

# **Guía de Orientación Conjunta FCPF – UNDP: Creación y Fortalecimiento de Mecanismos de Resolución de Reclamaciones**

**BORRADOR**  
**Versión no.3**  
**Diciembre 2013**

Esta es una guía de orientación no vinculante. No crea ninguna obligación legal para los países participantes REDD+ o para los socios de ejecución. Se trata de un documento vivo: aportaciones y comentarios de los usuarios son bienvenidos. Las versiones posteriores se darán a conocer públicamente, con los cambios señalados.

## **1. Antecedentes**

Es probable que la introducción de REDD+ en los países participantes tendrá un impacto significativo en la dinámica de los conflictos sobre los recursos forestales y sobre la tierra, el petróleo, el gas, los minerales y otros recursos valiosos en las zonas forestales. El propósito de esta Guía de Orientación es ayudar a los países a fortalecer sus capacidades para la resolución de reclamaciones con el fin de responder a los asuntos contenciosos, las reclamaciones y las disputas.

De acuerdo a la Nota EGM sobre la Mejora de la Capacidad de Resolución de Disputas, se necesita un mecanismo nacional de retroalimentación y resolución de reclamaciones eficazmente disponible y, si es necesario, fortalecido, en el marco de los arreglos institucionales de REDD+ de cada país. Dicho mecanismo debe estar disponible para las partes directamente interesadas de REDD+ desde las primeras etapas de implementación de la propuesta de preparación (R-PP) con el fin de facilitar el manejo de cualquier solicitud de información o denuncia de partes directamente interesadas de la preparación de REDD+, con atención especial a facilitar el acceso para grupos aislados o excluidos por causas geográficas, culturales, o económicas.

**En esta nota se propone un enfoque para el fortalecimiento de la capacidad en los países para la ejecución de las actividades de resolución de reclamaciones que se llevarán a cabo durante la fase de preparación.**

Una vez establecidos o reforzados, los mecanismos de resolución de reclamaciones (GRM, por sus siglas en inglés) eficaces pueden ayudar a los países REDD+ a lograr varios objetivos en la fase de preparación y la fase de implementación:

- *Identificar y resolver problemas de ejecución de manera oportuna y costo-efectiva:* Como sistemas de alerta temprana, el buen funcionamiento de los GRM ayuda a identificar y resolver posibles problemas antes de que se agraven, evitando disputas costosas y que consumen mucho tiempo.

- *Identificar los problemas sistémicos:* La información proveniente de los casos del GRM puede destacar reclamaciones recurrentes, cada vez más frecuentes o crecientes, lo que ayuda a identificar problemas sistémicos subyacentes relacionados con la capacidad de ejecución y procesos que necesitan ser abordados.
- *Mejorar los resultados del REDD+:* Mediante resolución oportuna de los asuntos y problemas, los GRM pueden contribuir al logro oportuno de los objetivos de REDD+.
- *Promover la rendición de cuentas en los países REDD+:* Los GRM eficaces promueven una mayor rendición de cuentas a las partes directamente interesadas, afectando positivamente tanto las actividades específicas como la gobernanza general de REDD+.

## 2. ¿Qué es un mecanismo de resolución de reclamaciones y cuál es su propósito?

**Definición:** Para los propósitos de la presente guía de orientación, los GRM se definen como sistemas organizativos y recursos establecidos por las agencias gubernamentales nacionales para recibir y atender a inquietudes acerca del impacto de sus políticas, programas y operaciones sobre las partes externas directamente interesadas. Las aportaciones de las partes manejados directamente interesadas mediante estos sistemas y procedimientos pueden denominarse "reclamaciones", "denuncias", "retroalimentación" o cualquier otro término que sea funcionalmente equivalente.

Se pretende que los GRM sean accesibles, colaborativos, rápidos y eficaces en resolver inquietudes por medio del diálogo, investigaciones conjuntas, negociación, y solución de problemas.<sup>1</sup> Por lo general son diseñados para ser la "primera línea" de respuesta a las inquietudes de las partes directamente interesadas que no han sido abordadas previa y proactivamente durante procesos de consulta y participación. Los GRM tienen por objeto complementar, no sustituir, los canales legales formales para la gestión de reclamaciones (por ejemplo, el sistema judicial, los mecanismos de auditoría organizacional, etc.). Las partes interesadas siempre tienen la opción de utilizar otras alternativas, más formales, incluyendo los recursos legales. Es importante destacar que los GRM nacionales **no** están destinados a sustituir el poder judicial u otras formas de acción legal. La existencia de un GRM no debe impedir a los ciudadanos o comunidades de buscar el cumplimiento de sus derechos e intereses en cualquier otro foro nacional o local, y no se debe requerir que los ciudadanos utilicen GRM antes de recurrir a los tribunales, los procedimientos de derecho administrativo, u otros mecanismos formales de resolución de reclamaciones.

**Finalidad:** Los GRM sirven como recurso para situaciones en las que, a pesar de involucramiento proactivo de las partes directamente interesadas, algunos actores tienen una inquietud sobre los posibles impactos que pueda tener un proyecto o programa sobre ellos. No todas las reclamaciones deben ser manejadas a través de un GRM. Por ejemplo, las reclamaciones que alegan la corrupción, coerción o violaciones graves y sistemáticas de los derechos y/o políticas, normalmente se remiten a los mecanismos de rendición de cuentas de la organización para que se realice una investigación formal en lugar de ser remitidos a los GRM para una resolución del problema de manera colaborativa.

---

<sup>1</sup> Los GRM también pueden ofrecer adjudicación o arbitraje (es decir, una sentencia dictada por un tercero neutral para resolver una disputa). En los GRM, adjudicación/arbitraje es una opción que los actores participantes podrán escoger, en lugar de ser un proceso al que son obligados a someterse.

Se espera que los países REDD + establezcan o fortalezcan GRM en base a una evaluación de los riesgos potenciales para las comunidades dependientes de los bosques y otras partes interesadas de los programas y actividades de REDD+. Puesto que el propósito es proporcionar un recurso accesible, rápido y eficaz para estas partes interesadas, es esencial diseñar e implementar los GRM en estrecha consulta con ellos.

Los socios internacionales que están directamente involucrados en la implementación de REDD+ también deberían ser involucrados en el diseño e implementación de los GRM. Puede ser apropiado, y en algunos casos necesarios, que aquellos socios internacionales participen directamente en la resolución de conflictos originados por actividades apoyadas por ellos.

### 3. ¿Qué principios deben guiar el diseño de un GRM?

Varios principios rectores deben orientar el diseño de los GRM. Los GRM diseñados de acuerdo a estos principios tienen más probabilidades de proporcionar una resolución eficaz a las reclamaciones de las partes directamente interesadas.<sup>2</sup>

**a. Legítimo: facilita la confianza de las partes directamente interesadas para cuyo uso está destinado y rinde cuentas sobre la justicia de sus procesos..** La responsabilidad de garantizar que las partes en un proceso de resolución de reclamación no pueden interferir con su correcto desarrollo es típicamente un factor importante en lograr la confianza de las partes directamente interesadas.

**b. Accesible: es conocido por todas las partes directamente interesadas para cuyo uso está destinado y proporciona la asistencia adecuada para aquellos que enfrentan barreras de acceso particulares.** Las barreras de acceso pueden incluir la falta de conocimiento sobre los mecanismos, el lenguaje, la alfabetización, los costos, la ubicación física y el temor a represalias.

