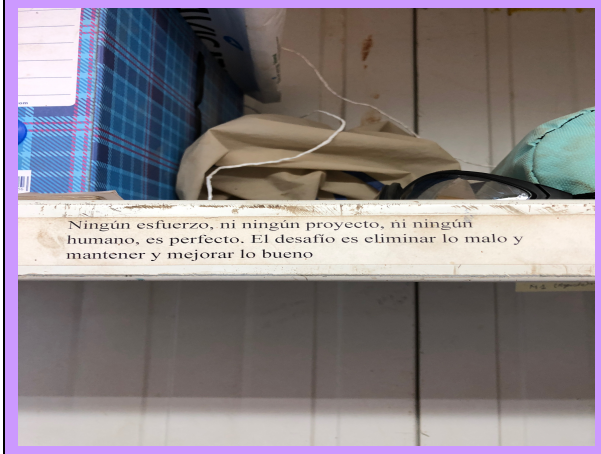
INFORME FINAL



Evaluación final del proyecto:
“BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA”

Ejecutado por Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras
Financiado por AECID

Consultores:
Violante Tomei
Fernand Violle

Marzo 2019

violatomei@gmail.com

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
1.1 Antecedentes y enfoques de la evaluación
1.2 Principales característica de la intervención

2. PERTINENCIA
2.1Pertinencia de origen: la ayuda alimentaria
2.2 Pertinencia en evolución: capacidad de adaptación a las necesidades y prioridades
2.3 Pertinencia en el marco de la estrategia de AECID
2.4 El papel del sistema de gestión de la BdT en la pertinencia
2.5 El papel de los procedimientos de gestión en la pertinencia

3. EFICACIA
3.1 Altos niveles de eficacia en el logro de los resultados
3.2 El modelo de ejecución como factor de eficacia
3.3 Los procedimientos de gestión como factor de eficacia
3.4 El desafío de los procedimientos en la evolución de la eficacia
3.5 Matices del éxito: los procesos

4. EFICIENCIA
4.1 Un esquema de ejecución eficiente
4.2 Análisis de los Procedimientos y su implicaciones en la eficiencia
4.3 Posibles riesgos en la eficiencia
4.5 Eficiencia y gestión del conocimiento

5. IMPACTO
5.1 El modelo de gestión y el impacto en diferentes ámbitos
5.2 Propagación de efectos de los procedimientos
5.3 Debilidades: la gestión del conocimiento, medición y evaluación de impactos

6. SOSTENIBILIDAD
6.1 Esquema de ejecución y sostenibilidad
6.2 El esquema de ejecución ante su punto de inflexión
6.3 Alternativas de solución
6.4 Los procedimientos de gestión y la sostenibilidad

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
7.1 Un proyecto exitoso basado en un modelo específico
7.2 Un esquema de ejecución innovador
7.3 El esquema de ejecución ante un punto de inflexión
7.4 Los Procedimientos de Gestión y su incidencia en el éxito del proyecto
7.5 Los Procedimientos de Gestión; entre la formalidad y la práctica
7.6 La actualización de Instrumentos y Procedimientos; una tarea necesaria
7.7 Sistematización de Procedimientos de Gestión; la culminación de un proceso

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes y enfoques de la evaluación

El presente documento es el informe de la Evaluación Externa Final del Proyecto co-financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AECID, "BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA". **Duración**: 16/01/2017-06/10/2018

El presente documento constituye el producto final objeto del contrato firmado entre ATTsF y el equipo evaluador formato por Violante Tomei y Fernand Violle y responde a lo previsto en sus cláusulas y en los **Términos de Referencia** elaborados por ATTSF.

De acuerdo a lo recogido en los mismos Términos de Referencia "*El objetivo general de la evaluación es que los diferentes actores del proyecto (MLRS, ATTSF, AECID) dispongan de:*

1- Una clara visión y valoración sobre el diseño del proyecto y su adecuación al contexto y las necesidades
2- Un análisis externo sobre el estado de la coordinación entre los diferentes actores vinculados en la ejecución del proyecto y principalmente entre la BdT y la distribución de la MLRS.
3- Realizar un análisis sobre el logro de resultados y objetivo previstos
4- Recomendaciones de mejora."

El documento es parte de un ejercicio completo cuyo objetivo es emprender una nueva fase de redefinición de acciones. Este ejercicio abarca dos evaluaciones anteriores que han constituido instrumento esencial para el análisis y cuyo conjunto revertirá en la elaboración de futuras intervenciones.

Las anteriores evaluaciones se centraron en el ámbito de la eficiencia y el impacto respectivamente mientras que la presente prioriza el análisis de los procedimientos de gestión y el esquema para la toma de decisiones y los efectos de los mismos sobre el logro de resultados y avances y la evolución de todas las fases de la intervención arrancada en el 2005.

