proyectos individuales y sujeto al plazo del proyecto.  |   |
| <b>Ventajas</b>   | <b>Desventajas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede basar en las preferencias de comunicación local de diversos grupos dentro de la comunidad objetivo para facilitar la retroalimentación y quejas, y superar las barreras de comunicación (por ejemplo, nivel de alfabetización, idioma, falta de cobertura de telefonía móvil).</li> <li>• Se puede integrar en las actividades del proyecto, como servicios de asistencia en las distribuciones y buzones de sugerencias en las reuniones de la comunidad.</li> <li>• Los canales cara a cara se aplican más fácilmente a nivel de proyecto y, por lo general, los miembros de la comunidad los prefieren.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin un sistema de gestión de datos bien integrado, es posible que no contribuya a comprender las tendencias más integrales en la retroalimentación.</li> <li>• No proporciona la oportunidad de presentar quejas y retroalimentación sensible fuera del plazo del proyecto.</li> <li>• Puede llevar a la duplicación de las actividades del FCRM en todos los proyectos y perder oportunidades para una mayor eficiencia y consolidación dentro del programa de país.</li> </ul> |
| <b>FCRM gestionados por socios</b><br>Se puede basar en los FCRM existentes de los socios o crearse desde cero con la intención de que las organizaciones socias los mantengan más allá de la vida de un proyecto.  |   |
| <b>Ventajas</b>   | <b>Desventajas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a los compromisos de liderazgo local y sostenibilidad, cuando se entregan después del cierre del proyecto.</li> <li>• Priorizar e invertir en el fortalecimiento de la capacidad institucional e individual en los FCRM.</li> <li>• Proporcionar una mayor eficiencia en la construcción de estructuras y sistemas existentes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede requerir la fusión de diferentes requerimientos organizacionales y políticas de salvaguarda.</li> <li>• Puede depender de una evaluación de la efectividad de los FCRM existentes y un compromiso de abordar cualquier brecha en los sistemas actuales.</li> </ul>   |

### FCRM conjuntos

Se puede establecer con miembros de los consorcios y organizaciones pares para compartir los roles y responsabilidades de la retroalimentación y quejas respecto a la recolección, análisis, respuesta y acción colectiva o específica de la agencia.

| Ventajas  | Desventajas   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de la comunidad tienen menos canales para utilizar cuando se comunican con quienes proporcionan asistencia.</li> <li>Puede promover costos compartidos y una mayor eficiencia de los recursos.</li> <li>Ofrecer la oportunidad de recopilar tendencias de retroalimentación más integrales, determinar las necesidades de apoyo adicional fuera del programa o respuesta existente, y mejorar una mayor coordinación entre las organizaciones.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere sólidos socios y coordinación.</li> <li>Requiere una inversión y gestión de recursos inicial y continua que se debe articular en los presupuestos y planes de trabajo.</li> <li>Requiere protocolos claros de gestión e intercambio de datos para garantizar la derivación oportuna de toda la retroalimentación y quejas relevantes a cada organización.</li> <li>Requiere garantías de confidencialidad en el manejo de quejas sensibles.</li> <li>Es posible que se deba complementar con canales específicos de CRS para asegurar el acceso de todos los miembros de la comunidad.</li> </ul> |

### FCRM basados en la comunidad

Mecanismos locales existentes que las comunidades o autoridades establecen y mantienen para recopilar y derivar preguntas, retroalimentación y quejas a organizaciones humanitarias y de desarrollo locales e internacionales.

| Ventajas  | Desventajas  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede reducir la duplicidad y facilitar el proceso de retroalimentación y quejas para los miembros de la comunidad, especialmente cuando existan varias organizaciones y prestadores de servicios.</li> <li>Apoyar, respetar e invertir en sistemas dirigidos localmente, gobernanza comunitaria y sostenibilidad del FCRM.</li> <li>No requieren una inversión financiera sustancial de CRS o nuestros socios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los miembros de la comunidad pueden temer proporcionar retroalimentación a través de canales gestionados por las autoridades locales.</li> <li>Requiere un análisis cuidadoso de las dinámicas de poder, es decir, quién ya está utilizando el mecanismo, las percepciones locales del mismo, la confianza en el sistema y cómo CRS puede apoyar mejor a este proceso local.</li> <li>Puede significar poco control sobre el intercambio de información y plazos de respuesta.</li> <li>Puede que no sea suficiente para cumplir con los compromisos de rendición de cuentas, salvaguarda y protección integral de CRS.</li> <li>El personal del FCRM se debe mantener en comunicación regular con los representantes de este mecanismo local complementario para asegurar un flujo regular de información y un intercambio preciso.</li> </ul> |

## Paso 2. Realizar un análisis de contexto

El contexto local siempre debe tomar en cuenta las decisiones sobre el diseño del FCRM, incluso al adoptar o adaptar sistemas existentes. Es más probable que las personas utilicen algunos canales que otros y, por lo tanto, los equipos deben comprender las barreras de comunicación y preferencias entre los diferentes grupos, para compartir de manera segura los tipos de retroalimentación y quejas. Las preferencias y barreras pueden diferir para los entornos rurales y urbanos, en situaciones de emergencia y desplazamientos prolongados, y entre culturas, edades y género. Las barreras para la comunicación y participación pueden ser logísticas, financieras, tecnológicas, físicas, psicológicas o culturales. Las barreras comunes incluyen idioma, nivel de alfabetización, capacidad o acceso digital limitado o nulo, y la percepción de falta de confianza y seguridad en los canales de comunicación seleccionados. Los canales que se basan en el entorno y preferencias de comunicación local serán más accesibles y relevantes para los participantes de los programas y la comunidad en general.

*Las barreras para la comunicación y participación pueden ser logísticas, financieras, tecnológicas, físicas, psicológicas o culturales.*

Para comprender las preferencias y barreras locales, los equipos deben realizar el análisis de contexto de comunicación utilizando datos primarios, así como datos secundarios sobre los niveles de alfabetización, dinámicas de poder y acceso digital que se encuentran en informes de organizaciones pares, datos recolectados por programas anteriores y conocimiento local del personal y de los socios. La información existente siempre se debe complementar con la recolección de datos primarios, durante las consultas comunitarias para asegurar que los grupos vulnerables estén representados en el diseño del FCRM y que los canales seleccionados sean adecuados, seguros y accesibles para todos los participantes y comunidad de los programas en general, independientemente de su género, edad u otros factores de diversidad relevantes.<sup>8</sup>



**Diseñar los FCRM para que respondan a las necesidades de comunicación, barreras, riesgos percibidos y preferencias de la comunidad, revisando los datos existentes y llevando a cabo entrevistas al personal y consultas comunitarias inclusivas.**

Las preferencias de comunicación, barreras y riesgos potenciales a los canales de comunicación de la comunidad son particularmente importantes, puesto que, debido a las dinámicas de poder, los grupos marginados y vulnerables pueden tener barreras significativas para acceder a información sobre los servicios, proporcionar retroalimentación o presentar quejas. El mapeo de las dinámicas de poder durante el diseño del proyecto (es decir, el acceso a los recursos y la toma de decisiones en la comunidad y el hogar) que puede incluir preguntas sobre seguridad, dignidad y acceso para diferentes grupos, desagregadas por sexo, edad, discapacidad y cualquier otro factor de diversidad significativo, será directamente relevante para las decisiones sobre el diseño del FCRM.

8. Por ejemplo, ciertos grupos marginados pueden enfrentar barreras adicionales para acceder a los canales de retroalimentación, como una menor alfabetización o barreras económicas para la adquisición de teléfonos móviles.

Para determinar las necesidades, preferencias y barreras de comunicación, empiece por revisar los datos y los FCRM existentes y por hablar con personal con experiencia local. La consulta comunitaria complementará estos pasos al responder a cualquier brecha en la comprensión e incluir las voces de diferentes grupos comunitarios en el diseño del FCRM. Utilice la  **Herramienta 2: Lista de verificación del análisis de contexto** para estructurar la revisión de datos, las entrevistas con el personal y las consultas comunitarias y para documentar las preferencias y riesgos de comunicación de los grupos clave dentro de la comunidad.

### Pautas para la consulta comunitaria

- ◆ Incluya preguntas sobre las preferencias y barreras de la comunidad en las herramientas de evaluación de necesidades o integre la consulta con otros procesos de recolección de datos existentes.
- ◆ Pregunte siempre a los diferentes grupos sobre sus canales de comunicación preferidos para problemas programáticos y sobre la conducta del personal.
- ◆ Si se han implementado programas anteriores en la misma zona, pregunte sobre la efectividad y oportunidad de los canales existentes o utilizados recientemente en el FCRM.
- ◆ Recuerde verificar los supuestos: las barreras de comunicación dependen en gran medida del contexto, serán diferentes para los diversos grupos dentro de la comunidad objetivo y pueden cambiar con el tiempo.

## Paso 3. Seleccionar los canales de retroalimentación

La selección de los canales de retroalimentación, quejas y respuesta debe optimizar el acceso y uso, y se debe basar en las decisiones iniciales del alcance para el FCRM y los hallazgos de la consulta comunitaria. Los canales del FCRM son un medio por el cual las personas a nivel local pueden plantear problemas importantes para ellos y comunicar sugerencias, apreciaciones, preguntas, inquietudes y quejas que no se podrían documentar a través de otros métodos de MEAL. Por lo tanto, es fundamental seleccionar canales que sean accesibles para diferentes grupos, que sean seguros de utilizar y que tengan la capacidad de proporcionar una respuesta oportuna. Trabajar con colegas de protección y salvaguarda para garantizar que los participantes de los programas y los miembros de la comunidad, especialmente los más vulnerables, puedan dar su retroalimentación y presentar quejas de forma segura, digna y confidencial.

En la mayoría de los contextos, se requerirán múltiples canales para solicitar y responder de manera efectiva a la variedad de posibles retroalimentaciones y quejas (revise la  **Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas**). Para que sea seguro y accesible para todos los miembros de la comunidad, se recomienda que los FCRM tengan a disposición estos tres tipos de canales de retroalimentación y quejas: canales cara a cara, estáticos y activos.

---

**Garantizar que los participantes de los programas y los miembros de la comunidad puedan dar su retroalimentación y presentar quejas de forma segura, digna y confidencial.**

## Tres canales de retroalimentación esenciales



### Un canal cara a cara

Utiliza las actividades e interacciones planificadas del proyecto, para respaldar la comunicación regular, intencional y significativa entre el personal de programas y los diversos miembros de la comunidad. Estos canales pueden ser servicios de asistencia técnica, reuniones comunitarias o simplemente tiempo adicional dedicado a la comunicación durante las visitas de campo.



### Un canal estático

(como una línea directa o buzones de retroalimentación o sugerencias). Permite la presentación anónima de retroalimentación y quejas.



### Un canal activo

Busca retroalimentación y quejas de los miembros de la comunidad durante las actividades de MEAL, como monitoreo posterior a la distribución, grupos focales o encuestas a hogares.

Los FCRM también deben incluir múltiples canales de respuesta para responder a una variedad de retroalimentación y quejas y cumplir con los compromisos de confidencialidad y anonimato, cuando sea necesario. Si bien los canales de respuesta deben reflejar en primera instancia las necesidades, barreras y preferencias de la comunidad, se recomienda que los FCRM también incorporen:

- **Un canal de respuesta individual** para responder a quejas tanto programáticas como sensibles. Las respuestas individuales se pueden realizar utilizando el mismo canal de retroalimentación o quejas, por ejemplo, líneas directas, en base a las preferencias de contacto de la persona y la disponibilidad de la información de contacto.
- **Un canal de respuesta comunitaria** para responder a la retroalimentación y quejas programáticas, particularmente cuando se habla de tendencias más integrales o acciones planificadas para abordar la retroalimentación recibida. Por lo general, son reuniones comunitarias, anuncios de radio y carteles.

Una vez que se han seleccionado los canales, documente la selección en la  [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+<sup>9</sup>](#)  junto con las respectivas decisiones sobre la asignación de personal y recursos (revise el Paso 4). Además de una breve descripción del canal, la hoja de trabajo captura el acceso y disponibilidad del canal, las limitaciones de acceso anticipadas y cómo se pueden abordar, los vínculos con otros canales o proyectos y las necesidades de ICT4D. Los equipos también deben incluir planes iniciales para el cierre, traspaso u otra planificación de sostenibilidad del FCRM en la plantilla.



### Seleccionar los canales de retroalimentación, quejas y respuesta que proporcionen un acceso significativo, digno y seguro para los miembros de la comunidad

Utilizando los hallazgos de la  *Herramienta 2: Lista de verificación del análisis de contexto*, los equipos deben seleccionar canales que sean seguros y accesibles para todos los participantes de los programas, con especial énfasis en la seguridad y acceso de mujeres, niñas, personas con discapacidad y cualquier otro grupo marginado, particularmente en la presentación de denuncias de quejas sensibles y de salvaguarda. Se necesitan múltiples canales ya que los miembros de la comunidad pueden elegir canales cara a cara para proporcionar retroalimentación y quejas al personal, sobre las actividades de los proyectos en curso, al tiempo que tienen la opción de plantear inquietudes sensibles de forma anónima. Se deben considerar los canales de ICT4D, pero pueden dar acceso preferencial a hombres y niños en algunos contextos. Las mujeres y niñas por lo general tienen menos acceso a la tecnología como teléfonos móviles y aplicaciones virtuales, por lo que necesitarán un canal adicional, como una representante comunitaria femenina, para reportar de forma segura y confidencial.

Los canales de respuesta también deben ser variados y considerar las preferencias, necesidades y barreras de comunicación de los diferentes participantes de los programas. Algunas respuestas se pueden integrar en los planes y esfuerzos de comunicación existentes y compartir ampliamente con todos los participantes, cuando los problemas planteados se relacionan con los criterios de focalización, alcance y escala del programa y misión de la organización. Otras respuestas se darán de forma individual, por ejemplo, cuando una persona solicita un apoyo específico o presenta una queja. Utilice la  *Herramienta 3: Pros y contras de los canales del FCRM* para orientar la selección de canales, según el contexto local y la audiencia objetivo.



#### Herramienta 3: Pros y contras de los canales del FCRM

Esta herramienta presenta las ventajas y desventajas de los canales comunes para los FCRM y busca apoyar a los equipos en la selección inicial de canales durante el diseño, y luego adaptarlos al contexto local y audiencias objetivo durante el arranque e implementación.

9. El enfoque de SMILER+ de CRS para el desarrollo del sistema MEAL incluye una sesión para operativizar las decisiones iniciales sobre el diseño del FCRM durante el arranque del proyecto. La herramienta del taller de planificación de SMILER+ documenta estas decisiones iniciales sobre el diseño. Revise la [Guía de SMILER+](#) y el [Mapa de procesos de SMILER+](#) for more information.

## Evaluar la oportunidad de los canales de ICT4D

En la mayoría de los contextos, el uso de ICT4D en los FCRM mejorará la eficiencia en las comunicaciones para ciertos grupos dentro de la población. Cuando las TIC no sean accesibles para todos los grupos dentro de nuestras comunidades objetivo, estos canales se deben complementar con alternativas accesibles y adecuadas. Al seleccionar entre las opciones de ICT4D, el análisis de costos debe incluir tanto la configuración inicial como los costos de mantenimiento de rutina, así como los impuestos de los proveedores de telecomunicaciones. Los equipos deben considerar si pueden confiar en la experiencia interna o si necesitan subcontratar el diseño y gestión de canales a empresas locales de tecnología y comunicación, por ejemplo, un centro de llamadas privado. Las decisiones sobre los canales de ICT4D gestionados internamente o subcontratados deben considerar los costos de protección, privacidad y confidencialidad de los datos. Además, es importante comprender las regulaciones y requerimientos del país anfitrión para el uso de las telecomunicaciones para mensajería pública y recolección de datos, ya que pueden estar restringidos desde el punto de vista legal y financiero.



### Incluir canales estáticos y activos del FCRM que apoyen la comunicación cara a cara y anónima.

La experiencia del sector ha demostrado que se necesitan canales tanto activos como estáticos en un FCRM, para asegurar una contribución equitativa a las prácticas de salvaguarda y gestión adaptativa de los programas. La experiencia de CRS y nuestras organizaciones pares ha descubierto que los canales activos son una fuente primaria de retroalimentación sobre cómo se pueden mejorar los programas y orientar la gestión adaptativa. Los canales estáticos apoyan los compromisos de salvaguarda al ofrecer opciones de presentación de quejas anónimas y confidenciales y, por lo tanto, son esenciales. Para equilibrar los canales estáticos y activos, los equipos pueden incorporar la recolección de retroalimentación activa en los procesos de monitoreo continuo del proyecto, al incluir preguntas sobre los niveles de satisfacción y retroalimentación en el monitoreo posterior a la distribución, y planificar sesiones breves de escucha y retroalimentación al final de las visitas de recolección de datos estructuradas. Algunos canales pueden ser tanto activos como estáticos dependiendo de cómo estén establecidos. Por ejemplo, una línea directa o un centro de llamadas puede recibir llamadas y también pueden llamar a los participantes del programa para solicitar retroalimentación y sugerencias para mejorar.

Mantenga conversaciones con el personal del proyecto y de MEAL para revisar los datos recopilados sobre las preferencias de comunicación y evaluar todas las opciones disponibles para equilibrar los canales tanto estáticos como activos en el FCRM.