**c. Predecible: proporciona un procedimiento claro y conocido con un plazo indicativo para cada etapa y claridad sobre los tipos de proceso y resultados disponibles y los medios para el monitoreo de la implementación.** Para que un mecanismo sea confiable y se utilice, debe proporcionar información pública sobre el procedimiento que ofrece.

**d. Equitativo: busca garantizar que las partes directamente afectadas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y conocimientos necesarios para participar en un proceso de resolución de reclamaciones en condiciones justas, informadas y respetuosas.** Cuando los desequilibrios no se corrigen, la inequidad percibida puede socavar

---

<sup>2</sup> UN Human Rights Council, 2011. Report of the UN Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie: *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. A/HRC/17/31, 21 March. Aunque inicialmente desarrollado como una guía para los negocios con potenciales impactos operacionales sobre los derechos de las comunidades afectadas y otros interesados, estos Principios Rectores, y en particular la orientación sobre mecanismos de resolución de reclamaciones como un componente clave de la solución, están ganando rápidamente el apoyo mundial de los organismos multilaterales como base para el desarrollo y el perfeccionamiento de mecanismos de reclamaciones dentro de sus organizaciones. Del mismo modo, aunque los principios no son oficialmente dirigidos a las agencias gubernamentales u organizaciones no gubernamentales, ellos proporcionan una base sólida para los gobiernos en la revisión, desarrollo y perfeccionamiento de sus GRM.

tanto la percepción de un proceso justo y la capacidad del GRM de generar soluciones duraderas.

**e. Transparente:** mantiene a aquellos que realizan la reclamación informados sobre el progreso del caso y proporciona información suficiente acerca del funcionamiento del mecanismo para lograr confianza en su eficacia y satisfacer cualquier interés público en juego. Promover la transparencia sobre el desempeño del mecanismo a las partes interesadas en general, a través de estadísticas, estudios de casos o información más detallada sobre el manejo de ciertos casos, puede ser importante para demostrar su legitimidad y mantener la confianza general. Al mismo tiempo, la confidencialidad del diálogo entre las partes y de las identidades de los individuos involucrados debe proporcionarse cuando sea necesario.

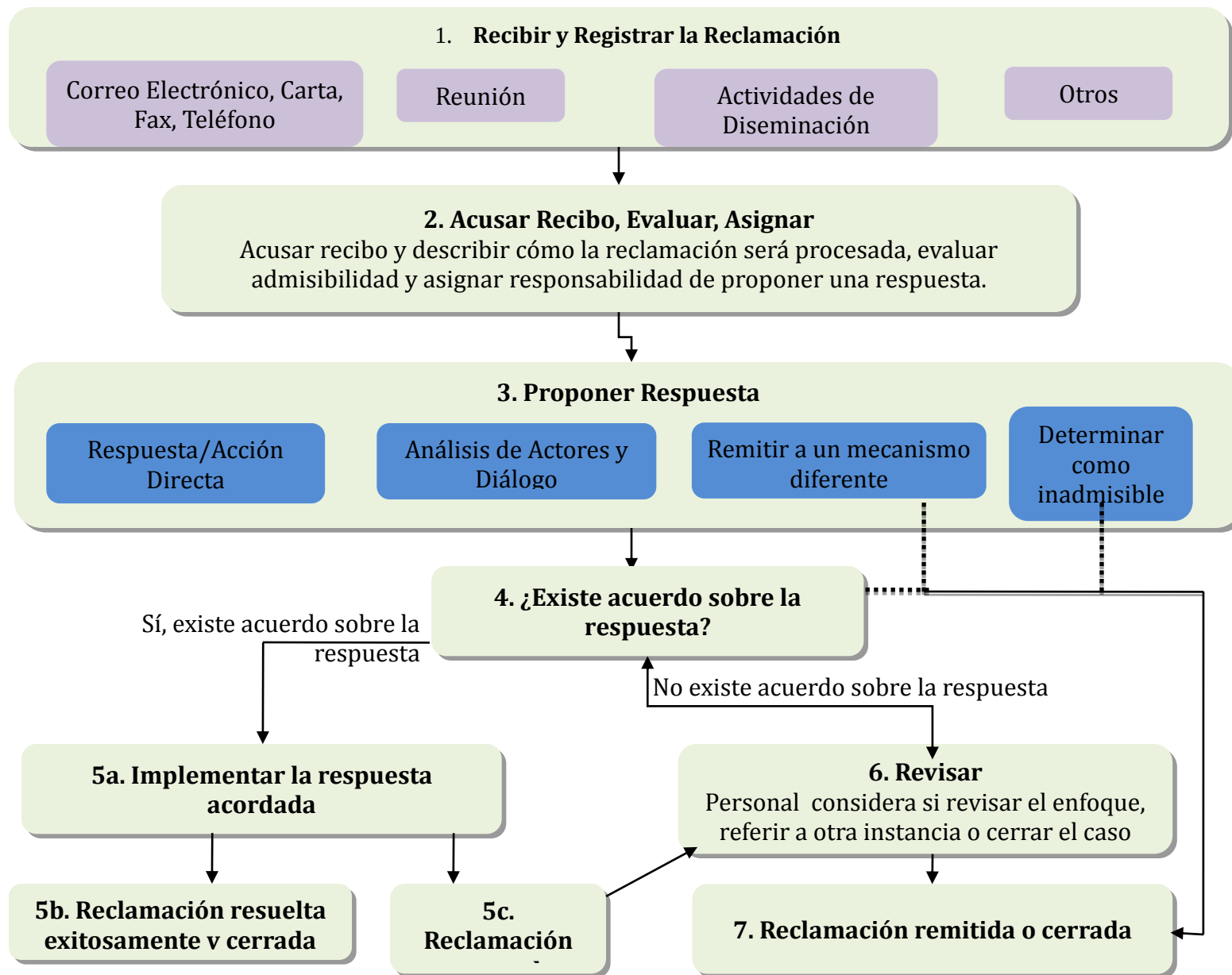
**f. Compatible con derechos:** estos procesos generalmente son más exitosos cuando todas las partes están de acuerdo en que los resultados sean consistentes con los derechos nacionalmente aplicables e internacionalmente reconocidos. Reclamaciones con frecuencia no se presentan en términos de derechos y muchos no involucran inicialmente a inquietudes relacionadas a los derechos humanos u otros derechos. De todos modos, cuando los resultados tienen consecuencias para los derechos, se debe tener cuidado de que sean consistentes con los estándares nacionalmente aplicables e internacionalmente reconocidos y que no restrinjan el acceso a otros mecanismos de reparación.

**g. Facilita el aprendizaje continuo:** se basa en las medidas pertinentes para identificar lecciones para mejorar el mecanismo y evitar reclamaciones y daños futuros. El análisis periódico de los patrones de frecuencia y las causas de las reclamaciones; las estrategias y los procesos utilizados para la resolución de reclamaciones; y la eficacia de estas estrategias y procesos, puede permitir a la institución que administre el GRM mejorar las políticas, procedimientos y prácticas para mejorar el rendimiento, y evitar daños futuros.

**h. Basado en la participación y el diálogo:** consulta a las partes directamente interesadas para cuyo uso está destinado sobre su diseño y ejecución y se centra en el diálogo como medio para abordar y resolver las reclamaciones. Para un mecanismo de resolución de reclamaciones a nivel operativo, la participación regular de las partes directamente afectadas en el diseño y rendimiento del GRM puede ayudar a asegurar que cumpla con sus necesidades, que lo utilicen en la práctica, y que haya interés común en asegurar su éxito.