Se realizará, en primer lugar, un análisis sobre el modelo de ejecución y los procedimientos formales que rigen los mecanismos de toma de decisiones transversalizando el análisis de estos aspectos en los diferentes criterios (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia, apropiación y participación).

La evaluación contemplará igualmente el análisis del vigente sistema de gestión de la información generada por el proyecto y el modelo de indicadores existente para su seguimiento, así como de la gestión de productos de conocimiento que se realiza.

1.2 Principales características de la intervención

El proyecto objeto de la evaluación se inserta en un largo recorrido que inicia con la puesta en marcha y consolidación de una Base de Transportes cuyo alcance llegue a garantizar a MLRS, socio local, la disponibilidad permanente de vehículos, con una adecuada preparación y un mantenimiento periódico, para la distribución de alimentos fresco y canasta básica.

Este recorrido se ha diferenciado en tres fases distintas: la de puesta marcha entre 2005 y 2007, la de consolidación entre 2008 y 2010 y la de afianzamiento entre 2011 y el 2017.

La última fase ha representado un desafío muy importante: la transferencia de conocimiento y la apropiación del socio local para la asunción del liderazgo en la gestión de la flota dedicada a la distribución alimentaria en los Campamentos de Refugiados Saharauis. Es en esta fase en la que la BdT asume la distribución de la totalidad de producto fresco y canasta básica y en la que se da un importante impulso a la aprobación de procedimientos de gestión. Este proceso ha sido facilitado por la implantación de una cultura "empresarial" basada en la eficiencia en la gestión, la productividad, el control y el seguimiento.

Mas allá de un sistema de seguimiento fomentador de la eficiencia es importante destacar los valores de profesionalidad en la gestión (enfoque empresarial) que subyacen a este proyecto y que han garantizado su éxito y su apropiación por parte del socio local.

La evaluación ha tenido en cuenta este factor diferencial respecto a otros proyectos realizando un análisis de los procedimientos según un concepto de irradiación de resultados en el tiempo y de efectos beneficiosos indirectos.

Cabe destacar que el compromiso de ATTSF con el resultado exitoso del ejercicio evaluativo ha sido total y hay que agradecer especialmente la atención recibida por el equipo evaluador en todos los ámbitos.

2. PERTINENCIA

2.1 Pertinencia de origen: la ayuda alimentaria

Esta crisis de larga duración, que se inicia en 1975, es considerada como una crisis olvidada de acuerdo con el índice de crisis olvidadas de ECHO de 2017. Las perspectivas de cambio para esta población y, de forma más general, de desbloqueo del proceso de negociación, no son esperanzadoras a pesar de las sucesivas rondas de conversaciones formales mantenidas hasta 2012.
(Estrategia Humanitaria 2018-2019, Campamentos Saharaui, Cooperación Española)

Tomando como base este breve pero contundente análisis de la actual situación de los Campamentos de Refugiados Saharauis (CRS) es importante subrayar diferentes aspectos que directa o indirectamente hacen parte del diseño de la intervención y que a lo largo de los años la ATTsF ha ido trabajando, conjuntamente con el socio local y el donante. El trabajo decidido y paulatino en estos ámbitos incide de manera radical en varios aspectos en relación a la pertinencia de la intervención:

Ayuda alimentaria: una necesidad acuciante

"El entorno natural y la situación política limitan significativamente las oportunidades de empleo y las actividades generadoras de ingresos y, aunque existe una economía no estructurada, ello no supone oportunidades laborales significativas para la población en general y para la juventud en particular, por lo que existe una alta dependencia de la ayuda externa"
Estrategia Humanitaria 2018-2019, Campamentos Saharaui, Cooperación Española

La exigencia de asegurar un nivel de nutrición apropiada es un reto constante en los Campamentos. La asistencia alimentaria básica proviene fundamentalmente de la canasta básica que provee el Programa Mundial de Alimentos (PMA) compuesta de aceite, azúcar, lentejas, arroz, soja, trigo y harina. Esta canasta básica se complementa con productos frescos, principalmente financiados por AECID (básicamente cebolla, patata, zanahoria y manzana).