### Incluir preguntas activas del FCRM en el mapa de flujo de datos

Al integrar canales activos del FCRM en herramientas y procesos de monitoreo existentes, incluya los canales activos del FCRM en el mapa de flujo de datos del sistema MEAL para respaldar la planificación adecuada para el análisis y uso de datos.

## Tabla 4: Canales activos y estáticos

|  |  |
|--|--|
| <p>Las <b>canales activos</b> solicitan retroalimentación y quejas de <b>una selección de</b> participantes de los programas y otros miembros de la comunidad mediante el uso de encuestas, discusiones de grupos focales, sesiones de escucha, reuniones comunitarias y entrevistas con las personas, etc.</p>  | <p>Los <b>canales estáticos</b> están disponibles para que <b>todos</b> los miembros de la comunidad y los participantes de los programas se puedan comunicar en el momento que más les convenga y sobre el tema que elijan.</p>   |
| <p>En los canales activos, los equipos eligen a las personas de quienes recopilar retroalimentación, determinan el momento de la recolección de información y, por lo general, determinan las preguntas que se deben hacer. Los canales activos, como las discusiones de grupos focales, el monitoreo posterior a la distribución y las sesiones de escucha, ofrecen una oportunidad para escuchar y dialogar de manera constructiva. Muchos canales activos son, por diseño, canales cara a cara, que permiten al personal dar respuestas inmediatas a las preguntas cuando es posible. Las preguntas abiertas que se agregan a las encuestas de monitoreo también son útiles, porque fomentan la conversación no estructurada e invitan a los encuestados a compartir ideas sobre lo que es importante para ellos.</p> | <p>Ejemplos de canales estáticos incluyen buzones de sugerencias, líneas directas, direcciones de correo electrónico dedicadas, mensajes de texto y servicios de asistencia técnica programados. Algunos de estos canales son cara a cara (por ejemplo, los servicios de asistencia) y algunos se pueden configurar para asegurar confidencialidad y anonimato (por ejemplo, líneas directas y buzones de sugerencias), lo cual es importante para presentar quejas sensibles. Si bien un canal de ICT4D puede ser, con frecuencia, una opción adecuada para quejas anónimas, ningún FCRM debe depender únicamente de las opciones digitales, ya que éstas pueden excluir a las personas que ya están marginadas, debido a la falta de alfabetización, capacidad digital limitada o acceso limitado a la tecnología.</p> |

## Paso 4. Asignar recursos suficientes

Los FCRM efectivos requieren la asignación de tiempo del personal y recursos adecuados, así como una sólida comunicación con las comunidades y otros grupos de interés. El costo de implementar un FCRM efectivo incluye hardware y software para los canales seleccionados, transporte para las visitas de participación comunitaria y materiales de comunicación. Dado el tiempo necesario para recolectar, analizar y responder a la retroalimentación y quejas de manera eficiente y para satisfacción de los miembros de la comunidad, el tiempo del personal, con frecuencia, es el costo más significativo. En general, los costos del FCRM dependerán de los canales seleccionados, el alcance y escala del FCRM y el nivel de colaboración con otras organizaciones y grupos de interés en los procesos del FCRM.

*El tiempo del personal, con frecuencia, es el costo más significativo.*

## Apoyar el cierre responsable

La planificación del cierre de un FCRM durante la fase de diseño es importante para facilitar el traspaso a los socios, gobierno local o comités comunitarios. Para apoyar un cierre responsable:

- ◆ Desarrolle acuerdos y planes para compartir recursos para el fortalecimiento de la capacidad institucional e individual a lo largo de la implementación del FCRM.
- ◆ Asigne los recursos necesarios, presupuestarios y humanos, para el fortalecimiento de los sistemas institucionales a lo largo del proyecto.
- ◆ Cree un cronograma de los pasos clave del traspaso o cierre a ser revisados y adaptados, según sea necesario a medida que se acerque el cierre.



## Equipar el FCRM con sólidas estructuras de personal.

Para asegurar una asignación suficiente de recursos y de personal para los FCRM, los equipos deben integrar los costos de diseño, arranque e implementación del FCRM en las propuestas de proyectos (Revise la [Herramienta 4: Lenguaje estándar para el FCRM en las propuestas de programas](#)). En esta etapa, los equipos determinarán qué personal se requiere para implementar el FCRM y considerarán las implicaciones presupuestarias. Documente las funciones clave del personal de MEAL y de programas para cada canal del FCRM en la [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#).



### Herramienta 4: Lenguaje estándar para el FCRM en las propuestas de programas

Esta herramienta presenta información clave necesaria para describir los FCRM en las propuestas de proyectos. Está organizado de acuerdo con los nuevos [requerimientos de la Oficina de Asistencia Humanitaria](#) (USAID, abril de 2021) y se debe adaptar a los contextos específicos del proyecto y alinearse con otros requerimientos de los donantes, según sea necesario.

## Asegurar presupuesto suficiente

Para los FCRM a nivel de CP, una parte clave del proceso de elaboración presupuestaria es asegurar la aprobación de la gerencia para la asignación de presupuesto suficiente para el FCRM, para cubrir las necesidades de implementación, asignación de personal y capacitación, asegurando que se dispongan y asignen suficientes fondos del donante y del CP.

Los FCRM requieren apoyo y supervisión dedicada para la gestión de proyectos, a fin de asegurar un flujo de información eficiente, coordinación entre los equipos de MEAL y de programas, y accesibilidad y efectividad del sistema en el tiempo. La alta gerencia crea un entorno propicio al contratar un sólido equipo para el FCRM, que abarca equipos de MEAL y de proyectos. La experiencia de todo el sector demuestra que las funciones específicas del FCRM conducen a un sistema más efectivo y responsable. Como un FCRM opera en todos los departamentos dentro del CP, se recomienda que se contrate a un miembro del personal para supervisar el FCRM y gestionar la coordinación entre el personal de programas, de MEAL y operaciones. Revise la Tabla 5, a continuación, para conocer las responsabilidades comunes de este cargo. En el caso de que no sea posible contratar personal debido a la limitación de recursos, designe un punto focal del FCRM para que asuma este rol, asegurando al menos un 50% de dedicación en su descripción de cargo.

*En el caso de que no sea posible contratar personal debido a la limitación de recursos, designe un punto focal del FCRM para que asuma este rol, asegurando al menos un 50% de dedicación en su descripción de cargo.*

### Pautas para la asignación de personal del FCRM

- ◆ Considere la diversidad del personal que recolecta y recibe retroalimentación y quejas. Idealmente, deberían ser similar a los grupos etarios, étnicos, religiosos y lingüísticos, etc. de la comunidad objetivo, para fomentar la confianza e incrementar la probabilidad de que los participantes se sientan cómodos, para acercarse al equipo para tratar sus inquietudes.
- ◆ Considere la complejidad y número de canales seleccionados del FCRM y el alcance general del proyecto (por ejemplo, cobertura geográfica y tamaño de la población), al momento de determinar la cantidad de personal necesario para recibir, reconocer, documentar y responder a la retroalimentación y quejas. Cuando las TIC no sean adecuadas o accesibles, aumente la asignación de personal para facilitar suficientes canales cara a cara.
- ◆ Tome en cuenta cuando un miembro del personal tiene varias responsabilidades en los canales, por ejemplo, el registro y análisis de la retroalimentación puede ser manejada por un oficial de MEAL en todos los canales para un proyecto o varios proyectos, dependiendo de su alcance y escala.
- ◆ Considere las habilidades, actitudes, competencias y comportamientos requeridos para todas las etapas de la implementación del FCRM, cuando se selecciona personal y los cargos. Utilice la  *Herramienta 5: Lista de habilidades y competencias del FCRM* para reflexionar sobre las brechas en la estructura de personal existente del CP y dónde puede ser necesario invertir o aumentar la capacidad.
- ◆ Documente las funciones clave del personal de MEAL y de programas para cada canal del FCRM  [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#) .



#### Herramienta 5: Lista de habilidades y competencias del FCRM

Esta herramienta articula las competencias, comportamientos, actitudes y habilidades clave que respaldan un FCRM efectivo. Se puede adaptar para entrevistas de contratación y evaluaciones de desempeños.

La Tabla 5, a continuación, resume los roles y responsabilidades en todas las funciones necesarias para un FCRM efectivo. Utilícelo para reflexionar sobre los actuales niveles de asignación de personal e identificar las habilidades, competencias y cargos necesarios para gestionar el FCRM.

**Tabla 5. Roles y responsabilidades designadas para el FCRM**

| Gerente de Programas   | Personal MEAL  | Gerente / oficial del FCRM   | Equipos de campo y de extensión  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa datos secundarios para determinar la perspectiva de comunicación</li> <li>Consulta con las comunidades sobre los canales preferidos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoya la recolección y análisis de datos para consultas comunitarias</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisa el proceso del FCRM</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunica el propósito de los FCRM a las comunidades.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Selecciona los canales del FCRM adecuados</li> <li>Presupuesta el FCRM</li> <li>Asigna roles y responsabilidades claras para el FCRM en todo el equipo</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Establece la plataforma de gestión de datos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordina entre los equipos de programas, MEAL y de campo; personal de protección, salvaguarda, rendición de cuentas y liderazgo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe la retroalimentación</li> <li>Reconoce la retroalimentación</li> <li>Documenta la retroalimentación</li> <li>Responde a la retroalimentación a través de los canales individuales y comunitarios.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte información sobre los canales de retroalimentación y el proceso con las comunidades.</li> <li>Recibe retroalimentación, especialmente a través de canales cara a cara.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recibe retroalimentación, especialmente a través de canales activos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla los SOP y los actualiza, según sea necesario</li> <li>Crea materiales de comunicación para el FCRM</li> </ul>                    |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce la retroalimentación</li> <li>Responde a la retroalimentación, especialmente a través de canales comunitarios.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconoce la retroalimentación</li> <li>Responde a la retroalimentación a través de canales individuales</li> <li>Escala las quejas sensibles de acuerdo con la Política de Salvaguarda</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolla y lleva a cabo capacitaciones sobre los FCRM</li> </ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Escala las quejas sensibles de acuerdo con la Política de Salvaguarda</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresa y limpia los datos del FCRM, según sea necesario</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lidera las verificaciones de efectividad y mejoras al sistema</li> </ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica que los canales de retroalimentación sean seguros, accesibles y que se utilicen según el género, edad, discapacidad y otros criterios de diversidad.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona datos del FCRM</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita la reflexión sobre las verificaciones de efectividad del FCRM y lidera la planificación de acciones</li> </ul>                     |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita la reflexión sobre los datos del FCRM con los grupos de interés</li> <li>Adapta los programas en función de la retroalimentación y quejas recibidas.</li> <li>Integra el cierre o traspaso del FCRM en la fase más amplia de cierre del proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza los datos del FCRM</li> <li>Crea visualizaciones de los datos del FCRM</li> </ul>   |  |  |

## Incrementar la transparencia y confianza utilizando personal fuera del proyecto

Considere asignar responsabilidades del manejo del FCRM a personal fuera de los equipos del proyecto, para incrementar la transparencia y confianza en el sistema. Esto es cada vez más importante en contextos de alto riesgo, donde los miembros de la comunidad pueden estar más dispuestos a denunciar incidentes de fraude o salvaguarda a personal que no esté directamente asociado con la implementación del proyecto.



## Integrar los costos del FCRM en los presupuestos del programa de país y del proyecto.

Los FCRM efectivos requieren una inversión más allá de la asignación de personal. Algunos costos adicionales para los FCRM son elementos directamente relacionados con los canales seleccionados, procesos de gestión de datos y costos de comunicación sobre el FCRM (por ejemplo, hardware, software, tecnología, suministros, viajes). Revise el [Kit de Inicio para la Retroalimentación](#) (IFRC 2019)<sup>10</sup>, Herramienta 15 para obtener una guía útil sobre los costos asociados con la retroalimentación, quejas y respuesta.

Los costos comunes a considerar incluyen<sup>11</sup>:



Software para la gestión de datos del FCRM



Capacitación del personal sobre el FCRM



Impresión y papel para la retroalimentación y otros formularios



Tablets o teléfonos móviles para la recolección de datos, tarjetas SIM y planes de datos



Refrigerios para las reuniones comunitarias



Salones para las reuniones de revisión de datos y efectividad del FCRM



Papelería



Conductor, automóvil y combustible para visitas de campo



Carteles, tableros de anuncios, pegatinas y folletos para las comunicaciones a la comunidad



Materiales del buzón de sugerencias

Cuando sea factible y adecuado, los canales y sistemas del FCRM pueden apoyar múltiples proyectos y los costos se pueden integrar en todos ellos. Para los sistemas a nivel de CP, los costos se pueden incluir en los costos compartidos de apoyo a programas. Si existen restricciones de los donantes o escasez de fondos, solicite el uso de fondos no restringidos, discrecionales y compartidos, especialmente para cubrir costos no elegibles<sup>12</sup>.

10. Baje hasta los "Documentos de la caja de herramientas" y seleccione la Herramienta 15.

11. [Kit de Inicio de la Retroalimentación](#) (IFRC 2019).

12. Debido a un incremento sobre el enfoque en la PSEA y salvaguarda, es más probable que algunos donantes permitan prácticas ampliadas de los FCRM que cumplan claramente con estos nuevos requerimientos.

Para los canales a nivel de proyecto, integre la recolección de retroalimentación y los pasos de respuesta en los presupuestos de las actividades del proyecto, incluyendo los costos de comunicación y visitas a la comunidad. Planifique recursos suficientes para que el personal haga un seguimiento adecuado de la retroalimentación y quejas programáticas (por ejemplo, facilitar interacciones grupales e individuales para comprender mejor la naturaleza y posibles implicaciones de los problemas planteados a través del FCRM). Cuando los equipos son nuevos en el FCRM o están construyendo sobre un sistema existente, incluya el desarrollo de capacidades y asistencia técnica para el FCRM en los presupuestos de MEAL y de programas, incluyendo las necesidades de fortalecimiento de capacidades de los socios, según sea necesario.

### Herramientas para respaldar las decisiones clave en la fase de diseño del proyecto:

-  *Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas*
-  *Herramienta 2: Lista de verificación del análisis de contexto*
-  *Herramienta 3: Pros y contras de los canales del FCRM*
-  [\*Herramienta 4: Lenguaje estándar para el FCRM en las propuestas de programas\*](#) 
-  *Herramienta 5: Lista de habilidades y competencias del FCRM*

### Recursos clave

- [Kit de Inicio de Retroalimentación](#) (IFRC 2019), Herramienta 15
-  [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#) 

## CAPÍTULO 2: ARRANQUE



Durante el arranque, los equipos operativizan las decisiones clave que se tomaron en la etapa de diseño mediante una planificación detallada, desarrollo de materiales del FCRM y orientación y capacitación del personal y comunidades. Los equipos deben aclarar los roles y responsabilidades de los equipos de implementación del FCRM, mapear prestadores de servicios externos, desarrollar rutas de derivación para la retroalimentación y quejas, y determinar los sistemas y protocolos de gestión de datos. Estos procesos, con frecuencia, se llevan a cabo en paralelo y pueden ser iterativos.

El proceso de arranque del FCRM se basa en el mapeo de flujo del FCRM elaborado durante los talleres de SMILER+ y el desarrollo de procedimientos operativos estándar que documenten el protocolo y los procesos asociados con cada fase de la implementación del FCRM.

### Al final de la fase de arranque, los equipos deben haber:

- Completado un *diagrama de flujo del FCRM de SMILER+* para mapear el flujo de datos y comunicación a través del sistema.
- Desarrollado los SOP para los protocolos y procesos del FCRM.
- Aclarado los roles y responsabilidades del FCRM entre el personal de MEAL y de programas y la alta gerencia.
- Mapeado a prestadores de servicios externos y desarrollado una ruta de derivación.
- Comunicado a las comunidades el alcance, propósito y acceso al FCRM.
- Capacitado al personal y voluntariado sobre sus roles y responsabilidades en la implementación del FCRM.

## Paso 5. Establecer los canales y procedimientos del FCRM

Durante el arranque, el personal de programas establecerá los FCRM y documentará los protocolos y procedimientos asociados con cada canal y los procesos generales, como la recolección, reconocimiento, gestión de datos, respuesta y derivación en los procedimientos operativos estándar (Revise la  **Herramienta 6: Plantilla de procedimientos operativos estándar del FCRM**). Los SOP también incluirán una variedad de plantillas y herramientas para documentar y procesar la retroalimentación, como el registro del FCRM y plantillas para presentar retroalimentación o quejas a través de cada canal (Revise la  **Herramienta 7: Establecimiento de un registro de retroalimentación y quejas**). Es importante que los SOP capturen los roles y responsabilidades específicas del FCRM y las decisiones de gestión de datos, y se mantengan actualizados, a medida que el FCRM evoluciona y mejora. Revise la  **Herramienta 3: Pros y contras de los canales del FCRM** para conocer las consideraciones clave al adaptar los canales seleccionados al contexto local y a la audiencia objetivo.



### Herramienta 6: Plantilla de procedimientos operativos estándar del FCRM

Esta herramienta ayudará a los equipos a desarrollar procedimientos operativos estándar para la implementación del FCRM en su contexto operativo.