## ¿Cómo es el aspecto típico de un GRM?

El siguiente diagrama muestra los pasos típicos en un mecanismo de resolución de reclamaciones, que pueden ser adaptados a las particularidades del contexto institucional, las capacidades y las preocupaciones de los países de REDD+ y de sus partes interesadas.



A continuación se presenta orientación sobre estos pasos.

### **1. Recepción y registro de reclamaciones**

Los países REDD+ deben facilitar que aquellos que realizan una reclamación (los "demandantes") puedan comunicarla a través de una variedad de canales (por ejemplo, teléfono, carta, correo electrónico, sitio Web, reuniones, etc.)

Como se señaló anteriormente, el propósito del GRM es proporcionar una respuesta accesible, rápida y eficaz a las partes interesadas, en especial a los grupos vulnerables, que a menudo carecen de acceso al sistema legal formal. La primera responsabilidad GRM de los países REDD+ es garantizar que las partes interesadas que puedan verse afectados entiendan para qué sirve el GRM, las diferentes opciones que tienen para comunicar sus reclamaciones, y dónde pueden obtener ayuda y consejos sobre cuándo y cómo comunicar una reclamación. Comunicación oral y escrita adecuada en los idiomas locales a través de los medios de comunicación y en las comunidades de mayor riesgo, es esencial, como lo es la proactiva y continua divulgación y fomento de confianza con la gama de grupos interesados que puedan verse afectados, especialmente los grupos vulnerables.

Una vez que la divulgación y el involucramiento hayan iniciado, el personal designado en el terreno o a nivel local debe estar facultado para recibir reclamaciones y tomar las medidas iniciales para responder a ellas. También es esencial que los países REDD+ establezcan una base de datos centralizada con el apoyo de una oficina central/personal y exijan que todas las reclamaciones recibidas se registren en la base de datos utilizando un protocolo y medios comunes para registrar las reclamaciones recibidas. Registro y seguimiento centralizado es importante para la rendición de cuentas y para apoyar el aprendizaje continuo. También puede contribuir a los informes nacionales sobre los aspectos de sostenibilidad social y medioambiental de las actividades de REDD+ a través de, por ejemplo, el sistema de información sobre salvaguardias (SIS).

Si bien se reconoce que muchas reclamaciones se pueden resolver "en el momento" y de manera informal por la autoridades pertinente, es importante fomentar que estas resoluciones informales sean registradas en una base de datos de GRM para (i) fomentar la capacidad de respuesta, y (ii) asegurar que reclamaciones repetidas o de bajo nivel sean percibidas en el sistema.

### **2. Reconocer, evaluar, asignar**

Acuse de recibo: El personal que ha recibido la reclamación, o una oficina central de reclamaciones, debe proporcionar un comunicado oportuno al/lo(s) demandante(s) confirmando que su reclamación ha sido recibida, se registrará y será revisada para determinar su admisibilidad, y si es elegible, se generará una respuesta inicial de la organización. Normalmente, el acuse de recibo inicial debe venir dentro de 3-5 días de recibo, y puede ser en forma de una carta estándar o correo electrónico, con un punto de contacto en la organización/agencia ejecutora del país REDD+ (en adelante, la organización) claramente identificado, una breve descripción del proceso a seguir, y un nombre o número de referencia para la reclamación. Cuando quienes reciben las reclamaciones de la organización están autorizados a registrar la denuncia, pueden inmediatamente acusar el recibo y registro de la

denuncia, e informar al denunciante sobre el procedimiento de evaluación de admisibilidad y generación de la respuesta inicial.

La evaluación de admisibilidad para el GRM: Esto debe ser un paso del procedimiento para asegurar que la inquietud que se plantea es relevante para el programa REDD+. Frecuentemente es mejor garantizar una barrera de entrada relativamente baja con un tiempo rápido de respuesta en lugar de impedir que los problemas de los usuarios se tomen en cuenta. La decisión sobre la admisibilidad sólo pretende desencadenar una evaluación y respuesta inicial. No es una admisión de que la organización ha causado un impacto, o un compromiso de proporcionar al demandante ninguna compensación específica. El personal encargado de la respuesta inicial debe seguir directrices claras sobre qué tipo de inquietudes son elegibles para ser manejados a través del GRM, qué temas deben ser remitidos a otros mecanismos (como los departamentos de auditoría interna, oficinas contra la corrupción internas y externas, policía, etc.), y qué temas o contextos no son elegibles para una respuesta organizacional.

Aquellos que evalúan la admisibilidad también tendrán que decidir si la denuncia se debería dirigir a una oficina diferente dentro de la organización o a otra organización totalmente. Por ejemplo, reclamaciones sobre impacto económico como resultado de procedimientos de contratación corruptos deberían ser sometidas inmediatamente al departamento interno de auditoría de la organización y/o a una oficina externa de anti-corrupción.

La admisibilidad es determinada muchas veces sobre la base de cuatro criterios generales:

1. ¿La denuncia indica que el programa ha tenido un efecto negativo económico, social o ambiental en el demandante o tiene el potencial de causar tal impacto?
2. ¿La denuncia especifica qué tipo de impacto se ha producido o puede producirse y cómo el programa ha causado o puede causar ese impacto?
3. ¿La denuncia indica que los que presentan la denuncia son los que han sido afectados o corren el riesgo de ser afectados, o que los que presentan la denuncia están representando a las partes interesadas afectadas o potencialmente afectadas a petición de estos?<sup>3</sup>
4. ¿La denuncia proporciona suficiente información para el personal de GRM para tomar una determinación en las tres primeras preguntas?

Asignación de responsabilidad organizacional: Las denuncias deben ser remitidas a la institución o el individuo más apropiado. Cuando varios socios están ejecutando las actividades de REDD+, es esencial contar con claridad sobre las funciones y responsabilidades en la implementación del GRM y en la respuesta a las reclamaciones particulares. El proceso de remisión probablemente dependerá del tipo de problema planteado y si es de bajo o alto riesgo. Una clasificación simple de denuncias – es decir, el tipo de inquietud planteada y el efecto sobre el medio ambiente/demandante si los impactos planteados por los demandantes de la denuncia se produjeran - puede apoyar una remisión más rápida a la parte adecuada para responder al caso.

---

<sup>3</sup> En la práctica, hay una serie de puntos de vista sobre la cuestión de la representación de los actores afectados en la presentación de reclamaciones. Hay algunos GRM que necesitan que las personas directamente afectadas presenten la denuncia, y no aceptan las reclamaciones presentadas por representantes. Otros GRM aceptan la representación, por motivo que algunos grupos de interés directamente afectados necesitan un apoyo sustancial técnico y/o de abogacía para navegar el GRM.

El proceso de asignación de casos es generalmente más exitoso cuando se hace con el consentimiento del demandante.

## **2. Desarrollar una propuesta de respuesta**

Los GRM típicamente generan tres tipos principales de respuesta a denuncias:

- Acción directa para resolver la reclamación,
- Evaluación adicional y participación con el demandante y otras partes directamente interesadas para determinar conjuntamente la mejor manera de resolver la reclamación,
- Determinación de que la denuncia no es elegible para el GRM, ya sea porque no cumple con los criterios básicos de admisibilidad o porque otro mecanismo (dentro de la organización o fuera de ella) es el lugar apropiado para recibir la denuncia.

La persona/equipo responsable de la elaboración de una respuesta tiene que determinar si la denuncia puede ser abordada directamente a través de una acción relativamente simple, o si la reclamación es lo suficientemente compleja para requerir una evaluación adicional y participación con el demandante y otras partes directamente interesadas para determinar la mejor manera responder.