El 2014 protagonizó el comienzo de la disminución de los niveles de financiación que ha significado una serie de reducciones hasta el día de hoy. Actualmente se puede afirmar que el promedio de kilocalorías distribuidas no cubre las necesidades en prácticamente ninguna de las categorías poblacionales[1]. En 2016 un "assesment" realizado por ACNUR/PAM [2] detectaba igualmente que se sigue confirmando la alta dependencia de la población refugiada en la ayuda internacional:

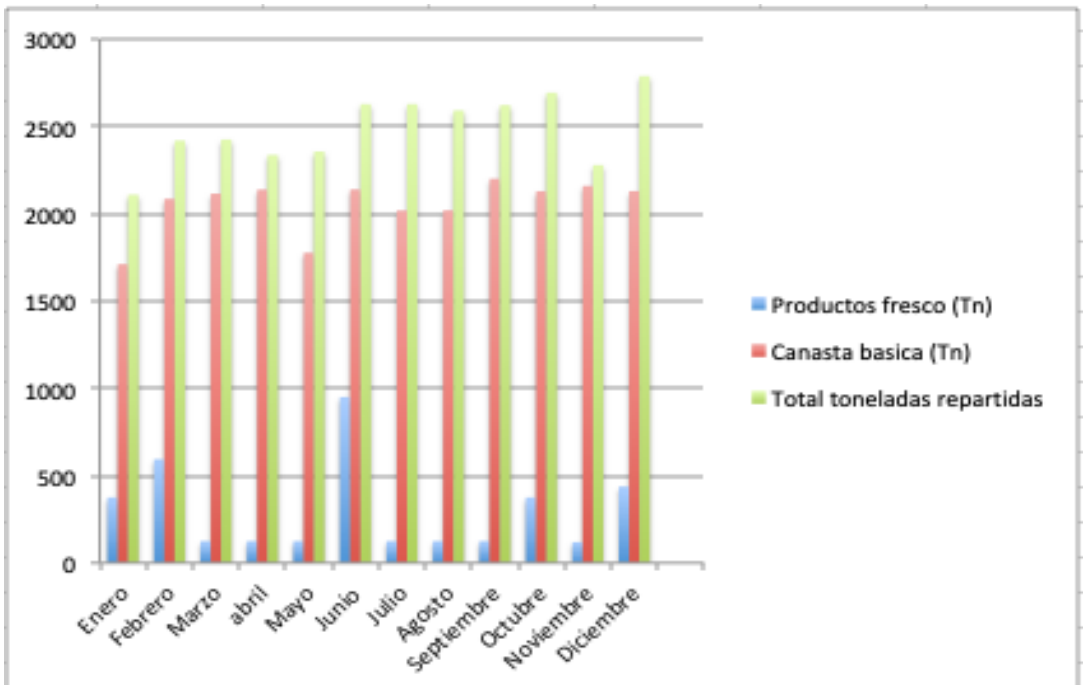
"Las necesidades de mantener niveles adecuados de alimentación y nutrición han seguido siendo consistentes a lo largo de los años, sin embargo, la disminución de los niveles de financiamiento desde 2014 ha llevado a medidas de reducción de costos para garantizar el mismo valor de kilocaloría planificado (2,166 kcal / por / día). Las medidas de reducción de costos incluyen reemplazar productos más costosos como garbanzos, guisantes, arroz y cebada con lentejas y harina de trigo, y priorizar las compras locales de harina de trigo no fortificada y aceite vegetal. Estas medidas han resultado en una reducción en la diversidad de la canasta de alimentos. A pesar de la implementación de estas medidas, entre agosto y octubre de 2015, el valor de kilocaloría de raciones de alimentos mensuales se había reducido en un 12 por ciento. Si bien la situación se

[1] Según información facilitada por WFP en "Presentation of thefoodbasketprobidedto Western Sahara Refugees in 2016", Presentación realizada en 2017.
[2]HumanitarianNeeds of SaharawiRefugees in Algeria 2016-2017 UNHCR

ha estabilizado desde entonces, existe una gran probabilidad de que las raciones de alimentos deban volver a reducirse a partir de septiembre de 2016 y se puedan detener por completo a partir de noviembre. La escasez de fondos ha afectado la distribución mensual de 125,000 raciones de alimentos básicos y adicionales."

Considerando las necesidades de la población y los insuficientes recursos disponibles es imprescindible apostar decididamente por la optimización de los mismos, que pasa por no desperdiciar los productos y hacerlos llegar a la población mediante un sistema de transporte y reparto seguro, rápido y fiable.

Desde el 2005 ATTsF trabaja para garantizar una distribución eficiente y segura de la ayuda alimentaria en los Campamentos. Para lograr este objetivo se ha creado un centro de transporte dividido en diferentes departamentos (Taller, Almacén, Administración, Logística, Dirección) y 17 vehículos de transporte que realizan funciones de reparto de alimentos. Este centro, llamado Base de Transportes (en adelante BdT) fundamenta sus mecanismos de actuación y toma de decisiones en una serie de procedimientos cuyo objetivo es actualmente garantizar la distribución de la totalidad de la canasta básica y el producto fresco por los vehículos de la BdT.



Grafica de elaboración propia por meses de la cantidad de alimentos entregados y distribuidos en los campamentos en el 2017. Fuente: información extraida de las Exracto de las Actas de reuniones del Food Security Meeting y de los informes mensuales de la BdT.