### Herramienta 7: Establecimiento de un registro de retroalimentación y quejas

Esta herramienta identifica los campos de datos necesarios en un registro para un FCRM y se debe utilizar durante el desarrollo del sistema de gestión de datos del FCRM.

### Registro de retroalimentación y quejas

Un registro de retroalimentación y quejas documenta, almacena y da seguimiento a los datos de retroalimentación al:

- ◆ Categorizar y analizar los datos del FCRM que ingresan
- ◆ Clasificar los datos de la retroalimentación
- ◆ Dar seguimiento al avance y cambios en la retroalimentación, quejas y necesidades de información.
- ◆ Dar seguimiento a las respuestas de la retroalimentación
- ◆ Dar seguimiento a la satisfacción con el FCRM y la percepción de la capacidad de respuesta de CRS y los socios, etc.



### Integrar los FCRM en los procesos de MEAL y de gestión de proyectos.

Un FCRM efectivo requiere la integración con sólidas prácticas de gestión de proyectos y sistemas MEAL de calidad. Las prácticas de gestión de proyectos asegurarán que el FCRM se implemente según lo planificado y que se aborden las brechas o desafíos a medida que surjan. La integración con los procesos MEAL hará que los datos programáticos del FCRM sean accesibles para los equipos de gestión de proyectos, durante el continuo uso de datos y oportunidades de gestión adaptativa. Los equipos pueden articular estos vínculos en el  **diagrama de flujo del FCRM de SMILER+** y los procedimientos operativos estándar.

## SMILER+ y FCRM

El taller de SMILER+ operativiza las decisiones iniciales sobre el diseño del FCRM como se documenta [SMILER+ icon] en la [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#). Durante el taller, los equipos del proyecto hacen referencia a las decisiones iniciales sobre el diseño, para mapear el flujo de retroalimentación, quejas y acciones requeridas, asegurando que cumplan la Política de Salvaguarda y apoyen las prácticas de gestión adaptativa.

### SMILER+ como herramienta fundamental del FCRM

de las decisiones sobre el diseño del FCRM durante el arranque del proyecto. SMILER+ proporciona herramientas y plantillas para documentar las decisiones sobre el diseño y mapear el flujo de datos y comunicación a través del FCRM. Para obtener más información sobre SMILER+, revise el [mapa de procesos de SMILER+](#) y la [guía de SMILER+](#).

El [diagrama de flujo del FCRM de SMILER+](#) documenta la frecuencia y momento del flujo de información, así como las personas responsables de cada paso. El diagrama de flujo proporciona una oportunidad para que el personal, incluyendo el personal de campo, se asegure de que el proceso cumplirá con los compromisos del cronograma de respuesta, escala y derivación, así como reasignará roles para una mayor eficiencia, si es necesario. Los detalles del FCRM se pueden incluir en el plan de implementación detallado (DIP) del proyecto para obtener un sólido apoyo de la gestión del proyecto. Durante el taller de SMILER+, los equipos también identificarán el apoyo y recursos necesarios para cumplir con los roles y responsabilidades del FCRM.

Después de la sesión del diagrama de flujo, los equipos esbozan las herramientas para documentar la retroalimentación y quejas en canales tanto estáticos como activos. La [Herramienta 8: Formulario de recolección de retroalimentación y quejas](#) proporciona un ejemplo que los equipos pueden adaptar a un canal y contexto determinado. Estas herramientas deben incluir un texto para buscar el consentimiento y retroalimentación y quejas, así como capturar los datos demográficos clave necesarios para dar seguimiento a las tendencias en el uso del FCRM. Los equipos deben planificar pruebas de campo y traducir las herramientas después del taller.



#### Herramienta 8: Formulario de recolección de retroalimentación y quejas

Esta herramienta identifica la información clave que se documentará, a través de un canal cara a cara del FCRM y se debe adaptar al contexto del proyecto, según sea necesario.

## Contenido sugerido para recolectar el consentimiento

*Este formulario recolecta información personal que puede identificarlo, incluido su nombre, edad, ubicación y número de teléfono. Esta información nos permite comunicarnos con usted para obtener más aclaraciones y resolver el problema. Su información personal se mantendrá confidencial y solo se compartirá si es absolutamente necesario. No necesita proporcionar esta información si no lo desea, y aun así podrá enviarnos su retroalimentación. Sin embargo, si opta por no compartir su información personal, no tendremos ninguna forma de comunicarnos con usted directamente para obtener más aclaraciones a su retroalimentación. ¿Acepta compartir su información personal con el respectivo miembro del equipo de CRS o del socio para ayudarnos a resolver mejor su retroalimentación?<sup>13</sup>*

## FCRM como parte de un plan de comunicación para los grupos de interés

El taller de SMILER+ también incluye el desarrollo de un  [plan de comunicación para los grupos de interés de SMILER+](#) que identifica las necesidades de información clave, incluyendo las relacionadas con el FCRM y los enfoques para satisfacerlas (revise la  [Herramienta 9: Lista de verificación de información a compartir con las comunidades](#) para obtener una lista de necesidades comunes de información del FCRM para los miembros de la comunidad y otros grupos de interés).

13. Este contenido sugerido para buscar el consentimiento, lo utilizó el equipo de CRS Nepal y los equipos pueden adaptarlo al contexto local.

## Diagrama de flujo del FCRM

¿Cómo se recibirá la retroalimentación?

Flujo de retroalimentación/ respuesta  
Frecuencia  
Punto Focal

¿Cómo se procesará la retroalimentación?

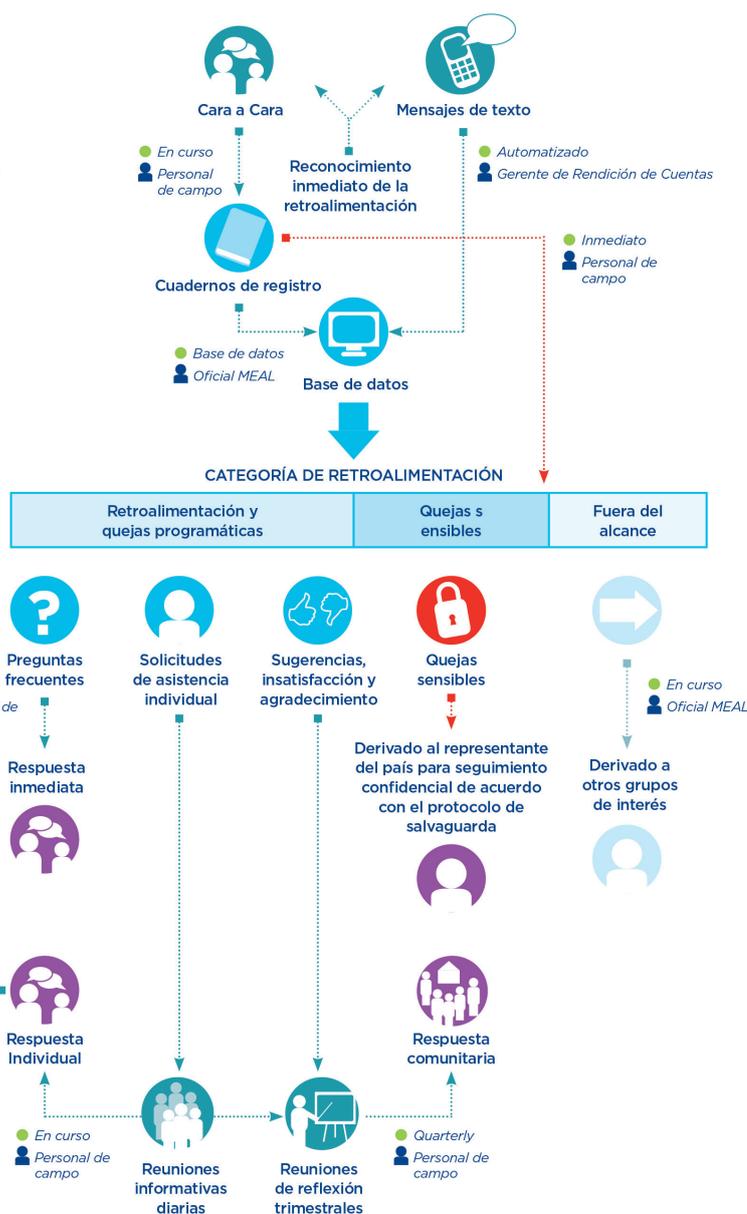
Documentado, categorizado, derivado y almacenado

¿Cómo se responderá a la retroalimentación?

Reconocido, respondido, apelaciones procesadas

¿Cómo se utilizará la retroalimentación?

Analizado, resumido, comunicado



## Procedimientos Operativos Estándar

Después del taller de SMILER+, los equipos del proyecto desarrollan procedimientos operativos estándar con protocolos detallados para guiar el funcionamiento del FCRM y servir como un punto de referencia para todo el personal que apoya las funciones del FCRM. Al desarrollar los SOP, los equipos deben consultar la **Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas**, la **plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+** completada y el **diagrama de flujo del FCRM de SMILER+**, las políticas del donante y de la agencia y la narrativa de la propuesta relacionada con el FCRM. El contenido clave del SOP se describe a continuación y es importante que éste se actualice a medida que evoluciona el FCRM durante la implementación y después del cierre, a fin de que sirva como referencia durante la implementación y cierre, así como para otros equipos en la fase de diseño del FCRM. Se incluye una plantilla del SOP en la **Herramienta 6**.

## Contenido de los procedimientos operativos estándar clave:

- Antecedentes del proyecto
- Visión general de los requerimientos del FCRM
- Estructura de personal del FCRM y roles y responsabilidades
- Descripción de cada canal de retroalimentación, quejas y respuesta
- Protocolo para escalar quejas sensibles
- Proceso de apelaciones
- Plan de comunicación para la información del FCRM
- Plan de gestión de datos del FCRM y registro de datos
- Planes de análisis y uso de datos
- Planes de verificación de la efectividad del FCRM
- Planes para el cierre del FCRM
- Formulario(s) de recolección de datos

## Herramientas

-  *Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas*
-  *Herramienta 6: Plantilla de procedimientos operativos estándar del FCRM*
-  *Herramienta 8: Formulario de recolección de retroalimentación y quejas*
-  *Herramienta 10: Tabla de roles y responsabilidades del FCRM*

## Proceso de apelaciones

Los participantes de los programas que hayan expresado su insatisfacción, a través de uno de los canales del FCRM, pueden escalar sus inquietudes si consideran que la respuesta no es satisfactoria. El proceso de apelaciones verifica si la decisión o respuesta inicial fue apropiada y reexamina el proceso ya seguido, para determinar si la decisión original debe ser confirmada o escalada al personal designado (por ejemplo, al responsable de programas, representante de país, gerente de rendición de cuentas, etc.). El proceso de apelación debe ser gestionado por personal que no participó en la respuesta original a la queja.



### **Mapear prestadores de servicios externos y establecer un proceso de derivación para inquietudes de protección y problemas fuera del alcance.**

El FCRM puede recibir retroalimentación y quejas relacionadas con otros actores u organizaciones o con inquietudes de protección (revise la *categoría 7 del FCRM: Otros problemas de protección* para una descripción completa). Estas quejas pueden requerir servicios de protección, como apoyo a sobrevivientes de violencia de género o niños no acompañados. En los programas en los que CRS no es un actor de protección especializado, nuestra función se debe limitar a proporcionar información sobre cómo acceder a estos servicios, a cualquier persona que revele una necesidad de protección.

*En los programas en los que CRS no es un actor de protección especializado, nuestra función se debe limitar a proporcionar información sobre cómo acceder a estos servicios, a cualquier persona que revele una necesidad de protección.*

Los equipos deben derivar inmediatamente a las personas a otros actores que proporcionen servicios de protección, si están disponibles. Cuando no se cuente con información de los servicios disponibles, los equipos deben solicitar los datos de contacto individual para dar seguimiento y solicitar el consentimiento para contactar a la persona más adelante y proporcionarle esta información. Posteriormente, los miembros del equipo pueden enviar los problemas al gerente de programas (copiando al coordinador de emergencia/ HoP), solicitando su apoyo para acceder a la información de referencia y manteniendo una estricta confidencialidad en la documentación y las comunicaciones. Para facilitar este proceso, es importante que los equipos conozcan qué servicios proporcionan otros actores en su área de operación, para que las personas con problemas de protección puedan recibir información precisa y actualizada sobre los servicios disponibles, y que los problemas que estén fuera del alcance se puedan transferir al actor respectivo. Los equipos deben mapear a los prestadores de servicios de protección en el área local para responder a este tipo necesidades, que se identifiquen a través del sistema del FCRM. Los equipos también deben conocer y documentar a todos los demás prestadores de servicios relevantes, para derivar problemas fuera del alcance, según sea necesario.

---

*Es importante que los equipos conozcan qué servicios proporcionan otros actores en su área de operación.*

## Desarrollar una ruta de derivación

**Mapear actores y servicios de protección:** Este es un proceso en el que se identifican a todos los actores de protección relevantes (gobierno, ONG y organizaciones comunitarias y otras de la sociedad civil) en un área determinada, y se documentan los servicios de protección que prestan para proporcionar una imagen clara del entorno de protección. En algunos contextos humanitarios, este mapeo se realiza a través del Clúster de Protección y puede incluir prestadores de servicios de todos los sectores. En contextos de desarrollo, el gobierno puede realizar este ejercicio. Cuando ya existe un mapeo actualizado, los equipos de programas pueden utilizarlo para orientar un procedimiento de derivación. Donde aún no existe el mapeo, se recomienda a los equipos que recopilen esta información, idealmente con el apoyo de un actor de protección en el contexto local.

**Documentar una ruta de derivación:** Después de mapear a los actores de protección, los equipos pueden utilizar la información recopilada para desarrollar y documentar una ruta de derivación. Este es un documento que guía a las ONG y a los participantes de los programas sobre cómo acceder a servicios de protección esenciales; es decir, a dónde ir y a quién contactar para buscar asistencia para una necesidad de protección específica, tales como asistencia legal, atención médica y servicios de protección infantil. Más adelante, esta información se puede compartir según sea necesario, con los participantes de los programas a medida que surjan necesidades de protección o lleguen a la atención del personal a través de los programas en general. Revise [aquí](#) un ejemplo de una ruta de derivación para la respuesta de Rohingya en Cox's Bazar, Bangladesh.

Primero, evalúe si se cuenta con una ruta existente que se pueda utilizar en nuestros programas. Si no existe una, o no existe en el área de operación, siga los pasos para [Desarrollar una ruta de derivación para servicios de protección esenciales](#). Este recurso incluye orientación sobre cómo mapear a los actores de protección y documentar una ruta de derivación. Recuerde actualizar o incluir el mapeo y ruta, a lo largo del tiempo. Incluya la ruta de derivación como anexo a los SOP y asegúrese de que se comparta una copia con cada miembro del personal, que pueda recibir retroalimentación o interactuar con los participantes de los programas en el curso de su trabajo.

**Problemas fuera del alcance:** Incluya un mapeo de otros actores humanitarios y de desarrollo, sus servicios y detalles de contacto en los SOP. Cuando la retroalimentación o quejas se relacionan con el trabajo de otra organización (revise la *Categoría 9: Problemas fuera del alcance* para obtener una descripción completa), los equipos pueden derivar esta información al actor relevante, proporcionando la información de identificación personal únicamente con el consentimiento informado de la persona que proporciona la retroalimentación o queja. Cuando no sea posible la derivación, informe a quien emitió la retroalimentación que la solicitud está fuera del alcance del proyecto. Los equipos deben consultar las acciones en la tabla de categorías del FCRM, para determinar los pasos de derivación adecuados al contexto del proyecto.

### Derivación de protección

Una derivación de protección implica redirigir a las personas que estén en riesgo o sean vulnerables, hacia los actores de protección adecuados que se identificaron durante el mapeo de protección. Esto se hace, ya sea, reenviando información básica sobre los incidentes específicos con el consentimiento informado de la persona afectada o direccionando a la persona afectada a los servicios disponibles<sup>14</sup>. En contextos humanitarios, con frecuencia, el proceso de derivación se limita a proporcionar información sobre los servicios de protección y necesidades básicas disponibles. En algunos contextos de desarrollo, donde CRS tiene la experiencia relevante en protección y manejo de casos, se puede llevar a cabo un proceso de derivación más formal, donde el personal capacitado acompaña a las personas con necesidades de protección durante todo el proceso de derivación, asegurando que reciban el servicio requerido y puedan acceder a más servicios recomendados. **Este enfoque no se debe adoptar sin experiencia específica en gestión de casos y protección.**

La respuesta más segura cuando alguien revela un incidente de protección es escuchar sin juzgar y proporcionar información sobre los servicios disponibles. Esto asegurará que se priorice el apoyo centrado en los sobrevivientes, así como el apoyo para que el personal conserve los límites profesionales para mantenerse a salvo.

14. [Manual de Orientación sobre Protección](#) (Programa Mundial de Alimentos 2016).

Al derivar inquietudes sobre protección, recuerde:

- Deje que el sobreviviente elija, si desea acceder a estos servicios o no.
- Proporcione una escucha atenta, libre de juicios.
- Trate con confidencialidad cualquier información compartida.
- Si necesita buscar consejo y guía sobre cómo apoyar mejor a un sobreviviente, solicite su permiso antes, para hablar con un especialista o colega. Luego, hágalo sin revelar la información personal del sobreviviente<sup>15</sup>.