Muchas reclamaciones se pueden resolver a través de una acción directa y relativamente sencilla por parte de la organización o programa: por ejemplo, investigar presuntos daños causados por un vehículo, cambiar la hora y la ubicación de una consulta, o hacer que la información pública sea más accesible en una comunidad.

En otros casos, una evaluación adicional que involucra a múltiples actores y temas, y potencialmente un proceso extendido de investigación conjunta, diálogo y/o negociación, será necesario para resolver la reclamación. En estos casos, el GRM debería proponer un *proceso de evaluación y participación con partes directamente interesadas* para responder a la denuncia (ver los pasos 4 y 5 a seguir).

## **4. Comunicar respuesta propuesta al demandante y buscar acuerdo sobre la respuesta**

El GRM es responsable de comunicar la respuesta que se propone al demandante, de manera oportuna, por escrito utilizando un lenguaje que sea fácilmente comprensible para el demandante. Equipos de respuesta también pueden contactarse con el demandante por teléfono o concertar una reunión para revisar y discutir el enfoque inicial con él. La respuesta debe incluir una explicación clara de por qué se propone esta respuesta, en qué consiste y qué opciones tiene el demandante dada la respuesta que se propone. Esas opciones pueden incluir un acuerdo para proceder, una solicitud para una revisión de una decisión sobre la admisibilidad o de remisión, un diálogo adicional sobre una acción propuesta, o participación en un proceso de evaluación y participación propuesto. Además, la respuesta debe informar otras vías oficiales gubernamentales, judiciales o no judiciales, de reparación que el demandante pudiera considerar.

Aunque la práctica varía, la comunicación de la propuesta de respuesta normalmente debe ocurrir dentro de 14-21 días desde que se recibe de una denuncia. En el caso de denuncias por

daños graves, o riesgo de daño, y/o violaciones graves de derechos, los procedimientos operativos estándar del GRM deben exigir una respuesta de vía rápida, ya sea por el GRM o por remisión inmediata a otra oficina u organización y notificación inmediata de la remisión al demandante.

El demandante puede estar o no estar de acuerdo con la respuesta que se propone. Si hay acuerdo, entonces la organización puede continuar con la respuesta propuesta, fuese acción directa, una nueva evaluación, o remisión. Si el demandante cuestiona una decisión sobre la inadmisibilidad, rechaza una propuesta de acción directa, o no quiere participar en un proceso más amplio de la evaluación y participación de las partes directamente interesadas, el personal del GRM debe aclarar las razones por las que el demandante no acepta la propuesta de respuesta, proporcionar información adicional y, si es posible, revisar el enfoque propuesto.

Si aún no hay acuerdo, el personal del GRM necesita asegurarse de que el demandante entiende los otros recursos disponibles, ya sea a través del sistema judicial o de otros canales administrativos, y documentar el resultado de las conversaciones con el demandante de una manera que deja claro qué opciones se le ofrecieron y por qué el demandante eligió no seguirlos.

Para los casos delicados y difíciles, el GRM podrá solicitar permiso para utilizar evaluación independiente y mediación o arbitraje para buscar una solución adecuada al caso. Si la mediación independiente se utiliza, puede ser conveniente establecer una supervisión conjunta del proceso de mediación por representantes de alto nivel de las principales partes directamente interesadas (por ejemplo, el gobierno, los socios internacionales, las comunidades, las ONG y/o empresas implicadas) para garantizar la imparcialidad del mediador y la supervisión estratégica del proceso.

## **5. Implementar la respuesta propuesta para resolver la reclamación**

Cuando hay un acuerdo entre el demandante y el personal del GRM para seguir adelante con una acción propuesta o un proceso con las partes directamente interesadas, aquella respuesta debe ser implementada.

En casos en que la respuesta inicial es la de iniciar la evaluación y participación amplia con las partes directamente interesadas, el proceso de evaluación puede ser realizado por personal GRM, o por consultores u otras personas percibidas como imparciales y efectivas por parte de la organización, el demandante, y otras partes directamente interesadas. El objetivo principal del proceso de evaluación y participación es aclarar:

- Los temas y eventos que han dado lugar a la denuncia
- Los actores involucrados en estos temas y eventos
- Las opiniones, los intereses, y las preocupaciones de las partes interesadas sobre las cuestiones pertinentes,
- Si las partes directamente interesadas están dispuestas y son capaces de participar en un proceso conjunto y colaborativo (que puede incluir la investigación de hechos conjunta, el diálogo y/o negociación) para resolver los problemas
- Cómo estarán representadas las partes directamente interesadas, y cuál será su autoridad para tomar decisiones

- Qué marco de trabajo y cronograma podrían utilizar partes directamente interesadas para resolver los temas
- Qué recursos se necesitaran, y quien los va a contribuir

En algunos casos, la evaluación de las partes directamente interesadas producirá claridad y acuerdo entre las principales partes directamente interesadas en un enfoque de colaboración para resolver las cuestiones planteadas en la denuncia. En otros casos, la evaluación puede determinar que uno o más grupos de interés claves son incapaces o no están dispuestos a participar. Si un proceso de colaboración parece viable o no, el personal del GRM debe comunicar los resultados de la evaluación al demandante y otras partes directamente interesadas, con una recomendación sobre si y cómo proceder.

Si un enfoque de colaboración es posible, entonces el personal del GRM es generalmente responsable de la supervisión de la misma.<sup>4</sup> Personal del GRM puede facilitar directamente el trabajo de las partes directamente interesadas sobre los temas, contratar un consultor facilitador, o usar procesos de consulta y resolución de conflictos y líderes/facilitadores tradicionales y locales.

Si el proceso de participación produce un acuerdo sobre las medidas para resolver la denuncia, el personal de GRM es responsable de supervisar la ejecución de estas acciones. En un contexto de múltiples partes directamente interesadas, varios actores pueden participar en la solución. Es importante que el personal del GRM y las partes directamente interesadas monitoreen la implementación conjuntamente, y "vuelvan a la mesa" cuando sea necesario para resolver problemas que surgen durante la ejecución.

## **6. Revisar la respuesta si no tiene éxito**

Como se ha señalado anteriormente, en algunos casos puede que no sea posible llegar a un acuerdo con el demandante sobre la respuesta propuesta. En una disputa de múltiples interesados, un proceso de evaluación puede llevar a la conclusión de que un enfoque de colaboración no es factible. Cuando un enfoque de colaboración se utiliza, los esfuerzos de buena fe pueden no tener éxito en la resolución de cuestiones claves. En cualquiera de estas situaciones, el personal del GRM debería examinar la situación con el demandante, y ver si alguna modificación de la respuesta podría responder a las inquietudes del demandante, la organización, y otras partes directamente interesadas (véase el paso 4). Si no es así, el personal del GRM debería informar al demandante sobre otras alternativas que pueden estar disponibles, incluyendo el uso de mecanismos judiciales u otros mecanismos administrativos de compensación. Cualquiera que sea la alternativa que el demandante elige, es importante que el personal del GRM documente su discusión con el demandante y la elección informada entre alternativas tomada por el demandante.

## **7. Cerrar o remitir la reclamación**

El último paso es cerrar la reclamación. Si la respuesta ha tenido éxito, el personal del GRM debería documentar la resolución satisfactoria. En los casos en que han habido grandes riesgos,

---

<sup>4</sup> Como se ha señalado anteriormente, para casos muy complejos y delicados, altos representantes de partes interesadas puede supervisar un proceso de mediación independiente.

impactos y/o publicidad negativa, puede ser apropiado incluir documentación escrita del demandante en que indica satisfacción con la respuesta. En otros casos, será suficiente que el personal del GRM documente las medidas adoptadas y señale que la respuesta fue satisfactoria para el demandante y la organización. En situaciones de reclamaciones más complejas e inusuales, puede ser útil documentar lecciones aprendidas también.