### Desarrollar sistemas y protocolos de gestión de datos del FCRM para proteger la dignidad y confidencialidad de las personas que proporcionan retroalimentación y quejas.

Un sistema de gestión de datos del FCRM es una o más herramientas, en papel y/o digitales, que siguen un caso desde la recepción inicial de la retroalimentación o queja hasta el punto de cierre. Este sistema es similar al de otros sistemas de gestión de casos que monitorean el avance de los participantes en un proyecto a lo largo del tiempo. El sistema de gestión de datos da seguimiento al estado de las respuestas (abiertas o cerradas) y apoya la respectiva derivación, escala y uso de la retroalimentación, quejas y respuestas. Las prácticas de gestión de datos del FCRM se deben alinear con los requerimientos de protección de datos y los [Principios y Valores de Datos Responsables de CRS](#), así como con las regulaciones locales, nacionales y regionales sobre protección de datos.

Las buenas prácticas de gestión de datos del FCRM garantizarán que la retroalimentación y quejas se clasifique, gestione y responda de forma adecuada y oportuna. El sistema de gestión de datos indicará qué retroalimentación y quejas están abiertas y cuáles están cerradas para que los gerentes de programas puedan dar seguimiento a los casos pendientes. Las prácticas de gestión de datos del FCRM deben respetar la confidencialidad de los miembros de la comunidad y asegurar que solo el personal adecuado tenga acceso a la información de identificación personal relacionada con quejas sensibles o problemas de protección. Enfatique la protección de datos y confidencialidad en la capacitación de todo el personal que interactúa con datos sensibles y programáticos dentro del sistema.

#### Retroalimentación abierta

Pregunta, retroalimentación o queja que aún no se ha respondido o resuelto. Si se la reconoce pero aún no se proporciona una respuesta completa significa que todavía está abierta.

#### Retroalimentación cerrada

Pregunta, retroalimentación o queja a la que se ha proporcionado una respuesta (la respuesta no tiene que ser satisfactoria para quien la envió) o se ha derivado y/o tomado acción para resolver la queja.

15. [Manual de Protección Humanitaria](#) (Trocaire 2014) and [guía de bolsillo sobre Violencia Basada en Género](#) (IASC 2015).

El software puede mejorar significativamente nuestra eficiencia en el manejo y respuesta de retroalimentación y quejas. A continuación, se muestra una visión general de las consideraciones clave asociadas con las opciones de software más comunes.

- **Microsoft Excel** Esta es una hoja de cálculo de fácil acceso, en la que la mayoría del personal y los socios tendrán experiencia de uso, en otras actividades de gestión de proyectos. Sin embargo, ofrece poca protección de datos, ya que el personal puede compartir archivos y requiere la entrada manual de datos para su actualización y limpieza.
- **CommCare** Esta herramienta de recolección de datos se puede utilizar en línea y fuera de línea. Se integra con YouTrack, Power BI y otros software de gestión y/o reporte de casos.
- **YouTrack** Esta herramienta de gestión de casos es particularmente ventajosa para el FCRM a nivel de CP, ya que permite que los equipos ajusten el acceso y vistas del personal, según sus necesidades (por ejemplo, sensible versus no sensible, vulnerabilidad, tipo de proyecto, etc.). La automatización de YouTrack ayudará a garantizar que la retroalimentación y quejas estén dentro del cronograma de respuesta de los equipos, mediante el envío de alertas respecto a cualquier retraso.

Al seleccionar las herramientas y software para el sistema de gestión de datos del FCRM, los equipos deben considerar el presupuesto, recursos humanos disponibles y la capacidad del personal, así como la experiencia previa en la gestión de información confidencial y de identificación personal. Póngase en contacto con el punto focal de ICT4D del proyecto, para determinar las tecnologías más adecuadas que apoyen los sistemas de gestión de datos del FCRM<sup>16</sup>.

### La retroalimentación y quejas anónimas son bienvenidas

Informe a los miembros de la comunidad que compartir información de identificación personal PII es opcional y que la retroalimentación y quejas anónimas también son bienvenidas. Explique que el beneficio de compartir la PII es que permitirá que el personal haga seguimiento directamente con la persona. También describa las prácticas implementadas para proteger la confidencialidad de todos los datos para garantizar que la persona tome una decisión informada. Revise los [Lineamientos para Anonimizar Datos de CRS](#) para obtener información adicional.

### Información de identificación personal

Información personal, escrita o registrada, que de forma individual o combinada se podría utilizar para identificar a una persona específica.

16. Si el punto focal de ICT4D no está disponible, por favor envíe un ticket de soporte a GKIM [aquí](#) para asistencia.

## Buenas prácticas para la gestión de datos del FCRM



### Establezca un sistema de gestión de datos

Para el FCRM de nivel de CP, establezca un sistema de gestión de datos consolidado para documentar y dar seguimiento a la retroalimentación y quejas recibidas por todos los proyectos, mientras asegura que los proyectos individuales puedan resumir y acceder fácilmente a los datos del FCRM, según sea necesario.

### Pautas para el diseño del sistema de gestión de datos del FCRM

- Construya las categorías de la 1 a la 9 del FCRM de CRS en la estructura del sistema de gestión de datos del FCRM (revise la  *Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas*).
- Desarrolle un identificador único en el sistema para cada elemento de retroalimentación o queja recibida. Se trata de una serie de dígitos, o letras y dígitos, que siguen una secuencia definida que el sistema puede generar automáticamente. Permite al personal identificar y gestionar un caso utilizando el identificador, que no revela la información de identificación personal.
- Cree campos para:
  - Dar seguimiento al estado de cada elemento de retroalimentación o queja como “abierta” o “cerrada”.
  - Indicar la derivación de retroalimentación y quejas sobre problemas de protección o fuera del alcance.
  - Documentar que se otorgó consentimiento o asentimiento al compartir cualquier PII, como parte del proceso de retroalimentación.



### Explique la retroalimentación confidencial versus anónima

Comunique a las comunidades la diferencia entre la retroalimentación y quejas confidencial y anónima, para que puedan tomar decisiones informadas sobre cómo compartir la información de identificación personal para permitir el seguimiento, según sea necesario.



### Busque el consentimiento

Recolecte el consentimiento o asentimiento\* de los miembros de la comunidad que elijan compartir la PII cuando proporcionen retroalimentación o quejas.



### Asegure el procedimiento para escalar

Asegúrese de que el sistema (y los protocolos asociados) escalen adecuadamente las quejas sensibles al CR o al designado, de acuerdo con la Política de Salvaguarda de CRS.



### Limite el acceso a la información

Limite el acceso a la PII en los sistemas de gestión de datos y especifique los roles asociados con el acceso entre CRS y las organizaciones socias.



### Nunca almacene copias en papel

Nunca almacene la PII asociada con la retroalimentación o quejas en copias impresas, ni envíe la PII por correos electrónicos.

\* El asentimiento es otorgado por niños menores de 18 años (o la edad legal).

## Paso 6. Crear un entorno propicio

Un FCRM efectivo requiere una clara y adecuada asignación de roles y responsabilidades, así como una generosa inversión de tiempo y recursos para cultivar una cultura organizacional que fomente los comportamientos, actitudes y competencias necesarias del personal y la alta gerencia. Sin este nivel de apoyo organizacional, los FCRM se pueden ver afectados negativamente por la ineficiencia, falta de confianza o riesgos para el personal o miembros de la comunidad que comparten retroalimentación y quejas.

### **Aclarar los roles y responsabilidades para la implementación del FCRM entre el personal de MEAL y de programas.**

Los equipos pueden aclarar los roles y responsabilidades del FCRM dentro de los equipos del proyecto y de MEAL determinando cómo la retroalimentación y quejas se solicitará, reconocerá, documentará, derivará, escalará, utilizará para la toma de decisiones y responderá. Los equipos deben consultar la Política de Salvaguarda para determinar los pasos para manejar retroalimentación sensible y cumplir con los compromisos de confidencialidad de CRS. Revise la guía en el cuadro a continuación, cuando asigne roles y responsabilidades para el FCRM entre los equipos del proyecto y de MEAL, asesores técnicos y alta gerencia.

Aunque un FCRM es un esfuerzo transversal de la operación, en última instancia, es una responsabilidad programática y un medio para mejorar la seguridad, acceso y dignidad de los participantes de los programas. Si bien la alta gerencia, el personal de MEAL y los gerentes del FCRM tienen roles importantes que desempeñar, los gerentes de programas son responsables de garantizar que:

- ◆ Los FCRM son seguros y adecuados en el contexto y para la audiencia objetivo.
- ◆ Los diversos participantes de los programas saben cómo proporcionar retroalimentación y quejas.
- ◆ Se responde a la retroalimentación y se utiliza para adaptar los programas, según corresponda.

Consulte los roles y responsabilidades  [plantilla de la matriz de planificación del FCRM de SMILER+](#)  desarrollada durante el diseño y en el  [diagrama de flujo del FCRM de SMILER+](#) desarrollado durante SMILER+ para identificar los roles clave asociados con los canales y protocolos del FCRM. Complete la  **Herramienta 10: Tabla de roles y responsabilidades del FCRM** inclúyala como un anexo en los SOP.

*Cultivar una cultura organizacional que fomente los comportamientos, actitudes y competencias necesarias del personal y la alta gerencia.*



#### **Herramienta 10: Tabla de roles y responsabilidades del FCRM**

Esta herramienta documenta las tareas y subtarear clave para el personal de MEAL y de programas, relacionadas con la implementación de un FCRM.

## Roles y responsabilidades



**Representantes de país (CR)** tienen la responsabilidad general de garantizar que el FCRM esté listo y funcional para todas las necesidades de programas. También son responsables de manejar las quejas sensibles de acuerdo con la Política de Salvaguarda. Pueden promover el uso de datos del FCRM solicitando tendencias en la retroalimentación y quejas y las tasas de respuesta de manera continua, apoyando la gestión adaptativa basada en la retroalimentación programática recibida.



**Responsables de Programas (HoP)** apoyan los FCRM de calidad asignando suficiente tiempo del personal para su implementación, asegurando que el personal tenga la capacitación y competencias adecuadas para el FCRM, incluyendo las responsabilidades del FCRM en las descripciones de cargo del personal y planes del desempeño, y solicitando tendencias en las tasas de retroalimentación y quejas y respuesta. Además, los HoP fomentan un entorno en el que se alienta al personal a hablar abiertamente, cuestionar los supuestos y utilizar los datos en las decisiones y prácticas de gestión adaptativa continuas.



**Gerentes de Programas (PM)** son responsables de asegurar que los diversos miembros de la comunidad tengan acceso y confíen en los canales del FCRM consultando a las personas y comunidades sobre sus canales preferidos, y estableciendo y gestionando la implementación del FCRM. Aseguran la capacidad de respuesta a la retroalimentación y quejas recibidas, su uso continuo en las decisiones y verificaciones periódicas de la efectividad del FCRM. Los PM también pueden recibir, reconocer, documentar y responder directamente a la retroalimentación, en especial a través de canales de respuesta a nivel de la comunidad. Además, los PM deben integrar mensajes clave sobre el FCRM en las actividades de comunicación del proyecto en curso.



**Gerente del FCRM** (o punto focal) supervisa todo el proceso del FCRM. Asumen la responsabilidad más amplia de coordinar los FCRM dentro y entre los proyectos del CP, y de apoyar a los equipos de proyectos individuales para operar y mejorar sus FCRM. Lideran la elaboración de los SOP y desarrollan y llevan a cabo capacitaciones. También lideran la verificación anual de efectividad para conocer y mejorar la seguridad, accesibilidad, eficiencia e impacto del FCRM.



**Puntos Focales de Salvaguarda** sirven como un canal confiable para que el personal salvaguarde los reportes e inquietudes. Reciben, clasifican, escalan y también pueden ayudar a establecer otros canales para garantizar la confidencialidad de los reportes.



**Personal de MEAL** es responsable de operativizar las decisiones iniciales del diseño del FCRM, asegurar el flujo de la retroalimentación y quejas programáticas a través del sistema, y analizarla y resumirla. El personal de MEAL también puede recibir, reconocer, documentar y responder directamente a la retroalimentación, en particular a través de los canales activos del FCRM. El personal de MEAL participa en la verificación anual de efectividad del FCRM y facilita la reflexión sobre los hallazgos, para generar recomendaciones clave de mejora.



**Puntos Focales de Integración de la Rendición de Cuentas y Protección**, cuando existen, apoyan a los gerentes de programas para asegurar que los canales sean accesibles, seguros y utilizados por todos los participantes de los programas, independientemente del sexo, género, edad, discapacidad u otro factor de diversidad relevante.



**Personal de campo y equipos de extensión** son los principales responsables de reconocer, documentar y responder a la retroalimentación y quejas recibidas a través de varios canales, tan pronto como sea posible. Es importante que el personal de campo y los equipos de extensión demuestren valor al emplear habilidades de escucha activa y estén abiertos a diversas opiniones, ideas e incluso críticas de las actividades del proyecto. El personal de campo deberá reconocer la retroalimentación o quejas compartidas como parte de los continuos esfuerzos de participación comunitaria e incluirlas en el sistema del FCRM.



## Comunicar y demostrar a todo el personal el propósito del FCRM compromisos de CRS con la rendición de cuentas, calidad de programas y salvaguarda.

Los gerentes y la alta gerencia que apoyan y representan los principios de transparencia y rendición de cuentas comunicarán al personal el valor, propósito y función del FCRM. Estos son los principios que se espera que el personal mantenga con los miembros de la comunidad. Es particularmente importante, que los gerentes de programas y la alta gerencia demuestren cómo se utiliza la retroalimentación y quejas en la toma de decisiones y para mejorar los programas, puesto que esto fomenta una cultura de retroalimentación y anima al personal a proponer soluciones a los desafíos programáticos recurrentes y participar en la gestión adaptativa. A continuación, se muestra una lista de prácticas recomendadas para mantener un sólido entorno propicio para el FCRM:

- Consulte las necesidades de información del FCRM para el personal de programas  [plan de comunicación para los grupos de interés de SMILER+](#) para orientar los mensajes y actividades de comunicación. Intégrelos en los enfoques de implementación de proyectos más grandes, según sea posible.
- La alta gerencia reafirma periódicamente la importancia del FCRM en la comunicación con el personal, organizaciones socias y participantes de los programas. Esto incluye recordar al personal sobre el valor y propósito del FCRM y comunicar los aspectos más destacados de las tendencias de la retroalimentación programática.
- La alta gerencia demuestra una cultura de retroalimentación y capacidad de respuesta por sí misma, cuando solicita y responde a la retroalimentación del personal. Esto puede tomar la forma de encuestas periódicas al personal, buzones de sugerencias de la oficina o sesiones abiertas de reflexión y resolución de problemas con el personal y participación de la gerencia.
- Los gerentes de programas acceden regularmente a los datos de retroalimentación e involucran a los equipos de programas relevantes en las discusiones sobre las correcciones de curso necesarias, adaptaciones programáticas y otros cambios, que pueden mejorar los programas en base a la retroalimentación.
- La alta gerencia determina y comunica a todo el personal, aliados y socios sobre el proceso para escalar de forma segura y confidencial las quejas sensibles relacionadas con denuncias de conducta inadecuada del personal.

## Para abordar o mitigar las percepciones negativas del personal sobre el FCRM, la alta gerencia puede:

- ◆ Comunicar claramente que la retroalimentación y quejas son bienvenidas y son una herramienta clave para hacer bien nuestro trabajo. Recibir reportes de múltiples problemas significa que el sistema del FCRM está funcionando y es efectivo, y nos ayuda a identificar y abordar los aspectos más débiles de nuestros programas para mejorar los resultados para los participantes.
- ◆ Asegurar que el personal conozca que la retroalimentación negativa no necesariamente se refleja en ellos de forma individual; generalmente, está relacionada con un tema más amplio. Reconocer que, no obstante, puede resultar difícil no tomarse la retroalimentación negativa como algo personal. Reafirmar al personal que esta es una reacción normal y darles tiempo para procesar y reflexionar sobre el problema.
- ◆ Asegurar que el personal que gestiona y recibe la retroalimentación tenga suficiente apoyo. La actitud a la defensiva ante la retroalimentación puede indicar problemas relacionados con el equilibrio de la vida personal y laboral o bienestar. Asegure que se toman los descansos y licencias, y rote las funciones en el equipo, según sea necesario.

Al capacitar al personal sobre el FCRM, ilustre cómo se integra con los conceptos de rendición de cuentas, salvaguarda, protección y gestión adaptativa, y oriéntelos hacia las funciones específicas del FCRM y sus roles asociados. Integre las siguientes recomendaciones al desarrollar el plan de capacitación:

- Presente el  [diagrama de flujo del FCRM de SMILER+](#) desarrollado durante SMILER+, destacando los roles y responsabilidades asociados con cada paso en el proceso del FCRM.
- Incluya un ejercicio en el que a cada participante de la capacitación se le asigne un elemento de retroalimentación o queja y deba navegar por los canales, como si fuera un participante del proyecto u otro miembro de la comunidad. Esto ilustrará los posibles desafíos y barreras que enfrentan, especialmente los más vulnerables.
- Integre la capacitación del FCRM con una visión general más amplia de salvaguarda si los participantes no han tenido recientemente una orientación (o actualización) sobre salvaguarda.
- Organice un ejercicio en el que los participantes deben clasificar ejemplos de retroalimentación y quejas en las categorías estándar de CRS, para que se familiaricen con la variedad de ejemplos en cada una de ellas.
- Enfatique que el personal debe mantener la confidencialidad de toda la retroalimentación y quejas sensibles, eligiendo por defecto las categorías sensibles, si no están seguros en dónde ubicarlas.
- Refuerce la importancia de la protección de datos y cómo se aplica a los datos del FCRM.
- Explique el proceso para escalar quejas sensibles en el programa de país, de acuerdo con la Política de Salvaguarda.



## Cultivar habilidades de escucha y facilitación entre el personal para apoyar un FCRM efectivo.

En los FCRM exitosos, los roles y responsabilidades se incluyen en las descripciones de cargo y se respaldan en los planes de desarrollo y desempeño. Los equipos deben buscar y contratar personal nuevo con sólidas habilidades de escucha y facilitación, y cultivar estas habilidades entre el personal existente (ve la  *Herramienta 5: Lista de habilidades y competencias del FCRM*). Para identificar y fomentar estas habilidades y competencias, se recomienda:

- Utilizar las preguntas de la entrevista basadas en escenarios en la  *Herramienta 11: Preguntas para la entrevista a puestos del FCRM* durante el proceso de contratación, para identificar al personal que priorice una variedad de voces y perspectivas y esté comprometido con la rendición de cuentas a las personas que se benefician de los programas.
- Identificar las brechas, reflexionar sobre las capacidades del personal existentes según la  *Herramienta 5: Lista de habilidades y competencias del FCRM*. Desarrollar planes para mejorar las capacidades y habilidades entre el personal y socios, como parte del desarrollo continuo del personal.
- Ofrecer capacitaciones o actualizaciones sobre la integración de la protección y salvaguarda a los equipos de MEAL y de programas, así como a la alta gerencia.
- Ofrecer capacitaciones o actualizaciones sobre los Principios y Valores de Datos Responsables de CRS a los equipos de MEAL y de programas, así como a la alta gerencia.



### Herramienta 11: Preguntas para la entrevista a puestos del FCRM

Esta herramienta contiene ejemplos de preguntas técnicas y basadas en escenarios para las entrevistas, que se pueden utilizar al contratar cargos relacionados con el FCRM.

## Preparar al personal para fomentar el proceso de retroalimentación

Todo el personal de campo debe entender cómo ganarse y mantener la confianza de las personas, recibir sus sugerencias y comentarios, saber cómo responder a la retroalimentación tanto positiva como negativa y observar cómo reaccionan los diferentes miembros de la comunidad a la forma en que se proporcionan los servicios.



*[Notas de orientación e indicadores de CHS](#) (CHS Alliance 2015).*

## Paso 7: Informar a las comunidades sobre el FCRM

Para que un FCRM sea exitoso, los miembros de la comunidad y otros grupos de interés deben comprender su propósito y procesos, así como confiar en que el personal escuche y responda adecuadamente a su retroalimentación y quejas. Sin esto, los miembros de la comunidad pueden optar por no utilizar el FCRM o tener expectativas poco realistas, sobre cómo se utilizará y responderá la retroalimentación y quejas. Se incluye una lista de temas clave para comunicar sobre el FCRM, junto con el Código de Conducta e información del proyecto en [Comunicación con las comunidades sobre PSEA](#).

### Código de conducta

Un conjunto de estándares de comportamiento que el personal y voluntariado de una organización están obligado a cumplir.

### Gestionar las expectativas



El gestionar las expectativas es importante ya que las comunidades pueden creer que el proceso de quejas puede resolver todos sus problemas. Esto puede generar frustración y decepción, si los cambios esperados están fuera del control de la agencia. [Notas de orientación e indicadores de CHS](#) (CHS Alliance 2015).

### Comunicar a los diferentes miembros de la comunidad el rol del FCRM en para mantener los principios de rendición de cuentas y salvaguarda en la práctica.

Para respaldar la rendición de cuentas a las comunidades, informe a todos los miembros de la comunidad el propósito del FCRM y cómo acceder a sus canales durante el arranque del proyecto. Enfatice que el propósito de los FCRM es mantener los compromisos de salvaguarda e incluir las voces de la comunidad en las decisiones de implementación del proyecto. La  *Herramienta 9: Lista de verificación de información a compartir con las comunidades* proporciona una lista completa de mensajes de comunicación, incluyendo los específicos de los FCRM. Recuerde que todos los mensajes clave sobre el FCRM se deben reforzar con recordatorios frecuentes durante la implementación, especialmente cuando se dan actualizaciones o cambios en el acceso al canal o en los planes de respuesta del FCRM. En la comunicación, resalte:

- El propósito de los FCRM
- El proceso para acceder a todos los canales del FCRM
- Distinciones entre tipos de retroalimentación y quejas
- El cronograma y proceso de respuesta para la retroalimentación y quejas

Asegúrese de que los métodos de comunicación sean adecuados para todos de miembros de la comunidad, incluyendo a aquellos que puedan experimentar barreras de comunicación, por ejemplo, mujeres y niñas, personas con discapacidad u otros grupos marginados. Utilice una variedad de métodos para compartir información, para asegurar un alcance más amplio.



### Herramienta 9: Lista de verificación de información a compartir con las comunidades

Incluye información frecuentemente solicitada que se puede compartir con los participantes del programa y con otros miembros de la comunidad sobre la organización, el proyecto y los FCRM.

## Integrar los mensajes del FCRM en la comunicación más integral del proyecto

La comunicación sobre el FCRM se puede integrar en actividades de comunicación del proyecto más integrales, para una mayor eficiencia y claridad para los miembros de la comunidad.

Si bien el acceso a los canales del FCRM y otros detalles variarán según el contexto, todos los proyectos deben incluir un conjunto básico de información relacionada con el FCRM. Revise el  [plan de comunicación para los grupos de interés de SMILER+](#) para desarrollar mensajes y materiales de comunicación del FCRM y planifique incluirlos como anexos en el SOP. Los mensajes y materiales se deben probar con diversos miembros de la comunidad y adaptar y actualizar, en función de la retroalimentación, para incrementar la comprensión y confianza en la información compartida, así como en el proceso de retroalimentación de manera más general.



### Informar a los miembros de la comunidad sobre el código de conducta, sus derechos y beneficios, y cómo denunciar inquietudes sobre conductas inadecuadas o daños.

Como parte de las actividades generales de comunicación del proyecto y los mensajes clave sobre el FCRM, es importante que los miembros de la comunidad conozcan sus derechos y beneficios, comprendan la conducta esperada y prohibida del personal de CRS, aliados y socios y sepan cómo denunciar cualquier inquietud sobre conductas inadecuadas o daños. Como se indica en la  *Herramienta 9: Lista de verificación de información a compartir con las comunidades*, planifique recordatorios frecuentes a la comunidad sobre el FCRM, dentro de las actividades de comunicación del proyecto.

**Tabla 6: Información clave a compartir con las comunidades para mejorar la seguridad, dignidad, acceso a los servicios y rendición de cuentas**

| Temas clave                          | Contenido de los mensajes clave a compartir con los miembros de la comunidad   |
|--------------------------------------|--|
| <b>Proyecto</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El derecho de los participantes a recibir asistencia gratuita, según sus necesidades. La asistencia nunca se debe ofrecer a cambio de beneficios sexuales, económicos, sociales o políticos.</li> <li>■ Los derechos de las mujeres, hombres, niños y niñas de todas las edades, etnias, habilidades y orientaciones, para opinar sobre cómo se proporciona la asistencia y estar informados sobre los servicios disponibles y el desempeño del proyecto.</li> <li>■ Detalles del proyecto (objetivos, actividades, cronograma) y focalización, tanto a nivel geográfico como familiar/ individual.</li> <li>■ Nombres y roles de quienes trabajan directamente con los participantes de los programas.</li> <li>■ Cambios significativos en el o los programas.</li> <li>■ Estrategia de salida de los programas.</li> </ul> |
| <b>Conducta del personal</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El derecho a ser tratado con respeto por el personal, socios y voluntariado, y a presentar una queja o denunciar cualquier comportamiento inadecuado.</li> <li>■ La responsabilidad de las organizaciones de prevenir y abordar cualquier problema de conducta inadecuada y de proteger a testigos, víctimas y sobrevivientes.</li> <li>■ Lo aceptable e inaceptable de la conducta del personal<sup>17</sup>, con ejemplos que se entiendan en el contexto local.<sup>18</sup></li> <li>■ Información sobre cómo CRS lleva a cabo investigaciones de violaciones graves, como salvaguarda y fraude. Explique que la verificación e investigación de CRS sobre denuncias sensibles puede ser limitada, cuando las quejas se envían de forma anónima.</li> </ul>   |
| <b>Participación de la comunidad</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El equipo del proyecto valora las voces de la comunidad en las decisiones del proyecto y agradece la retroalimentación sobre la calidad, pertinencia y oportunidad de la asistencia y actividades proporcionadas.</li> <li>■ Los miembros de la comunidad que no participan en las actividades del proyecto pueden compartir retroalimentación y quejas, según sea necesario.</li> </ul>  |

17. Revise [Lo aceptable e inaceptable según la Ética de CRS](#). 

18. Revise [Comunicación con las comunidades sobre PSEA](#).

**FCRM**

- El derecho de los miembros de la comunidad a dar retroalimentación o quejas, y que al hacerlo no afectará negativamente su acceso a la asistencia, servicios o participación en el proyecto, ni tendrá otras consecuencias negativas.
- Los canales de retroalimentación disponibles y cómo acceder a ellos (por ejemplo, la ubicación de los carteles y buzones de sugerencias, la ubicación y horarios de las reuniones de retroalimentación cara a cara, el número de la línea directa). Recuerde a las comunidades que hablar directamente con el personal siempre es bienvenido.
- Plazos de respuesta para cada canal y categoría del FCRM, según como se describe en los SOP.
- La diferencia entre la retroalimentación y quejas sensible y programática, los canales para reportar cada tipo y el seguimiento esperado.
- La diferencia entre la retroalimentación anónima y confidencial y las implicaciones en la capacidad de respuesta de los equipos.
- Para quejas sensibles, los pasos que tomará la organización para garantizar la seguridad, confidencialidad y dignidad de los denunciantes, incluyendo la forma en que se manejarán las quejas, los roles y responsabilidades de los involucrados y las limitaciones potenciales, como los límites a la confidencialidad.
- El enfoque para buscar y documentar el consentimiento como parte del proceso del FCRM.
- Qué datos del FCRM se recolectarán y por qué, y cómo se utilizará, asegurará y protegerá esta información a lo largo del ciclo de vida de los datos.
- Los derechos sobre la información de identificación personal, cómo se utilizará y con quién se compartirá, así como el derecho a que se destruya.
- Qué tipo de retroalimentación pueden responder los equipos (por ejemplo, problemas de focalización, calidad del producto o servicio, conducta inadecuada del personal, oportunidad en la entrega, cualquier otra insatisfacción o satisfacción con las actividades del proyecto o el personal) y lo que está más allá de su capacidad de respuesta, esto ayudará a manejar las expectativas.

**Herramientas para respaldar el arranque del FCRM**

-  *Herramienta 1: Categorías de retroalimentación y quejas*
-  *Herramienta 6: Plantilla de procedimientos operativos estándar del FCRM*
-  *Herramienta 7: Establecimiento de un registro de retroalimentación y quejas*
-  *Herramienta 9: Lista de verificación de información a compartir con las comunidades*
-  *Herramienta 10: Tabla de roles y responsabilidades del FCRM*
-  *Herramienta 11: Preguntas para la entrevista a puestos del FCRM*

**Recursos clave**

- [Principios y Valores de Datos Responsables de CRS](#) 
- [Prácticas para el Intercambio de Datos](#) 
- [Lineamientos para Anonimizar Datos](#) 
- [Salvaguarda](#) página de Sharepoint 
- [Herramienta de Mitigación de Riesgos de Privacidad](#) 

## CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN



Durante la implementación, el personal solicita y gestiona la retroalimentación y quejas, la utiliza en las decisiones del proyecto en curso y demuestra que valoran esta comunicación proporcionando una respuesta adecuada y oportuna. Los FCRM efectivos se basarán y mantendrán sobre la confianza con los miembros de la comunidad, a través de la capacidad de respuesta y comunicación abierta, así como al incorporar las voces de la comunidad a las prácticas de gestión adaptativa y manejar de manera segura los problemas de protección y salvaguarda. Proporcionar un sólido apoyo a la gestión de proyectos garantizará que los protocolos del FCRM se implementen según lo planificado en el SOP. Además, es importante revisar los datos del FCRM de manera continua, verificar su efectividad anualmente para asegurar que sea confiable y accesible para todos los miembros de la comunidad y mejorar la eficiencia de los procesos del FCRM, según sea necesario.

*Los FCRM eficaces se basarán y mantendrán sobre la confianza con los miembros de la comunidad.*

### Al final de la fase de implementación, los equipos deben haber:

- Solicitado y reconocido toda la retroalimentación y quejas.
- Derivado los problemas de protección y la retroalimentación y quejas fuera del alcance.
- Escalado las quejas sensibles.
- Respondido a toda la retroalimentación y quejas.
- Utilizado la retroalimentación y quejas programáticas como parte de las prácticas de gestión adaptativa.
- Monitoreado los niveles de satisfacción de la comunidad con el proceso del FCRM.
- Realizado una verificación de efectividad del FCRM anual y aplicado todas las mejoras necesarias.
- Determinado la calidad y oportunidad del FCRM como parte de las evaluaciones del proyecto.

## Paso 8. Solicitar y reconocer la retroalimentación y quejas

Como parte de la implementación del FCRM, el personal llevará a cabo sus roles y responsabilidades asignadas para solicitar y reconocer la retroalimentación y quejas recibidas, a través de cada canal del FCRM. Para muchos canales, como una línea directa, la retroalimentación y quejas se recocerá automáticamente, mientras que, para otros canales, el personal deberá reconocerla en un paso separado. En estos casos, el personal se pondrá en contacto con las personas para informarles que se ha recibido y documentado su retroalimentación o queja y para aclarar cuánto tiempo tomará la respuesta.



### Demostrar el valor de la retroalimentación y quejas en la comunicación con los miembros de la comunidad.

La actitud que el personal traiga al proceso del FCRM influirá en gran medida en la confianza y valor que los miembros de la comunidad depositen en el sistema. Es importante, que el personal practique la escucha activa y buenas habilidades de comunicación en todas las interacciones relacionadas con el FCRM, y que toda la comunicación sea adecuada y respetuosa en el contexto local. Revise el cuadro a continuación sobre *Lo que debe y no debe hacer quien recolecta la retroalimentación*.

Siempre reconozca la retroalimentación y quejas y agradezca a las personas por proporcionarla. Esto demuestra que el personal está escuchando la retroalimentación y que la organización está tomando en serio las inquietudes y sugerencias de las personas. Por lo general, el tipo de canal del FCRM utilizado y si la persona ha optado por proporcionar la información de contacto personal determinará la forma en cómo se reconozca la retroalimentación y quejas. Utilice las siguientes buenas prácticas para apoyar la comunicación efectiva del FCRM con las comunidades:

- Reconozca la retroalimentación y quejas en el momento de recibirla, siempre que sea posible. Puede ser verbalmente durante las conversaciones cara a cara, de forma electrónica y automática (SMS, llamada telefónica, respuesta de voz interactiva, correo electrónico o redes sociales).
- Desarrolle y utilice un mensaje escrito de recepción y establezca el plazo y proceso de respuesta designado.
- Incluya un desprendible y un número de caso en el formulario de retroalimentación que se le entrega a la persona en caso de que desee hacer un seguimiento con el personal o tenga más preguntas.
- Comunique el propósito por el que se recolecta la información de contacto individual para dar seguimiento y las prácticas para mantener la confidencialidad en el proceso del FCRM.
- Busque y documente el consentimiento de las personas que proporcionan retroalimentación y quejas. El consentimiento se puede documentar en el formulario de retroalimentación o directamente en la base de datos del FCRM durante una llamada a la línea directa.
- Utilice la información de contacto individual para reconocer la retroalimentación y comunicar el plazo y proceso de respuesta, si el reconocimiento inmediato no fuera factible.
- Considere el uso de reuniones comunitarias, letreros o mensajes de radio para reconocer la retroalimentación y quejas programáticas anónimas, si el seguimiento individual no es factible. Esto es particularmente útil si muchas personas han proporcionado retroalimentación sobre un mismo tema.

#### Reconocimiento

Comunicación inicial con una persona que proporciona retroalimentación o quejas para confirmar la recepción y que el equipo proporcionará una respuesta adicional.

## Lo que debe y no debe hacer quien recolecta la retroalimentación

Los siguientes lineamientos para la recolección de retroalimentación y quejas provienen del *Kit de Inicio de la Retroalimentación* (IFRC 2019, pág 14) y los equipos de programas pueden adaptarlos a la cultura y contexto local.