Si la reclamación no se ha resuelto, el personal del GRM debería documentar las medidas tomadas, la comunicación con el demandante (y otras partes directamente interesadas, si ha habido un esfuerzo sustancial para iniciar o terminar un proceso con múltiples partes directamente interesadas), y las decisiones tomadas por la organización y el demandante sobre la remisión o la elección de recurrir a otras alternativas, incluidas las alternativas legales.

En general, la documentación de GRM en casos particulares debe mantener la confidencialidad sobre los detalles, mientras que hace público las estadísticas globales del número y tipo de denuncias recibidas, las medidas adoptadas y los resultados alcanzados. Puede ser apropiado en algunos casos, hacer pública la información básica acerca de la identidad de los demandantes, con el consentimiento previo del demandante.

Documentación de casos precisos utilizando una base de datos electrónica es esencial para la rendición pública de cuentas, el aprendizaje organizacional y la planificación de recursos. En el contexto de REDD+, también contribuye al mantenimiento de la distribución de beneficios y salvaguarda aspectos de las actividades de monitoreo del país. Por lo tanto, el cierre de un caso es a la vez una manera formal para dar cuenta de la respuesta a una reclamación particular, y un momento crítico e importante para asegurar que la información clave y las lecciones son capturadas.

## 5. La fase de preparación de GRMs y REDD+

La fase de preparación es esencialmente un proceso de formulación de políticas y de planificación. En la preparación para la implementación de REDD+, los esfuerzos de resolución de reclamaciones durante la fase de preparación se centrarán de manera simultánea en: 1) apoyar a los países de REDD+ a aumentar la capacidad para responder a los posibles conflictos que puedan surgir durante la fase de implementación, y 2) abordar las reclamaciones que se relacionan con el proceso de elaboración de políticas y otras actividades de preparación.

**Anticipar y prepararse para disputas/reclamaciones durante la ejecución.** Durante la Preparación, el programa REDD+ puede anticipar mejor los tipos de reclamaciones que puedan surgir en torno a cómo se implementarán sobre el terreno las políticas, los proyectos, y las actividades de REDD+, (por ejemplo, ¿los beneficiarios están recibiendo lo que dice la ley y mediante mecanismos accesibles? ¿Existen algunas personas que disputan el derecho a beneficios en un determinado territorio?). Los países deben utilizar la fase de preparación para identificar, evaluar y fortalecer los espacios existentes para la resolución de estas reclamaciones, utilizando los fondos dedicados reservados para este fin (\$ 200.000 por país FCPF).

Crear y manejar un GRM es un esfuerzo de mejora continua; mientras que los países se comprometen a poner en marcha un GRM operacional antes de finalizar la fase de preparación, se espera que continúen fortaleciendo y mejorando el GRM durante la implementación. Antes

de que inicie la implementación de REDD+, se espera que los países hayan completado lo siguiente:

- (I) Evaluación de GRM existentes, que incluye la identificación de áreas de mejora continua, terminada y hecha pública.
- (II) Procedimiento para la resolución de reclamaciones que reúne elementos esenciales del proceso se hace público
- (III) El GRM se hace operativo

La Sección 6 de este documento proporciona detalles adicionales sobre cómo llevar a cabo estas tareas y productos.

**Respondiendo a las denuncias relacionadas con las actividades de preparación.** La complejidad de los problemas y la diversidad de actores involucrados están dando lugar a numerosas preguntas, consultas y reclamaciones sobre el proceso de formulación de la estrategia de preparación para REDD+. En esta etapa, las reclamaciones que están surgiendo se relacionan con (i) la idoneidad de la participación, (ii) la notificación previa y la falta de información adecuada, y (iii) las implicaciones detalladas de la estructura política propuesta. La prevención y resolución de este tipo de cuestiones deben suceder en la consulta y los procesos de participación que ya están en marcha, incluyendo los procesos de Evaluaciones Ambientales y Sociales Estratégicas (SESA) y (donde es pertinente) de otros procesos de R-PP. Un canal de retroalimentación para el proceso de consulta y participación necesita ser establecido desde el principio para que se puedan registrar y atender de forma sistemática este tipo de inquietudes. La facilitación de diálogo y habilidades de resolución de conflictos también deben ser incluidos desde los inicios del proceso de consulta y participación.

Es poco probable que la fase de preparación para REDD+ por sí misma resolverá cuestiones complejas como la tenencia de la tierra, pero se puede utilizar para resaltar la importancia de estos temas, ayudar a los gobiernos y otras partes directamente interesadas a desarrollar estrategias para prevenir y resolver las disputas de tenencia, y mejorar los procesos de asignación de tierras en tal forma que se reduzcan las probabilidades de conflicto.

## **6. ¿Cómo pueden los gobiernos y otros socios nacionales establecer y fortalecer GRM en la fase de preparación?**

El establecimiento y/o fortalecimiento de los GRM nacionales requiere el desarrollo eficaz de capacidades. El objetivo es establecer o mejorar el desempeño institucional del GRM, con el fin de reducir los impactos negativos y aumentar las contribuciones positivas del programa REDD+ a la vida de las personas.

Un **proceso de tres pasos** se prevé: (i) **identificar las reclamaciones y conflictos potenciales** que puedan surgir como resultado de REDD+, (ii) **evaluar la capacidad actual de su país** para responder y resolver esos conflictos, y (iii) poner en marcha un **plan de acción** para fortalecer la capacidad existente de resolución de reclamaciones. Cada uno de estos pasos puede y debe llevarse a cabo dentro de los procesos existentes del FCPF/Programa ONU-REDD, de acuerdo con los compromisos del FCPF/Programa ONU-REDD:

- El proceso de SESA (en el caso de FCPF) o los esfuerzos de un país para establecer un sistema nacional de salvaguardias (en el caso del Programa ONU-REDD) es una oportunidad para identificar los riesgos y reclamaciones potenciales;
- Los procesos de participación pública y consulta son una oportunidad para obtener información sobre la capacidad existente de resolución de reclamaciones y asegurar que esta información se difunde públicamente;
- El proceso de monitoreo es una oportunidad para garantizar la participación pública y la retroalimentación sobre el plan de acción y los resultados de un GRM (por ejemplo, presentando informes sobre el número de reclamaciones recibidas y resueltas).

En primer lugar, es esencial para comprender los patrones de reclamaciones en el sector forestal nacional, conocer qué procesos se utilizan actualmente para resolver las reclamaciones y la medida de eficacia de estos procesos. Sobre la base de esta evaluación, los socios nacionales e internacionales pueden definir conjuntamente los indicadores de desempeño para la resolución de reclamaciones. Con acuerdo sobre lo que constituye el rendimiento eficaz, el enfoque debe cambiar hacia el desarrollo de capacidades: el establecimiento o mejora de arreglos institucionales, liderazgo, gestión de conocimientos y los sistemas de rendición de cuentas.

A continuación se presenta un breve resumen de los pasos claves que los socios nacionales e internacionales pueden tomar para evaluar y fortalecer los GRM. (Véase también la tabla "Evaluación y Fortalecimiento de los Mecanismos Nacionales de GRM", en el Anexo 2.)