### QUÉ HACER

- ◆ Explicar claramente al miembro de la comunidad lo que sucede con la retroalimentación que se recolecta.
- ◆ Solicitar el consentimiento para tomar los datos de la persona (las personas no tienen que dar datos personales como nombres. Si prefieren permanecer en el anonimato, se les debe informar que esto significa que no podemos volver a contactarlos directamente).
- ◆ Escuchar atentamente lo que la persona tiene que decir.
- ◆ Sentir empatía con la persona.
- ◆ Documentar la retroalimentación a fondo (piense en las preguntas: ¿Qué sucedió? ¿Quién participó? ¿Dónde y cuándo sucedió?).
- ◆ Repetir la retroalimentación a la persona para asegurarse de que usted entendió la situación.

### QUÉ NO HACER

- ◆ No ponerse a la defensiva.
- ◆ No presionar a las personas para que le den detalles que no quieren compartir.
- ◆ No discutir con la persona.
- ◆ No ser despectivo.
- ◆ No culpar a los demás.
- ◆ No hacer suposiciones sin conocer los hechos.
- ◆ No hacer promesas que no puede cumplir.
- ◆ No ignorar el problema.



### Solicitar activamente retroalimentación y quejas durante la implementación del proyecto para complementar la comunicación del canal pasivo del FCRM.

Además de los canales formales del FCRM, el personal tendrá la oportunidad de solicitar retroalimentación y quejas, a través de las actividades e interacciones del proyecto en curso. De hecho, muchos equipos han descubierto que estas interacciones proporcionan información valiosa para mejorar la calidad de los programas y se comunican directamente con los miembros de la comunidad más vulnerables, que pueden enfrentar barreras con los canales formales. En estos canales activos, es esencial que el personal incluya intencionalmente a personas vulnerables para garantizar que se escuchen sus voces. Por ejemplo, el personal puede solicitar activamente retroalimentación como parte del monitoreo posterior a la distribución incluyendo preguntas a una herramienta de recolección de datos existente; o, durante las visitas a la comunidad al realizar una sesión de retroalimentación abierta al final de una capacitación o taller. Cree preguntas en herramientas de monitoreo que puedan capturar rápidamente datos cuantitativos (es decir, preguntas de si o no), pero que también puedan documentar respuestas narrativas si el encuestado tiene ideas adicionales (o retroalimentación o quejas) que compartir.

### Estas preguntas son útiles para solicitar activamente retroalimentación y quejas<sup>19</sup>:

- ¿Tiene algo más que le gustaría compartir sobre el proyecto o servicio recibido?
- ¿Cuál ha sido su experiencia con el personal y el voluntariado del programa?
- ¿Tiene sugerencias para mejorar el proyecto?
- Si tiene una pregunta o desea proporcionar retroalimentación o presentar una queja ante CRS, ¿está familiarizado con alguna forma de comunicarse con nosotros? Por favor, nombre los canales que conoce.
- ¿Estas formas de contactarnos son fáciles y seguras de utilizar para usted?
- ¿Tiene algún problema o inquietud relacionada con el personal que le gustaría compartir con nosotros?

### Siga estas recomendaciones para incrementar el valor de estas sesiones de retroalimentación activas:

- ◆ Haga preguntas de sondeo para explorar la retroalimentación o queja, y asegúrese de que se comparta suficiente información para que sea útil durante las discusiones de gestión adaptativa.
- ◆ Maneje las expectativas durante estas sesiones de retroalimentación indicando que escucharán toda la retroalimentación y quejas, pero que no se puede actuar en todas éstas. El personal puede preparar una declaración para compartir durante estas interacciones, como *“Siempre estamos trabajando para mejorar nuestros proyectos y servicios, y consideraremos su retroalimentación con seriedad, pero no podemos garantizar ningún cambio.”*
- ◆ Haga referencia a retroalimentación o quejas anteriores y explique cómo se han abordado (o si no, por qué no) para demostrar que esto es parte de la comunicación continua y para mantener confianza en el sistema.
- ◆ Prepare una hoja de preguntas frecuentes actualizada para responder a las solicitudes de información comunes y planee agregar nuevas preguntas a medida que surjan.
- ◆ Asegure la adecuada documentación de la retroalimentación y quejas recibidas y las respuestas proporcionadas para que esta información se pueda incluir en las tendencias de análisis de datos del FCRM más integrales.

19. Para ampliar las preguntas de retroalimentación activa para incluir inquietudes de salvaguarda, considere agregar lo siguiente:

- ¿Tiene claridad de cómo y por qué fue seleccionado para recibir esta asistencia?
- ¿Le pidieron o le han pedido que hiciera o entregara algo a cambio de registrarle, participar o recibir sus artículos? [Nota: excluya las condicionalidades del programa]

## Paso 9. Responder a la retroalimentación y quejas

La respuesta puede tomar muchas formas dependiendo del tipo de retroalimentación o queja compartida, que van desde una simple respuesta a una solicitud de información o una derivación de un problema de protección, hasta una declaración sobre por qué un cambio en las actividades del proyecto no es factible en ese momento. Es fundamental, que los equipos respondan a toda la retroalimentación y quejas de una manera respetuosa y que fomente una mayor comunicación. Incluso cuando un problema no se puede resolver según lo solicitado, siempre se debe proporcionar una respuesta y una explicación. Cuando el personal no responde de manera adecuada, los miembros de la comunidad perderán la confianza y el interés en el FCRM e incluso los FCRM mejor preparados pueden quedar sin uso.

*Es fundamental, que los equipos respondan a toda la retroalimentación y quejas de una manera respetuosa y que fomente una mayor comunicación.*

### Ignorar las quejas puede comprometer la seguridad

Cuando se ignoran las quejas, especialmente las serias, pueden resultar en posibles riesgos de seguridad para los miembros de la comunidad, el personal y socios, o afectar la calidad de los programas. En caso de dudas sobre la naturaleza sensible de la información recibida, utilice por defecto los protocolos de salvaguarda o los procedimientos para escalar fraude, que sean adecuados para la naturaleza de la queja.



### Responder con prontitud a la retroalimentación y quejas programáticas utilizando los canales adecuados.

Las respuestas a la retroalimentación y quejas programáticas se deben comunicar a los miembros de la comunidad utilizando los métodos adecuados para el tipo de retroalimentación o queja, el canal utilizado y las preferencias de comunicación local. Los equipos estarán listos para responder, cuando hayan tenido la oportunidad de considerar las opciones de cambios o acciones, y hayan revisado las tendencias en la retroalimentación recibida para determinar si se vinculan con un problema estructural más integral. Se deben proporcionar explicaciones claras cuando, debido a limitaciones, no sea posible corregir el rumbo y, por lo tanto, no se pueda tomar una acción satisfactoria. La respuesta a los problemas que no se pueden resolver siempre se debe entregar directamente a la persona que presentó la retroalimentación, pero también puede ser útil comunicarlo a través de los canales colectivos, como tableros de anuncios, anuncios en las reuniones de la comunidad, si esta información es relevante para otras personas.

A continuación, se proporciona un resumen de las acciones clave a tomar en respuesta a cada categoría de retroalimentación y quejas programáticas. Revise la  **Herramienta 1** para obtener una descripción completa de las categorías de retroalimentación y quejas.

#### Categoría 1: Solicitud de información

- Proporcione respuestas inmediatas utilizando una lista de preguntas frecuentes, si es posible.
- Si la respuesta no se puede dar de inmediato, solicite información de contacto individual (si aún no la han proporcionado) y comunique el plazo para la respuesta.
- Transfiera al equipo para seguimiento lo antes posible, idealmente dentro de una semana.

## Categoría 2: Solicitud de apoyo del proyecto individual

- Para permitir el seguimiento, solicite información de contacto individual, si aún no la han proporcionado.
- Transfiera al equipo relevante para investigación y acción lo antes posible, idealmente dentro de dos semanas.

## Categoría 3: Sugerencias generales para mejorar el servicio y los programas

- Para permitir el seguimiento, solicite información de contacto individual, si aún no la han proporcionado. Transfiera al equipo relevante para seguimiento, investigación y acción adicional, idealmente dentro de dos semanas.

## Categoría 4: Valoración de los servicios o asistencia

- Agradezca al encuestado por proporcionar su retroalimentación.
- Cuando sea posible, confirme con la persona que no se necesita respuesta.

## Categoría 5: Queja sobre el servicio o asistencia

- Para permitir el seguimiento, solicite información de contacto individual, si aún no la han proporcionado.
- Transfiera al equipo relevante para seguimiento, investigación y acción adicional, dentro de dos semanas.

### No pase por alto retroalimentación vital

Los miembros de la comunidad pueden proporcionar retroalimentación que cuestionen las decisiones del diseño del proyecto o desafíen los supuestos incluidos en la teoría del cambio. La retroalimentación puede cuestionar la relevancia y oportunidad de los servicios en base al contexto o señalar los impactos no deseados de la presencia y proyectos de CRS, por ejemplo, “*su asistencia está socavando la capacidad local*”, “*la asistencia está causando tensiones en la comunidad*” (es decir, está haciendo daño), o “*necesitamos medios de vida, no limosnas*”. Cuando la retroalimentación menciona problemas más allá del alcance de un solo proyecto u organización, es posible que los equipos del proyecto los pasen por alto por sus ocupaciones. Sin embargo, este tipo de retroalimentación es integral para la reflexión, aprendizaje y mejoramiento de CRS y de nuestras organizaciones pares. Asegúrese de que esta retroalimentación se comparta con la alta gerencia, los líderes de equipos del sector y otros grupos de interés, para que se pueda utilizar en discusiones estratégicas.

La retroalimentación fuera del alcance incluye solicitudes de asistencia que CRS no proporciona o retroalimentación sobre otros prestadores de servicios fuera de los socios de CRS. Por lo general, la derivación de la retroalimentación fuera del alcance requiere consultas con el personal de CP, quienes pueden recomendar prestadores de servicios entre las organizaciones pares o autoridades gubernamentales, que estén en mejor posición para proporcionar una respuesta o la asistencia requerida. Si los miembros de la comunidad utilizan los FCRM para solicitar servicios que CRS y nuestros socios no entregan, los equipos deben responder con información sobre los servicios disponibles que proporcionan otros actores.

## Categoría 9: Problemas fuera del alcance

- Registre y reconozca la solicitud
- Derive a otros actores, si es posible
- Indique que la solicitud está fuera del alcance del proyecto, si no es posible una derivación
- Recuerde a la persona el propósito y valor del FCRM para uso futuro.



### Escalar las quejas relacionadas con salvaguarda de forma confidencial y segura para respaldar la respuesta y acción.

La acción de escalar todas las quejas sensibles relacionadas con la conducta inadecuada (*Categoría 6 del FCRM*) se debe alinear con los SOP y la Política de Salvaguarda siguiendo estos pasos:

## Categoría 6: Cualquier denuncia sobre la violación al Código de Conducta y Ética de CRS o a la Política de Salvaguarda

- Para permitir el seguimiento, solicite información de contacto individual, si aún no la han proporcionado y si la persona desea ser contactada. Informe a la persona que alguien se pondrá en contacto para dar seguimiento en un plazo de 3 días hábiles o antes, dependiendo de la gravedad de la situación.
- Escale al representante de país o Punto Focal de Ética (o al designado) o al punto focal de salvaguarda inmediatamente (dentro de 24 horas). Asegure la confidencialidad, limitando el acceso o eliminando la PII y detalles del incidente denunciado del sistema de gestión de datos del FCRM.
- La respectiva derivación para seguimiento y apoyo será determinada por el CR o el designado. El plazo para actuar debe reflejar la gravedad del caso.

### Priorizar la seguridad y necesidades inmediatas de los sobrevivientes

Para quejas de salvaguarda, en especial las relacionadas con explotación y abuso sexual, un primer paso esencial es considerar la seguridad de la persona sobreviviente o de quien reporta el incidente. Deje que el/la sobreviviente le diga cómo se siente acerca de su seguridad personal. Tenga cuidado de no hacer suposiciones basadas en lo que está viendo. Siempre que sea posible, responda a las necesidades básicas en el momento. Cada persona tendrá diferentes necesidades básicas, que pueden incluir atención médica de urgencia, agua, encontrar a un ser querido o una manta o ropa.

Después de asegurar que se satisfacen las necesidades básicas de la persona sobreviviente y que no corren un peligro inmediato, escuche sus inquietudes y quejas. La persona sobreviviente puede estar muy molesta y confundida, pero es importante mantenerse lo más calmado posible. Permita que la persona comparta la información como desee ya sea amplia o poca. Evite preguntas que empiecen con “por qué”, ya que puede parecer que culpan a la persona sobreviviente. Por el contrario, escuche activamente y con empatía, y comparta información sobre el proceso de manejo de quejas.

Es esencial mantener la confidencialidad en este punto y escalar la queja inmediatamente (dentro de 24 horas) al Punto Focal de Ética o CR (o al designado) o al punto focal de salvaguarda. Cuanto antes se pueda reportar de esto, cuanto mejor CRS podrá mitigar algunas de las consecuencias negativas de los incidentes de abuso y explotación. Por ejemplo, las personas sobrevivientes de agresión sexual necesitan recibir atención médica crítica dentro de las 72 horas posteriores a la agresión, para reducir la probabilidad de posibles consecuencias adversas de por vida. De igual manera, la evidencia indica que después de un incidente crítico, el acceso inmediato a apoyo psicosocial puede reducir el impacto del evento a largo plazo para el funcionamiento y bienestar<sup>20</sup> cotidiano de la persona sobreviviente.

*Después de un incidente crítico, el acceso inmediato a apoyo psicosocial puede reducir el impacto del evento a largo plazo para el funcionamiento y bienestar cotidiano de la persona sobreviviente.*



### Utilizar rutas de derivación para ayudar a los participantes y comunidades de los programas para que accedan a los servicios de protección disponibles.

La adecuada respuesta a los problemas de protección requerirá la derivación a los servicios disponibles de prestadores de servicios externos. Utilice el mapeo de los prestadores de servicios y las rutas de derivación creadas durante el arranque, para determinar las derivaciones adecuadas. En estos casos, el equipo informará al miembro de la comunidad sobre los servicios disponibles y los siguientes pasos en el proceso de derivación, mientras se mantiene la confidencialidad de la información de identificación personal y cualquier otra información relacionada con el incidente.

#### Categoría 7: Otros problemas de protección

- Siempre que sea posible, utilizando la ruta de derivación, proporcione información **inmediata** sobre los servicios de protección disponibles que sean relevantes para el problema de protección planteado.
- Si no es posible una derivación inmediata, solicite información de contacto individual, si aún no la han proporcionado y si la persona desea ser contactada.
- Reenvíe el problema de protección inmediatamente al PM con copia al HoP/ coordinador de emergencias.
- Para mantener la confidencialidad, no se debe compartir información sobre este tema con otros miembros del personal.
- Asegure la confidencialidad limitando el acceso o eliminando la información de identificación personal y los detalles del incidente denunciado del sistema de gestión de datos del FCRM.

20. Adaptado de la *Guía de bolsillo sobre la Violencia Basada en Género* (IASC 2015). Revise la comunicación centrada en la persona sobreviviente bajo el marco Ver-Escuchar-Vincular.

Para abordar y mitigar este problema dentro de los programas, se recomiendan las siguientes acciones:

- Comparta inmediatamente el problema con el HoP y gerente de programas para considerar cualquier acción necesaria a nivel de los programas para reducir o mitigar este riesgo. Comparta la información de identificación personal únicamente cuando sea necesario.
- El HoP, en consulta con el CR, puede decidir cualquier acción adicional requerida, por ejemplo, informar al clúster de protección o al gobierno.
- Siempre que sea posible, el HoP puede mantener un registro de los incidentes de protección para dar seguimiento a las tendencias que orienten futuras decisiones y acciones programáticas, para mejorar la seguridad y dignidad de los participantes de los programas. Por ejemplo, si se reportan incidentes de violencia por parte de la pareja íntima en varios programas, es posible que se necesite más inversión a nivel del CP para mejorar las medidas de mitigación de este riesgo.
- Actualice periódicamente el mapeo de prestadores de servicios externos y cómo contactarlos.
- Capacite al personal sobre sí, cuándo y cómo derivar los casos de manera segura, utilizando un enfoque<sup>21</sup> centrado en la persona sobreviviente.



### Monitorear los niveles de satisfacción con el FCRM para mejorar la rendición de cuentas a las comunidades a las que servimos.

Para mejorar la rendición de cuentas a las comunidades a las que servimos, pregunte a los miembros de la comunidad sobre su nivel de satisfacción con el proceso del FCRM después de que se ha dado una respuesta. Los equipos pueden llegar a las personas utilizando la información de contacto que han compartido. Utilice una escala de calificación simple y proporcione la oportunidad de dar sugerencias sobre mejoras al FCRM. Si es posible, estos niveles de satisfacción se pueden buscar y documentar como parte del proceso de respuesta o como parte de las actividades de recolección de datos de evaluación o monitoreo del proyecto en curso.

#### Monitorear la satisfacción

Los equipos pueden monitorear los FCRM mediante el desarrollo de indicadores y objetivos relacionados con los niveles de satisfacción. Por ejemplo, el sistema MEAL de un proyecto puede incluir un indicador para el *“Porcentaje de participantes del programa que reportan una satisfacción alta o muy alta con el proceso del FCRM”* o *“Calificación promedio de satisfacción del FCRM entre los participantes del programa”*. Estos indicadores demuestran un compromiso con la satisfacción del FCRM y aseguran que los sistemas MEAL hagan seguimiento a la satisfacción, así como facilita que los equipos reflexionen constantemente sobre los niveles de satisfacción y objetivos del FCRM.

21. Revise la *Guía de bolsillo sobre la violencia de género* (IASC 2015) para obtener una guía útil sobre un enfoque centrado en el sobreviviente, disponible en varios idiomas [aquí](#).

## Paso 10. Documentar y gestionar los datos

Las buenas prácticas para la documentación y gestión de datos del FCRM requieren un seguimiento de todos los pasos en el proceso del FCRM (es decir, reconocimiento y derivación, si corresponde) antes del cierre o respuesta. Además, los equipos deben aplicar las prácticas de protección de datos para la información del FCRM, a fin de mantener la confidencialidad y respetar los principios de datos responsables. Los roles y responsabilidades para la gestión activa de los datos del FCRM se describirán en la  *Herramienta 10: Tabla de roles y responsabilidades del FCRM* en el SOP y se actualizarán, según corresponda durante la implementación.

*Los equipos deben aplicar las prácticas de protección de datos para la información del FCRM.*



### Aplicar buenas prácticas de gestión y protección de datos para la información del FCRM.

Los FCRM están diseñados para asegurar la confidencialidad, respuesta oportuna y atención a asuntos urgentes. Para lograr estos objetivos, los procesos de gestión de datos, documentación e intercambio de información se deben evaluar regularmente para identificar y resolver desafíos con la gestión responsable de datos, brechas en el intercambio de información interna entre los equipos y demoras en la respuesta causadas por ineficiencias en el almacenamiento de datos e informes del FCRM.

Recomendaciones clave para las prácticas de gestión de datos del FCRM:

- Proteja con contraseña o cifre los sistemas de gestión de datos del FCRM y todos los archivos asociados.
- Documente los nombres, información de contacto (correo electrónico) y rol del personal de CRS y de los socios que tendrán acceso a la retroalimentación y quejas sensibles. Realice revisiones trimestrales, semestrales o anuales de la lista de personal que tiene acceso a estos sistemas y confírmelo con la gerencia del proyecto o programa de país. Elimine el acceso para el personal que ha cambiado de rol o que ya no está involucrado en el FCRM del proyecto o CP.
- Evite enviar archivos de datos del FCRM por correo electrónico.
- Almacene copias impresas (cuadernos de registro, formularios de retroalimentación) en archivadores cerrados con protocolos claros de acceso y destrucción.
- Destruya los archivos impresos una vez documentados digitalmente en el sistema de gestión de datos electrónicos.
- Determine la duración del almacenamiento y los pasos para anonimizar y archivar los datos del FCRM después del cierre del proyecto, considerando los requerimientos del donante y la agencia.

## Paso 11. Utilizar los datos para tomar decisiones

La demanda interna de retroalimentación para una continua toma de decisiones tanto estratégicas como de gestión de los proyectos significa un entorno propicio saludable para el FCRM. La retroalimentación y quejas programáticas pueden orientar mejoras a la calidad de los programas, cuando se implementan sólidas prácticas de gestión adaptativa. La alta gerencia puede respaldar el uso de datos del FCRM al interactuar con el personal de programas y de MEAL para buscar su interpretación de lo que significa la retroalimentación para los proyectos y operaciones actuales y futuras. A nivel de proyecto, las reuniones de revisión trimestrales y anuales ofrecen una oportunidad para que los equipos reflexionen e interpreten las tendencias y el contenido de los datos del FCRM. Estas oportunidades de reflexión contribuyen a los procesos de gestión adaptativa, porque ofrecen una visión más amplia de cómo los diversos participantes y otros miembros de la comunidad perciben y experimentan los programas.

*Oportunidades de reflexión contribuyen a los procesos de gestión adaptativa.*



**Analizar periódicamente los datos del FCRM para proporcionar informes de tendencias de la retroalimentación y quejas que sean oportunos y fáciles de utilizar para la revisión, toma de decisiones y acción.**

Los datos del FCRM son un complemento relevante y valioso para la variedad de información que se utiliza para las decisiones y gestión adaptativa a nivel programático y estratégico. El análisis regular de los datos del FCRM y la presentación de las tendencias en la retroalimentación y quejas es importante para respaldar el uso de datos del FCRM en la gestión adaptativa y en la capacidad de respuesta de los equipos de programas. Los datos del FCRM deben estar disponibles para los gerentes de programas y los tomadores de decisiones en formatos accesibles, como resúmenes de datos, visualizaciones y tableros.

Pautas para el análisis de datos del FCRM:

- Analice periódicamente los datos cuantitativos y cualitativos del FCRM para identificar las tendencias más importantes y cómo cambian por mes o por trimestre.
- Resuma los puntos clave de la retroalimentación recibida, señalando las características clave de las personas que comparten la retroalimentación, tales como sexo, edad, discapacidad y área geográfica.
- Recuerde que las perspectivas individuales son tan importantes como las tendencias más generales para guiar el uso de los datos.
- Triangule las perspectivas dentro de la retroalimentación recibida y frente a los resultados de monitoreo como parte de la interpretación de los datos del FCRM.
- Analice los datos del FCRM por cada canal (activo y estático), sexo, edad y otras características clave, categoría del FCRM y área geográfica.
- Verifique los niveles de satisfacción con el FCRM y determine si éstos pueden variar y por qué, según el grupo comunitario.
- Haga seguimiento a la tasa de respuesta a la retroalimentación y quejas, calculando el porcentaje de respuesta que cumple con el compromiso del proyecto, para el tiempo de respuesta y el tiempo promedio de respuesta para cada categoría y canal.
- Explore nuevas comparaciones y tendencias a medida que surgen las ideas y hallazgos iniciales durante el análisis preliminar.
- Identifique cualquier error en el llenado del registro del FCRM o preocupaciones sobre la calidad y protección de los datos del FCRM.

Revise el [Estándar 11 de Compass, Acción Clave 3](#) para obtener más orientación sobre el análisis de datos de MEAL para orientar las reuniones de reflexión trimestrales.

## Expresar inquietudes

Si el análisis de datos del FCRM revela que algunos canales no se utilizan, o que no lo utilizan ciertos grupos comunitarios, o que la tasa o tiempo de respuesta para alguna retroalimentación o queja es inadecuada, plantee estas inquietudes directamente a los equipos de programas, para que puedan investigar más a fondo y abordar las brechas en el FCRM, según sea necesario.



## Triangular la retroalimentación y quejas con los datos de MEAL para orientar la toma de decisiones y gestión adaptativa continua.

La retroalimentación, cuando se utiliza junto con los datos de monitoreo y evaluación, ofrece voces y sugerencias adicionales que pueden ayudar a los equipos a interpretar y comprender la experiencia y percepción de los participantes de los programas con los servicios y el personal. Los equipos del proyecto deben analizar los datos del FCRM, junto con los datos de monitoreo durante las reuniones de revisión del proyecto trimestrales y anuales, para comprender las diferentes perspectivas de la comunidad y reflejarlas en la toma de decisiones continua. Además, estas oportunidades de reflexión pueden identificar formas de mejorar el FCRM en sí mismo, si se presentan brechas en el uso de los canales del FCRM por parte de grupos específicos, o las tasas de respuesta no cumplen con los compromisos del proyecto.

Se sugieren estas prácticas para mejorar el uso de los datos en la toma de decisiones del proyecto:

- Antes de una reunión de revisión, comparta visualizaciones de las tendencias de los datos del FCRM y resúmenes de los datos recibidos.
- Para acompañar las visualizaciones de los datos, prepare preguntas de reflexión que busquen comprender las tendencias y contenido, preguntando a quiénes representan y no representan estos datos, qué sabemos y qué más necesitamos saber para tomar decisiones para el proyecto.
- Triangule los datos del FCRM con los datos de monitoreo y las observaciones del personal.
- Incluya al personal de campo y a otros grupos de interés en la interpretación, según sea factible, para asegurar que se represente una variedad de puntos de vista y que los sesgos comunes se desafíen con más facilidad.
- Busque qué es consistente y qué es diferente en la retroalimentación proporcionada por diferentes grupos comunitarios.
- Determine si son necesarias otras perspectivas o datos adicionales para ayudar a comprender la retroalimentación o determinar una respuesta adecuada.
- Interprete las tendencias del FCRM dentro del contexto y plazo del proyecto para determinar cómo la implementación de diversas actividades influye en el tipo y número de retroalimentación y quejas recibidas.

Revise



[Estándar 11 de Compass, Acción Clave 4](#) para obtener más información sobre la interpretación y uso de la retroalimentación durante las reuniones de reflexión trimestrales.

## Paso 12. Evaluar la efectividad del FCRM

Los controles de efectividad ayudan a mejorar los FCRM durante la implementación, a medida que evoluciona el contexto y las expectativas y preferencias de comunicación cambian con el tiempo. Aunque de forma general, el uso continuo de los datos del FCRM identificará brechas en el sistema y áreas de mejora, las verificaciones de efectividad anuales tienen como objetivo analizar a profundidad las tendencias a largo plazo en los datos del FCRM y recabar las perspectivas y experiencias de las comunidades y el personal sobre el FCRM para generar recomendaciones de mejora. Las evaluaciones proporcionan la oportunidad de comprender la calidad y pertinencia del diseño del FCRM y cómo se utilizó la retroalimentación en las decisiones programáticas, para contribuir a las necesidades más integrales de aprendizaje del proyecto y la agencia.

*Los controles de efectividad ayudan a mejorar los FCRM durante la implementación.*



**Llevar a cabo verificaciones de efectividad del FCRM para asegurar que los canales sean seguros, accesibles y confiables para los miembros de la comunidad para la retroalimentación y quejas programáticas y sensibles.**

Las verificaciones de efectividad utilizan los datos existentes del FCRM y realizan entrevistas con el personal y consultas comunitarias para reflexionar sobre el FCRM y desarrollar recomendaciones prioritarias de mejora. Estas verificaciones pueden explorar preguntas planteadas por el uso continuo de los datos durante las reuniones de revisión trimestrales y se pueden combinar con reuniones de revisión anuales o eventos de reflexión del sistema MEAL más integrales, según corresponda. En los programas de desarrollo, se recomienda que estas verificaciones se realicen anualmente durante la implementación para mejorar la capacidad de respuesta, utilidad de los datos del FCRM en las prácticas de gestión adaptativa, cumplimiento de las políticas y requerimientos, y valor del FCRM para la comunidad y el personal.

Al planificar una verificación anual de la efectividad del FCRM, revise la

 **Herramienta 12: Verificación de la efectividad del FCRM** y siga estos pasos clave:

1. Revise la base de datos del FCRM para identificar tendencias en la retroalimentación y quejas, uso de diferentes canales por varios grupos comunitarios e integridad del registro del FCRM.
2. Entreviste al personal para determinar su claridad sobre los roles y responsabilidades, comprender sus experiencias e identificar oportunidades para apoyarles mejor en la implementación de un FCRM efectivo.
3. Consulte a diferentes grupos comunitarios, incluyendo hombres y mujeres, y aquellos con *mayor y menor probabilidad* de utilizar el FCRM, para comprender su acceso, uso y confianza en el FCRM.
4. Reflexione con el personal de MEAL, de programas y del campo sobre los hallazgos iniciales para generar recomendaciones clave y un plan de acción adecuado.
5. Documente y comunique los cambios al FCRM a los grupos de interés, incluyendo donantes y comunidades.



### **Herramienta 12: Verificación de la efectividad del FCRM**

Esta herramienta presenta pasos clave, orientaciones y preguntas de reflexión para su uso en entrevistas y grupos focales relacionados con las verificaciones de efectividad anuales del FCRM.

## ¿Qué hace que un FCRM sea efectivo?

Los equipos pueden observar un uso elevado o reducido de los canales del FCRM durante la implementación y se preguntan qué significa esto para la efectividad general del FCRM. Aquí, se resumen las características clave de un FCRM efectivo, para que los equipos puedan reflexionar sobre este punto cuando vean cambios críticos en el uso.

- ◆ El personal (de MEAL y de programas) tiene roles claros relacionados con la implementación del FCRM y tiene la capacidad necesaria para cumplir con éstos.
- ◆ Los miembros de la comunidad conocen el propósito del FCRM, cómo acceder a los canales individuales y qué esperar respecto a la respuesta.
- ◆ Todos los canales del FCRM están en uso.
- ◆ Las personas de diversos grupos comunitarios están utilizando el FCRM.
- ◆ El tiempo de respuesta cumple o supera el compromiso asumido por los equipos.
- ◆ La satisfacción con el FCRM es alta entre las personas que han enviado retroalimentación o quejas.
- ◆ Las quejas sensibles se escalan inmediatamente según el protocolo local y de la agencia.
- ◆ La retroalimentación y quejas se utilizan en las decisiones del proyecto en curso.



### Utilizar las evaluaciones para contribuir al aprendizaje del proyecto y la agencia sobre el FCRM efectivo.

Las evaluaciones ofrecen la oportunidad de valorar la calidad y oportunidad del diseño inicial del FCRM, la capacidad de respuesta, el cumplimiento de las políticas y requerimientos, y su contribución a la calidad e impacto de los programas. La evaluación del FCRM debe responder al contexto basándose en hallazgos anteriores del continuo uso de datos y las verificaciones de efectividad, y también debe abordar cómo el FCRM ha contribuido a la gestión adaptativa y calidad de los programas en general.

Para incluir el FCRM en los eventos de evaluación, los gerentes del FCRM deben revisar el análisis de contexto inicial y la consulta comunitaria para el FCRM, los documentos de diseño del FCRM, el  [diagrama de flujo del FCRM de SMILER+](#) y los SOP, la base de datos del FCRM y los hallazgos de la verificación de efectividad anual anterior, para identificar las necesidades de información clave para reflejarlas en las preguntas de evaluación.

Las preguntas de evaluación sugeridas relacionadas con el FCRM incluyen:

- ¿El análisis de contexto inicial y la consulta comunitaria dieron como resultado un FCRM adecuado al contexto local? ¿Si es así, cómo? ¿Si no, por qué no?
- ¿Están los miembros de la comunidad satisfechos con la accesibilidad y capacidad de respuesta del FCRM? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué miembros de la comunidad están más satisfechos y qué miembros de la comunidad están menos satisfechos y por qué?
- ¿Algunos miembros de la comunidad enfrentan barreras para acceder a los FCRM? Si es así, ¿quién y cómo se pueden abordar estas barreras?
- ¿Los miembros de la comunidad confían en el FCRM? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué miembros de la comunidad tienen más probabilidades de confiar y qué miembros tienen menos probabilidades de confiar en el FCRM y por qué?
- ¿Contribuyó el FCRM a la apropiación y participación de la comunidad en las actividades del proyecto? ¿Si es así, cómo? ¿Si no, por qué no?
- ¿Ha contribuido el FCRM a las prácticas de gestión adaptativa y a mejoras significativas en la calidad e impacto de los programas? ¿Si es así, cómo? ¿Si no, por qué no?
- ¿Las recomendaciones de las verificaciones de efectividad anuales del FCRM tuvieron éxito en mejorar la calidad y valor del FCRM? ¿Si es así, cómo? ¿Si no, por qué no?
- ¿Son las estructuras de personal y el apoyo entre CRS y las organizaciones socias adecuadas para diseñar, implementar y utilizar el FCRM? ¿Si es así, por qué? ¿Si no, por qué no?
- ¿Cómo y por qué evolucionó el FCRM durante la implementación del proyecto y qué diferencia hizo esto para la calidad e impacto de los programas en general?

### Evaluar para evolucionar

En  respuestas de emergencia, las evaluaciones en tiempo real pueden incluir preguntas sobre los canales del FCRM existentes, con el fin de recopilar información adicional para orientar el diseño o agregar nuevos canales a medida que el contexto se estabiliza y la respuesta evoluciona.

### Herramientas para respaldar la implementación del FCRM

-  *Herramienta 6: Plantilla de procedimientos operativos estándar del FCRM*
-  *Herramienta 12: Verificación de la efectividad del FCRM*

### Recursos clave

-  [Estándar 11 de Compass, Acción Clave 3](#)
-  [Estándar 11 de Compass, Acción Clave 4](#)
- Consultas comunitarias sobre el FCRM, [Caja de Herramientas de SPSEA](#), Folleto 5.2, página 92
- Diálogo comunitario sobre PSEA, [Caja de Herramientas de SPSEA](#), Herramienta 6, página 226

## CAPÍTULO 4: CIERRE

13

Actualizar y  
comunicar el plan  
de cierre

14

Archivar los datos  
y documentar el  
aprendizaje

El cierre del FCRM se debe integrar en gran medida al proceso de cierre y comunicación general del proyecto; sin embargo, los pasos específicos dependen del alcance del FCRM y los canales utilizados. La fase de cierre proporciona una oportunidad, para ayudar a las organizaciones socias a sostener el FCRM y contribuir a un proceso de aprendizaje organizacional más amplio sobre las prácticas efectivas del FCRM.