### **6.1 Revisar y analizar el contexto histórico y actual de las reclamaciones en el sector forestal, y caracterizar los patrones y tendencias actuales de reclamaciones**

El primer paso es entender el contexto histórico y actual de las reclamaciones en el sector forestal. Esta comprensión contextual proporciona la base para:

- Previsión de los tipos de temas que pueden estar en el centro de las reclamaciones relacionadas con REDD+, como claridad sobre los derechos de propiedad, recursos o tenencia, la distribución de beneficios, intereses intersectoriales contrapuestos, procesos de toma de decisiones, y puntos de vista opuestos sobre soluciones a los problemas ambientales basadas en las fuerzas de mercado.
- Mapeo de las *partes interesadas* claves para cada uno de estos temas, sus intereses actuales y sus percepciones de los temas, y la historia y el estado corriente de su interacción sobre los temas (por ejemplo constructivo, polarizado, ausente, etc.) Se debe prestar atención a la cultura local de resolución de conflictos y, sobre todo, a la capacidad y trayectoria de las partes directamente interesadas para resolver los conflictos a través del diálogo constructivo, la negociación y la solución de problemas.
- La identificación de los sistemas actuales y las capacidades disponibles para responder a las reclamaciones, como base para una evaluación más detallada de los GRM existentes y otras capacidades institucionales que los socios nacionales son más propensos a necesitar para responder a reclamaciones.

Cuando existe uno o más organismos con una trayectoria de recibir reclamaciones y tratar de resolverlas, entonces también debería ser posible examinar los patrones de reclamaciones: su frecuencia, el perfil de los demandantes, los tipos de cuestiones planteadas, las respuestas usadas, su eficacia y eficiencia, y la percepción de su legitimidad y equidad. También es

importante identificar y caracterizar las reclamaciones que podrían en principio ser manejadas a través del GRM de la agencia, pero que en la práctica se están resolviendo mediante otros mecanismos formales (por ejemplo, tribunales, apelaciones administrativas) o informales (por ejemplo apelaciones personales a los líderes locales). Esta línea de base debería informar evaluaciones adicionales del desempeño del GRM, y los principales factores que afectan su rendimiento.

## **6.2 Evaluando fortalezas y deficiencias**

Es muy raro el caso en que no existan GRM pertinentes, por muy débil que sean. El análisis deberá cubrir la disponibilidad, la credibilidad, y la capacidad de las **instituciones locales y nacionales** para abordar las cuestiones que están al centro de reclamaciones relacionados con REDD+. Para cada una de las instituciones que se espera que respondan a estas cuestiones, habrá una evaluación de su credibilidad. **Una muestra de una herramienta de evaluación de GRM se adjunta como Anexo 1.** Información adicional sobre cómo hacer esto se describe a continuación, haciendo referencia a los principios GRM señalados anteriormente en la Sección 3.

**La transparencia, la accesibilidad, y la previsibilidad** pueden ser evaluadas mediante una encuesta a los usuarios actuales y posibles para evaluar su nivel de conocimiento y comprensión del GRM, su percepción y sus experiencias de la facilidad o dificultad de acceder a la misma y el grado en que las directrices de procedimiento sobre los pasos claves, plazos, documentación y otros elementos estándar están realmente seguidos en la práctica. La transparencia también debe evaluarse en función de la disponibilidad y accesibilidad pública de la documentación del mandato, los procedimientos y los casos experimentados del GRM (utilizando estadísticas agregadas y las descripciones cualitativas).

**La legitimidad, la equidad, y la compatibilidad de los derechos** pueden ser evaluados a través de una combinación de evaluación institucional (por ejemplo, aclarar el grado de independencia que tiene el personal del GRM frente a los gerentes de la agencia que pueden estar directamente involucrados en las reclamaciones), y las encuestas y entrevistas con las partes interesadas, para aclarar la gama de opiniones de los interesados sobre la independencia del GRM, su credibilidad como vehículo para la resolución de reclamaciones, la equidad del proceso y de los resultados, y la consistencia de los resultados con los estándares nacionalmente aplicables e internacionalmente reconocidos. La revisión de la documentación de una muestra de casos y la observación directa de varios casos también pueden informar la evaluación de la independencia, el tratamiento equitativo de las partes directamente interesadas y el respeto de los derechos.

**La participación de las partes directamente interesadas y el diálogo** se pueden evaluar en dos niveles: el diseño y la supervisión del GRM, y los procesos utilizados para la resolución de reclamaciones. Para la evaluación de la participación de las partes directamente interesadas en el diseño y la supervisión se debe considerar si mecanismos de consulta, procesos y/o órganos de consulta con múltiples partes directamente interesadas se han establecido, y se debe revisar la evidencia sobre si sus consejos han influido en la toma de decisiones sobre las metas, principios u operaciones reales del GRM, y de qué manera. El uso de procesos voluntarios y basados en el diálogo para las denuncias individuales se evalúa mejor a través de una combinación de revisión de estudios de caso, entrevistas con los participantes anteriores y

actuales en los casos que el GRM busca resolver, y la observación directa de un conjunto de casos.

**El aprendizaje continuo** de parte de la(s) organización(es) que maneja(n) el GRM se puede evaluar mediante la revisión de la historia de toma de decisiones sobre su diseño y funcionamiento, en busca de evidencia de que los datos y análisis sobre el funcionamiento real del GRM tuvieron influencia en la toma de decisiones. Evidencia también se puede obtener sobre la medida de revisión continua de datos y registros por parte de la gerencia, y la medida en que esa revisión influye en la producción actual de nuevas orientaciones y evaluaciones. Entrevistas con los líderes actuales y antiguos de GRM para explorar como aprendieron de su experiencia operativa y cómo en el tiempo ese aprendizaje llevó a cambios en los objetivos y/u operaciones GRM también pueden informar a la evaluación de la capacidad de aprendizaje organizacional.

Basándose en la evaluación contextual, y la evaluación de las fortalezas y deficiencias actuales del GRM, los socios nacionales e internacionales deben ser capaces de categorizar a) los temas principales con alto riesgo de reclamación en REDD+, y b) la capacidad institucional nacional y sub-nacional para responder a esos riesgos. Cuando la capacidad y la credibilidad de las instituciones nacionales son bajas y hay mucho en juego, el riesgo de dejar reclamaciones sin resolver será significativo. Una tabla de análisis de riesgos como el ejemplo simplificado e ilustrativo a continuación puede ser una herramienta útil.

|                                |                                           | ¿Qué tan alto es la capacidad institucional? |                                |                                       |                    |
|--------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
|                                |                                           | Juntas o Comités Locales de la Comunidad     | Tribunales Nacionales          | Comisión Nacional de Derechos Humanos | Ombudsman Nacional |
| ¿Qué tan alto son los riesgos? | Propiedad / Tenencia de disputas          | Alto riesgo/<br>Capacidad mediana            | Alto riesgo/<br>Capacidad baja | Alto riesgo/<br>Capacidad alta        |                    |
|                                | Distribución de beneficios                | Etc.                                         |                                |                                       |                    |
|                                | La participación en la toma de decisiones |                                              |                                |                                       |                    |

Por último, cuando un GRM nuevo debe ser creado, este tipo de mapeo de riesgo y capacidad debería impulsar el proceso de definición de las metas, la forma institucional, la estructura y las medidas de rendimiento del GRM. Para el proceso de establecer un nuevo GRM deberían participar representantes del gobierno y socios internacionales, representantes de los usuarios potenciales del GRM, y representantes de la sociedad civil, las empresas u otros grupos con interés en el diseño y operación de GRM.