Las decisiones de cierre del FCRM que se tomaron durante el diseño se deben revisar para reflejar nuevas oportunidades y limitaciones relacionadas con la sostenibilidad del FCRM. Actualice estos planes en base a los cambios en el contexto y comunique los pasos finales para el cierre del FCRM a los miembros de la comunidad y otros grupos de interés. Aquí se detallan varios escenarios comunes para el cierre del FCRM:

- Si bien los canales a nivel de proyecto se cierran al finalizar el mismo, los canales a nivel de CP siguen disponibles y se anima a las comunidades a que continúen utilizándolos para enviar retroalimentación y quejas.
- Los FCRM se cierran por completo una vez finalizado el proyecto y el equipo comunica el plazo y proceso de cierre con suficiente anticipación, para que los miembros de la comunidad puedan compartir la retroalimentación y quejas antes, según sea necesario.
- Los FCRM se entregan a las organizaciones socias al cierre del proyecto, mediante el traspaso de roles y responsabilidades del personal y apoyo a las capacidades, según sea necesario.

Durante el cierre, los equipos deben archivar los datos del FCRM de acuerdo con los requerimientos del donante, gobierno y la agencia, según apliquen a todos los datos de MEAL. Los equipos, como mínimo, anonimizarán toda la información personal en la base de datos del FCRM, antes de que sea archivada, pero es posible que se requieran prácticas de protección de datos adicionales dentro del contexto operativo (revise los [Lineamientos para Anonimizar Datos de CRS](#) para obtener información adicional). Además, los equipos tienen una oportunidad durante el cierre para reflexionar sobre la implementación del FCRM, a través de una revisión después de la acción simplificada y así contribuir al aprendizaje y calidad del FCRM.

**La fase de cierre proporciona una oportunidad, para ayudar a las organizaciones socias a sostener el FCRM.**

### Al final de la fase de cierre, los equipos deben haber:

- Actualizado un plan de cierre del FCRM con responsabilidades claras para todos los grupos de interés.
- Comunicado el plan de cierre del FCRM a los miembros de la comunidad y los grupos de interés.
- Archivado los datos anonimizados del FCRM, de acuerdo con los requerimientos y prácticas de protección de datos.
- Realizado una revisión después de la acción (AAR) sobre el FCRM.
- Difundido los hallazgos de la AAR con otros equipos.
- Consolidado toda la documentación del FCRM, incluyendo los SOP, para futuras referencias.

## Paso 13. Actualizar y comunicar el plan de cierre

El cierre, al igual que el arranque, es un proceso exigente que requiere una planificación cuidadosa. Además de la planificación interdisciplinaria, los estándares de cierre de Compass resaltan la necesidad de contar con personal adecuado, esfuerzos para promover la sostenibilidad y aprendizaje y reflexión como parte de las actividades de traspaso y cierre del proyecto. La transparencia con los miembros de la comunidad y otros grupos de interés sobre el cierre del proyecto y los cambios relacionados con el FCRM respaldan la rendición de cuentas, mantienen la confianza y aseguran un proceso de cierre y traspaso fluido.

### Integrar el cierre del FCRM en las decisiones y actividades más generales de cierre del proyecto.

La viabilidad de mantener un FCRM en su alcance total o parcial se debe evaluar con la alta gerencia, socios y organizaciones pares cuando se trata de acuerdos de consorcio. Los principios de subsidiariedad y compromiso con los procesos liderados localmente de CRS significan que los equipos deben buscar continuar con los FCRM, a través del apoyo a nivel de CP o traspasarlo a las organizaciones socias de ser factible, incluso después del cierre del proyecto, cuando sea posible. Cuando se planifica el traspaso, la fase de cierre debe abordar cualquier necesidad de fortalecimiento de las capacidades identificadas que estén relacionadas con la implementación y gestión del FCRM.

### Comunicar el plan de cierre a las comunidades y otros grupos de interés.

La comunicación oportuna y abierta con los miembros de la comunidad y otros grupos de interés es una parte importante de la rendición de cuentas que puede tener mayor apoyo, a través de las prácticas del FCRM durante el cierre. En el cierre del proyecto, el personal de programas debe proporcionar información clara sobre los planes de cierre del FCRM a los socios, miembros del consorcio, miembros de la comunidad y otros grupos de interés, explicando el plazo y pasos que se seguirán. Muchos canales del FCRM se pueden utilizar para proporcionar información sobre el cierre o traspaso y para responder a cualquier pregunta, inquietud y sugerencia relacionada con este proceso. Es importante iniciar esta comunicación con anticipación para permitir varios intercambios con miembros de la comunidad y otros grupos de interés sobre el FCRM durante el cierre, según sea necesario.



Revise los Estándares y Acciones Clave de Compass relacionadas con el [cierre](#) para obtener más información.

Los esfuerzos de comunicación deben seguir la planificación inicial establecida en el [plan de comunicación para los grupos de interés de SMILER+](#) en términos de qué grupos de interés, incluyendo los grupos comunitarios clave, se deben incluir y qué medios de comunicación son los más adecuados. Esto implicará la actualización de los materiales existentes o el desarrollo de nuevos materiales de comunicación (por ejemplo, carteles y volantes) y mensajes que se deben traducir a los idiomas locales y probarse con los miembros de la comunidad para mayor claridad e integridad antes de que se finalicen.

### Reforzar el valor del FCRM

Como parte de las buenas prácticas de comunicación, los equipos pueden informar a las comunidades qué tipo de retroalimentación fue más útil para mejorar el programa y qué tendencias de retroalimentación se compartirán con otros equipos para el diseño de futuros programas. Esto es particularmente útil, cuando los canales se mantendrán o traspasarán a los socios, ya que es una oportunidad para reforzar el valor de la comunicación del FCRM entre las comunidades y el personal.

## Paso 14. Archivar los datos y documentar el aprendizaje

Una vez iniciada la comunicación sobre el traspaso o cierre del FCRM, los equipos deben centrarse en archivar los datos y documentar el aprendizaje del FCRM, a través de una revisión después de la acción. Estos procesos respaldarán la mejora continua en la calidad del FCRM, lo que permitirá que otros equipos se beneficien de las tendencias generales de la retroalimentación recibida, los desafíos y éxitos con el FCRM y aprovechen los materiales desarrollados para el FCRM durante el diseño, arranque, implementación y cierre.



### Aplicar los valores y principios de datos responsables al archivar conjuntos de datos del FCRM.

Al archivar los datos del FCRM, siga los principios y protocolos de la gestión de datos responsables sobre toda la retroalimentación y quejas recibidas. Si bien las expectativas de los donantes para compartir y archivar conjuntos de datos se determinan durante el desarrollo de la propuesta, los equipos deben consultar con el personal de protección de datos, de MEAL y con las regulaciones nacionales de intercambio de datos, según corresponda, para finalizar los pasos clave relacionados con los datos del FCRM, como parte del cierre. En ausencia de requerimientos o regulaciones nacionales o del donante, los equipos deben archivar o conservar los datos del FCRM anonimizados durante dos años, antes de su destrucción o eliminación<sup>22</sup>.

22. La recomendación de retener el conjunto de datos del FCRM anonimizado por dos años, se basa en el requerimiento del Cronograma de Retención de Documentos y Registros para los datos de M&E, que establece: Retener como registros activos durante un mínimo de 2 años o hasta que ya no se necesiten o requieran para su uso en actividades laborales cotidianas.

Como mínimo, los equipos deben anonimizar los datos eliminando toda la información de identificación personal y seguir las regulaciones nacionales, locales o del donante sobre archivos de datos MEAL y todo almacenamiento de datos local (computadoras portátiles, servidores). En los FCRM, la PII generalmente consta de nombre, fecha de nacimiento (o edad), ubicación y número de teléfono. Como mínimo, la anonimización debe eliminar el nombre, número de teléfono y fecha de nacimiento (se puede mantener la edad), mientras la eliminación de los datos de ubicación estará determinada por el contexto local. Alguna retroalimentación o quejas puede incluir nombres, ubicaciones o actividades específicas y, en estos casos, los equipos deben eliminar las referencias dentro de la narrativa documentada de la retroalimentación o quejas. Una vez que se han anonimizado los datos del FCRM, los equipos aún pueden utilizar los conjuntos de datos para ver las tendencias generales o estratificar las tendencias por edad, sexo y ubicación general. Revise los [Lineamientos para Anonimizar Datos de CRS](#)  para obtener información adicional.

*Como mínimo, los equipos deben anonimizar los datos eliminando toda la información de identificación personal y seguir las regulaciones nacionales, locales o del donante.*

### Los programas de país anonimizan los datos de forma continua

Los FCRM a nivel de CP utilizarán un enfoque diferente para archivar datos, puesto que no siguen el ciclo del proyecto. En lugar de archivar los datos, se recomienda que los FCRM a nivel de CP anonimicen los datos de forma continua, dos años después de recibir la retroalimentación o queja. En muchos casos, los equipos pueden diseñar sus sistemas de gestión de datos del FCRM para automatizar este proceso. Una vez implementadas las prácticas de anonimización continua, los equipos del CP pueden seguir utilizando sus crecientes conjuntos de datos del FCRM para identificar tendencias generales y específicas, y comprender la efectividad general del sistema.



### Comunicar el aprendizaje sobre el diseño, implementación y cierre del FCRM con las comunidades de MEAL y de programas y otros grupos de interés.

Para respaldar la gestión del conocimiento para el aprendizaje institucional y futuras mejoras programáticas, los equipos deben reflexionar, documentar y compartir lecciones clave del FCRM, a fin de orientar las prácticas de otros equipos. Si bien se recomienda incluir preguntas sobre el FCRM y su contribución integral a la calidad de los programas en los eventos de evaluación, una revisión después de la acción es un enfoque sólido y simple para reflexionar sobre el diseño e implementación del FCRM tras el cierre. Esta revisión se puede combinar con un análisis más amplio sobre el sistema MEAL o incluirse en una evaluación final u otra oportunidad de reflexión. Además, incluir preguntas sobre el FCRM en las encuestas finales y discusiones de los grupos focales ayuda a evaluar el nivel de satisfacción de los miembros de la comunidad con la capacidad de respuesta del FCRM y hasta qué punto éste satisfizo sus necesidades de información y comunicación.

## Planificar una revisión después de la acción

Coordine una sesión de medio día e incluya al personal de MEAL y de programas de CRS y del socio en la reflexión. El enfoque de facilitación debe promover la participación y apertura a ideas y crítica constructiva.

### Haga las siguientes preguntas:

- ◆ ¿Qué esperábamos hacer con nuestro FCRM?
- ◆ ¿Logramos lo que esperábamos? ¿Por qué si o por qué no?
- ◆ ¿Qué haríamos de manera diferente la próxima vez?
- ◆ ¿Quién necesita aprender de nuestra experiencia?

### Documentar y difundir los resultados

Considere producir un informe o una infografía de los cinco puntos de aprendizaje principales de la revisión. Planifique compartir un resumen con los equipos relevantes de CRS, del socio y las comunidades de práctica, junto con los SOP del FCRM y otra documentación.

### Recursos clave

- [Lineamientos para Anonimizar Datos de CRS](#) 
- [Guía de Revisión Después de la Acción](#) (Better Evaluation 2019)

**Canal de retroalimentación estático** Un medio por el cual los miembros de la comunidad y los participantes de los programas se pueden comunicar con el personal, en el momento y sobre el tema que elijan. Los ejemplos incluyen buzones de sugerencias, líneas directas, direcciones de correo electrónico, líneas de SMS y visitas sin cita previa a la oficina.

**Canal del FCRM** Un canal a través del cual los participantes de los programas y sus comunidades transmiten retroalimentación y quejas al personal de programas, como una línea directa, un buzón de sugerencias o un servicio de asistencia. Los canales pueden ser estáticos o activos y deben facilitar la comunicación cara a cara, confidencial y anónima.

**Canales de retroalimentación activos** Estos canales solicitan retroalimentación de los participantes de los programas mediante el uso de una variedad de métodos tales como encuestas, discusiones de grupos focales, sesiones de escucha, entrevistas no estructuradas con las personas, y discusiones y reuniones comunitarias abiertas durante las cuales se solicita retroalimentación de grupo.

**Código de conducta** Un conjunto de estándares de comportamiento que el personal y voluntariado de una organización están obligado a cumplir.

**Confidencialidad** Un principio ético que restringe el acceso y difusión de información. En las investigaciones sobre explotación y abuso sexual, fraude y corrupción, se requiere que la información esté disponible únicamente para un número limitado de personas autorizadas, con el fin de concluir la investigación. La confidencialidad ayuda a crear un entorno en el que los testigos estén más dispuestos a contar sus versiones de los hechos y genera confianza en el sistema y en la organización.

**Denuncia** Una afirmación de hechos que se pretende probar en un juicio o durante un procedimiento de investigación interna.

**Denunciante** La persona que presenta una queja, incluyendo la presunta víctima/ superviviente de explotación, abuso o acoso sexual, u otra persona que se da cuenta de la infracción.

**Derivación fuera del alcance** Una solicitud de apoyo que no proporciona el proyecto o retroalimentación programática sobre la asistencia proporcionada por otro actor.

**Enfoque centrado en la víctima/ sobreviviente** Un enfoque en el que los deseos, seguridad y bienestar de la víctima/ sobreviviente siguen siendo una prioridad en todos los asuntos y procedimientos.

**Información de identificación personal** Información personal, escrita o registrada, que se puede vincular a una persona específica y que, sola o en combinación, se puede utilizar para identificar a la persona (Fuente: Lineamientos para Anonimizar Datos de CRS).

---

1. Adaptado de : [Notas de orientación e indicadores de CHS](#) (CHS Alliance 2018); [PSEAH implementation quick reference handbook](#) (CHS Alliance 2020); [Lineamientos para la integración de intervenciones contra la violencia basada en género en la acción humanitaria: Reducir el riesgo, promover la resiliencia y asistir la recuperación](#) (IASC 2015).

**Integración de la protección** La integración de la protección, o programas seguros y dignos, es el proceso de incorporar principios de protección y promover el acceso significativo, seguro y digno en los programas de asistencia humanitaria y/o desarrollo.

**Mecanismo de retroalimentación, quejas y respuesta** Un sistema formal establecido y utilizado para permitir que los participantes, miembros de la comunidad, socios y otros grupos de interés de los programas proporcionen información sobre su experiencia con una organización, respuesta o programa. Dicha información se utiliza posteriormente para tomar medidas correctivas para mejorar un elemento del trabajo de la organización.

**Protección contra la explotación y abuso sexual** Término utilizado por las Naciones Unidas y la comunidad de las ONG para referirse a las medidas adoptadas para proteger a las personas vulnerables de explotación y abuso sexual por parte de su propio personal y de los socios.

**Protección** Todas las actividades encaminadas a obtener el pleno respeto de los derechos de la persona de conformidad con la letra y espíritu de los cuerpos legales relevantes, como los derechos humanos, derecho internacional humanitario y derecho de los refugiados <sup>2</sup>.

**Queja** Un agravio específico de cualquier persona que se haya visto afectada negativamente por la acción de una organización o que crea que una organización no ha cumplido con un compromiso establecido.

**Reconocimiento** Comunicación inicial con una persona que proporciona retroalimentación o quejas para confirmar la recepción y que el equipo proporcionará una respuesta adicional.

**Rendición de cuentas** El proceso de utilizar el poder de manera responsable, tomando en cuenta y responsabilizándose por los grupos de interés, principalmente por aquellos que se ven afectados por el ejercicio de dicho poder.

**Respuesta** Comunicación para abordar la retroalimentación o quejas que pueden incluir o no acciones para responder los problemas planteados. Conocido también como “cierre del ciclo de retroalimentación”, la respuesta se debe proporcionar de una manera que fomente la comunicación continua entre la comunidad y el equipo del proyecto.

**Retroalimentación** Información utilizada por las organizaciones de asistencia sobre las percepciones, opiniones, inquietudes y sugerencias de las personas sobre los comportamientos, actividades, proyectos, prioridades y estrategias. La retroalimentación incluye declaraciones positivas, así como críticas y sugerencias para mejorar.

**Retroalimentación abierta** Preguntas, retroalimentación y quejas que aún no se han respondido o resuelto. Cuando la retroalimentación se reconoce, pero el participante aún no ha recibido una respuesta completa, la retroalimentación aún está abierta.

**Retroalimentación cerrada** Preguntas, retroalimentación y quejas a las que se ha proporcionado una respuesta (la respuesta no tiene que ser satisfactoria para el participante del programa) o derivado y/o tomado acción para resolver la queja.

---

2. [Documento normativo: Protección de personas internamente desplazadas](#) (IASC 1999).

**Salvaguarda** La responsabilidad que tienen todas las organizaciones de asegurar que sus programas y personal, y aquellos que participan o están al servicio de la organización, respeten y protejan los derechos y dignidad de todas las personas, especialmente de niños y adultos vulnerables, para vivir libres de abuso y daño.<sup>3</sup>

**Sistema de gestión de datos del FCRM** Una o más herramientas, en papel y/o digitales, que sigan un caso desde la aceptación inicial de la retroalimentación o queja hasta el punto de cierre.

**Sobreviviente o víctima** Persona que es, o ha sido, explotada o abusada sexualmente. El término “sobreviviente” implica fuerza, resiliencia y capacidad para sobrevivir. El término “víctima” tiene implicaciones protectoras, que implica que es víctima de una injusticia que debe ser reparada.

---

3. [Política de Salvaguarda de CRS](#) (CRS 2019).





---

Catholic Relief Services | 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA  
crs.org | crsespanol.org