### 6.3 Desarrollar un plan conjunto para incrementar fortalezas y disminuir deficiencias

Construyendo directamente sobre la evaluación de fortalezas y deficiencias, los socios nacionales e internacionales deben crear un plan para mejorar el rendimiento del GRM. Se

espera que la fase de preparación de REDD+ sirva para examinar y abordar políticas sectoriales y de las agencias, programas/proyectos, y actividades que pueden desencadenar reclamaciones, y el diseño, el funcionamiento y los recursos de los GRM de las agencias pertinentes. Los cambios a un GRM que no se ocupan de los causantes subyacentes de reclamaciones de las agencias puede que no sean vistos como legítimos o creíbles por los usuarios del GRM u otros grupos de interesados externos.

El proceso de planificación debe intentar producir acuerdos sobre los cambios en las políticas, programas/proyectos, y actividades de las agencias, y sobre el diseño, funcionamiento y recursos del GRM, que contribuyan a la mayor reducción de reclamaciones y su más eficaz solución cuando ocurran. El plan puede incluir:

- cambios de políticas, cambios normativos, procedimentales, y de liderazgo para reducir el riesgo de reclamaciones y responder a limitaciones percibidas en la legitimidad, la equidad y/o la compatibilidad con los derechos del GRM;
- cambios en los procedimientos del GRM, las líneas y los mecanismos de rendición de cuentas, la asignación de recursos adicionales, y/o la reasignación de los recursos existentes para enfrentar a limitaciones de acceso, transparencia, y previsibilidad;
- la capacitación del personal para desarrollar habilidades en la resolución de reclamaciones, institucionalizar la captura y transferencia de conocimientos, y promover el aprendizaje continuo;
- cambios en las estructuras, procedimientos, y prácticas para la participación y supervisión por parte de las partes directamente interesadas, para promover el diálogo permanente y el compromiso conjunto para la prevención y resolución de reclamaciones por parte de los directivos de la agencia, representantes de los usuarios del GRM, y otras partes interesadas externas pertinentes;
- otras estrategias y acciones necesarias para reducir el riesgo de reclamaciones y mejorar el rendimiento del GRM.

#### **6.4 Implementar el plan con participación y monitoreo conjunta entre la organización y las partes directamente interesadas externas, y perfeccionar basándose en las lecciones aprendidas.**

Mientras que las reclamaciones son recibidas y dirigidas, la oficina del organismo gubernamental nacional o el programa REDD+ que aloja el GRM debería recoger datos y discutir el progreso con los usuarios y las partes directamente interesadas externas como parte de un compromiso de aprendizaje conjunto y de la mejora continua. Las lecciones aprendidas y los patrones identificados deben resultar en perfeccionamiento constante de los procedimientos, el liderazgo, la gestión de conocimientos, los mecanismos de rendición de cuentas, los presupuestos y/o los recursos humanos dedicados a la GRM.

**Para obtener información adicional acerca de los mecanismos de resolución de reclamaciones en el contexto de REDD+, por favor visite el sitio Web del FCPF:**

**<https://www.forestcarbonpartnership.org/draft-toolbox-addressing-grievances-and-disputes-during-redd-readiness-preparation>**

## Anexo 1: Herramienta de Evaluación GRM

*Nota al usuario: Esta es una lista de preguntas que se pueden utilizar para ayudar a evaluar un mecanismo de resolución de reclamaciones existente. Las preguntas deben ser utilizadas para guiar una discusión con el objetivo de identificar las áreas que están funcionando bien y las áreas que necesitan mejorar.*

| Preguntas a considerar                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Etapa de Diseño                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| ¿Por qué incluyó un mecanismo de resolución de reclamaciones (GRM) en su proyecto?<br>¿Dónde/cómo ubicó el GRM?<br>¿Cómo determinó que sería eficaz?<br>¿El GRM fue diseñado con la participación de las comunidades que pretende servir? |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| Etapa de Implementación                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <b>1. Compromiso organizacional</b>                                                                                                                                                                                                       | ¿Los gerentes del proyecto y el personal reconocen y valoran el proceso de GRM como medio para la mejora de la administración pública y la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia?<br>¿La resolución de reclamaciones está integrada en las actividades principales del proyecto?<br>¿La resolución de reclamaciones está integrada en las descripciones de las funciones y responsabilidades del personal?<br>¿Cuenta con recursos adecuados? ¿Es monitoreado? |  |
| <b>2. Principios:</b>                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| <b>2.1 Legitimidad</b>                                                                                                                                                                                                                    | ¿El GRM opera independientemente de las partes directamente interesadas?<br>¿El GRM es ampliamente percibido como independiente?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <b>2.2 Accesibilidad</b>                                                                                                                                                                                                                  | ¿El GRM es accesible a todos los interesados, independientemente de su nivel, lejanía, idioma, educación o ingresos?<br>¿Los procedimientos para presentar reclamaciones y buscar acción son entendidos fácilmente por los beneficiarios del proyecto?<br>¿Pueden presentarse reclamaciones anónimamente?<br>¿Hay una gama de opciones para acceder?<br>¿El GRM es adecuadamente anunciado y comunicado a las personas afectadas por el proyecto?                             |  |
| <b>2.3 Previsibilidad</b>                                                                                                                                                                                                                 | ¿El GRM responde a las necesidades de todos los demandantes?<br>¿El GRM ofrece un procedimiento claro con plazos para cada etapa y claridad sobre los tipos de resultados que pueden (y no pueden) entregar?                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| <b>2.4 Justicia</b>                                                                                                                                                                                                                       | ¿Las reclamaciones son tratadas de forma confidencial, evaluados imparcialmente y manejados de manera transparente?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>2.5 Compatibilidad con los Derechos</b>                                                                                                                                                                                                | ¿Los resultados del GRM son consistentes con las normas nacionales e internacionales relevantes?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                 | ¿Restringe acceso a otros mecanismos de compensación o resolución de reclamaciones?                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
| <b>2.6 Transparencia</b>                        | ¿Los procedimientos y los resultados del GRM son lo suficientemente transparente como para responder a las cuestiones de interés público en juego?                                                                                                                                                                                                                                           |  |
| <b>2.7 Capacidad</b>                            | ¿Los funcionarios GRM tienen los recursos técnicos, humanos y financieros, los medios y los poderes para investigar las reclamaciones?                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
| <b>3. Personal</b>                              | ¿Hay personal disponible dedicado y capacitado para manejar el GRM?<br>¿Se les da oportunidades de aprendizaje y reciben evaluación sistemática de su desempeño?                                                                                                                                                                                                                             |  |
| <b>4. Procesos:</b>                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| <b>4.1 Captación</b>                            | ¿Existen múltiples canales de captación de reclamos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  |
| <b>4.2 Clasificación y tratamiento</b>          | ¿Existe un sistema para clasificar, asignar prioridad y remitir reclamaciones a la entidad apropiada?                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>4.3 Reconocimiento y seguimiento</b>         | ¿Se acusa el recibo por escrito para cada reclamación?<br>En el reconocimiento escrito, ¿se describe el proceso de GRM, detalles de contacto e indicaciones sobre cuánto tiempo es probable que demore el proceso de resolver la reclamación?<br>¿Hay cronogramas precisos disponibles al público?                                                                                           |  |
| <b>4.4 Verificación, investigación y acción</b> | ¿El mérito de cada reclamación es juzgada objetivamente en base a estándares claramente definidos?<br>¿Los investigadores son neutrales o tienen algún interés en el resultado?<br>¿Se toma acción frente a toda reclamación?                                                                                                                                                                |  |
| <b>4.5 Monitoreo y Evaluación</b>               | ¿Existe un proceso para dar seguimiento a reclamaciones y evaluar el progreso de medidas tomadas para resolver las reclamaciones?<br>¿Existen indicadores para medir el seguimiento de las reclamaciones y su resolución?<br>Si se recogen datos, ¿estos datos se utilizan para informar cambios de políticas y/o de procedimientos para reducir al mínimo reclamaciones similares a futuro? |  |
| <b>4.6 Retroalimentación</b>                    | ¿Existe una encuesta de usuarios para obtener retroalimentación sobre la credibilidad del proceso?<br>¿Esa retroalimentación está a disposición del público?<br>¿Hay derecho a apelar? Si es que hay derecho a apelar, ¿se les informa a los usuarios del GRM sobre este derecho?                                                                                                            |  |
| <b>4.6. Análisis</b>                            | ¿Existe un proceso para analizar la eficacia del GRM?<br>¿Existe un cronograma?                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |

## Anexo 2: Evaluación y Fortalecimiento de GRMs nacionales

### Pasos Clave, Partes Interesadas, Preguntas y Fuentes de Información

| Paso de desarrollo de capacidades GRM                                                                                                                              | Interesados principales a participar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Preguntas claves                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Fuentes de información; otros recursos necesarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Revisar y analizar el contexto GRM; caracterizar los patrones y tendencias actuales de reclamaciones</b>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de agencia</li> <li>• Personal GRM</li> <li>• Usuarios del GRM (reales y potenciales)</li> <li>• Expertos externos (académicos, periodistas, consultores, etc.)</li> <li>• Otros actores externos afectados por los programas y operaciones de la agencia (por ejemplo, grupos de interés público, asociaciones comunitarias, agencias gubernamentales relacionadas, asociaciones empresariales)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Historia de las reclamaciones dirigidas a la agencia?</li> <li>• ¿Evolución de las respuestas de las agencias?</li> <li>• ¿Percepciones de los interesados sobre las respuestas de la agencia?</li> <li>• Reclamaciones recientes/actuales: ¿número, frecuencia, tipo, respuestas, resultados, tendencias?</li> <li>• ¿Políticas, programas y acciones relacionadas con reclamaciones de la Agencia?</li> <li>• ¿Factores organizacionales, políticas, sociales y económicas que impulsan las reclamaciones y las respuestas?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación, políticas, normas, y procedimientos relacionados a reclamaciones</li> <li>• Registros históricos de la agencia</li> <li>• Los análisis académicos, artículos de prensa, estudios realizados por consultores y organizaciones no gubernamentales</li> <li>• Registro de casos y base de datos de la agencia</li> <li>• Entrevistas a las partes directamente interesadas</li> <li>• Revisión de las políticas, programas y acciones relacionados con reclamaciones de las agencias</li> </ul> |
| <b>Revisar o definir los objetivos y principios de GRM, identificar las políticas, procedimientos y acciones de la agencia que puedan resultar contradictorios</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las anteriores</li> <li>• Legisladores y funcionarios gubernamentales de alto nivel</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Objetivos y principios de operación GRM?</li> <li>• ¿Base legal y política?</li> <li>• ¿Alineación con las mejores prácticas nacionales e internacionales?</li> <li>• ¿Tensiones relacionadas con políticas, programas y acciones de las agencias, que pueden provocar reclamaciones ?</li> <li>• ¿Oportunidades para aclarar y/o alinear los objetivos GRM y otros objetivos de la agencia con las mejores prácticas?</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación, políticas, normas, y procedimientos que permiten/apoyan GRM</li> <li>• Legislación nacional, políticas y prácticas que rigen otros GRMs</li> <li>• Orientación del PNUD y referencias a las normas internacionales de buenas prácticas</li> <li>• Entrevistas y talleres conjuntos con las partes directamente interesadas</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| <b>Evaluar los</b>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de agencia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida se ajustan las prácticas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de evaluaciones de la agencia y</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>procesos actuales para la resolución de reclamaciones</b>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal GRM</li> <li>• Usuarios del GRM</li> <li>• Expertos externos</li> <li>• Otros partes directamente interesadas externos</li> </ul>                               | <p>actuales a las leyes, políticas y regulaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida cumplen las prácticas actuales con criterios claves de rendimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ transparencia, accesibilidad, previsibilidad, legitimidad, equidad, compatibilidad con derechos, diálogo con las partes directamente interesadas, aprendizaje continuo?</li> <li>○ otras metas/principios orientadores de organismos nacionales e internacionales ?</li> </ul> </li> </ul> | <p>evaluaciones externas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas a los usuarios</li> <li>• Visitas sobre el terreno</li> <li>• Revisión de una muestra aleatoria de expedientes de casos</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevistas con las partes directamente interesadas</li> </ul> |
| <b>Identificar las actuales fortalezas institucionales y deficiencias de capacidad</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de agencia</li> <li>• Personal GRM</li> <li>• Usuarios del GRM</li> <li>• Expertos externos</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores clave del rendimiento actual? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ políticas, procedimientos, liderazgo, rendición de cuentas, recursos, gestión del conocimiento de las agencias</li> <li>○ conocimiento del usuario sobre GRM, empoderamiento, recursos</li> <li>○ otros factores externos (por ejemplo, la legislación, el contexto político, económico y social)</li> </ul> </li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis cualitativo y cuantitativo de la información de las prácticas actuales</li> <li>• Entrevistas y talleres con las partes directamente interesadas</li> </ul>                                                                                                    |
| <b>Desarrollar un plan conjunto para construir sobre las fortalezas y disminuir las deficiencias</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de agencia</li> <li>• Personal GRM</li> <li>• Usuarios del GRM</li> <li>• Expertos externos</li> <li>• Otros partes directamente interesadas externas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios en el organismo (incluyendo cambios en las políticas, procedimientos y acciones que provocan reclamaciones ), y/o entre los usuarios de GRM actuales y potenciales, tendrán el impacto más positivo en el rendimiento?</li> <li>• ¿Quién tiene que decidir, apoyar, implementar y monitorear estos cambios?</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planificación en colaboración con las las partes directamente interesadas</li> <li>• Puntos de referencia nacionales e internacionales y el intercambio de experiencias</li> <li>• Pruebas piloto</li> </ul>                                                 |
| <b>Poner en práctica el plan conjuntamente con la participación</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las anteriores</li> <li>• Legisladores y/o líderes gubernamentales de alto nivel, según corresponda</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué acciones tomara la agencia y los actores externos para hacer los cambios necesarios?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización y liderazgo de agencia y gobierno</li> <li>• Plan de ejecución</li> <li>• Recursos presupuestarios y no-presupuestarios (ejemplo: personal cualificado, organizaciones no</li> </ul>                                                                       |

|                                                                        |                                                                          |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>organizacional y externa de las partes directamente interesadas</b> |                                                                          |                                                                                                                                                                         | gubernamentales especializadas en extension comunitaria)                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Conjuntamente monitorear, evaluar y aprender de la ejecución</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos las anteriores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo afectan al rendimiento la implementación de los cambios?</li> <li>• ¿Qué otros factores afectan el desempeño?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento y revisión de casos</li> <li>• Encuestas a usuarios y personal GRM</li> </ul>                                                                                                                                        |
| <b>Perfeccionar el GRM en base al aprendizaje continuo</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos las anteriores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se puede mejorar el GRM en base a los aprendizajes que resultan del monitoreo y la evaluación?</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación en colaboración con las partes directamente interesadas</li> <li>• Autorización y liderazgo de agencia y gobierno</li> <li>• Plan de ejecución</li> <li>• Recursos presupuestarios y no-presupuestarios</li> </ul> |