Especialmente relevante para el logro de este resultado es el Procedimiento de Distribución de Ayuda Alimentaria aprobado por el órgano de gestión de la BdT. Podemos afirmar que, del análisis del Procedimiento de Distribución, se concluye que existe un mecanismo que ha contribuido notablemente a que esta situación de garantizar medios para el transporte y distribución del 100% de canasta básica y alimentos fresco se mantenga durante los últimos años. El Procedimiento contempla cómo se han de desarrollar las actividades específicas en cada una de las fases del proceso:

1. Planificación: información que debe facilitar MLRS.
2. Distribución diaria: análisis por separado de acciones a desarrollar para la disltribución de Canasta Básica (CB) o de Producto Fresco (PF) y vinculándolas a herramientas concretas como la "Hoja de ruta"

(formato MDl01-01) y documento "Puntos de Control" (formato MDl01-08) y el tacógrafo del vehículo.
3. Revisión de Hojas de Ruta y documentación generada en el proceso.
4. Procesado de datos.
5. Informe mensual de distribución.

Este completo proceso descrito en el Procedimiento se ha interiorizado y esta interiorización contribuye a lograr una serie de resultados:

- Agiliza el proceso de distribución al realizarse de forma ordenada y, en cierta forma, ritualizada.
- Permite organizar ordenadamente los recursos disponibles.
- Garantiza la trazabilidad de cantidades y tipos de alimentos desde la carga hasta la entrega.
- Permite un control del uso de los vehículos desde la salida hasta el retorno de los mismos a la BdT.
- Contribuye a la transparencia del proceso, lo que garantiza la generación de confianza en el resto de actores involucrados (principalmente mujeres de MLRS vinculadas a la distribución y población destinataria en general).
- Facilita la rendición de cuentas a MLRS, donantes y población en general.

Adicionalmente, hay que destacar lo pertinente del procedimiento en relación a la mejora constante de la intervención. El Procedimiento ha contribuido a que MLRS y ATTsF realicen un análisis conjunto adecuado de los procesos y los medios necesarios para llevarlos a cabo que ha permitido, por ejemplo, el paso de la distribución por daira a la distribución por barrios.

Actualmente se puede afirmar que, en sus aspectos esenciales, hay un alto grado de cumplimiento. En relación a la pertinencia, no se identifican grandes modificaciones a plantear.

Los procedimientos han significado una mejora sustancial en la distribución alimentaria. Gracias a que todos los pasos de la distribución son consensuados y están recogidos en documentos ha permitido que los beneficiarios reciban alimentos en mejor estado y siempre a tiempo. Más detalladamente los elementos que han mejorado significadamente la distribución en las wilayas han sido:

1. Estandarización del procedimiento de RRHH, eso ha generado más confianza, más control.
2. Procedimiento de control preventivo de los camiones y correctivo eficiente.
3. Coordinación exitosa de los actores.
4. Apropiación del proyecto por parte de la población.

2.2 Pertinencia en evolución: capacidad de adaptación a las necesidades y prioridades

Género: un compromiso lento pero permanente

"la evolución de las relaciones de género en los campamentos resulta preocupante en los últimos años. Se percibe cierta erosión del importante papel desempeñado inicialmente por las mujeres saharauis en la organización sociopolítica y en el trabajo comunitario."
(Estrategia Humanitaria 2018-2019, Campamentos Saharaui, Cooperación Española

Si bien este enfoque no supuso una prioridad estratégica en el diseño y el desarrollo de la intervención de la BdT, y a pesar que ni el contexto ni el ámbito de especialización técnica que se requiere para el desarrollo de las funciones el la BdT facilitan la inclusión de mujeres, es importante destacar el esfuerzo puesto en marcha en el seno de la intervención que refuerza su pertinencia. La BdT, desde sus inicios, ha mantenido la firme

voluntad de crear un espacio laboral donde las mujeres puedan desarrollar sus funciones y aportar su compromiso en las tomas de decisiones. En concreto, la BdT habilitó un sistema de acceso al ejercicio de funciones transparente, objetivo, basado en criterios de capacidad y no discriminatorio con la mujer. Los procedimientos y los procesos por su carácter "*super generis*" han aportado un gran impulso a la inclusión, desde la contratación sin distinción de género, hasta la escala salarial sin discriminaciones, y la creación de espacios que apoyan y fomentan la conciliación laboral.

A pesar de ello el porcentaje de mujeres vinculadas al trabajo en la BdT es aún bajo (alrededor del 8%), pero es importante destacar que el objetivo no es sólo contratar más mujeres, sino también poder brindarles perspectivas a mediano y largo plazo. Esto implica entender que las prioridades de trabajo de mujeres y hombres cambian en diferentes etapas de la vida y que son diferentes según el género.

Los procedimientos especialmente pertinentes para fortalecer el enfoque de género en la intervención son sin duda alguna los relativos a la gestión de los Recursos Humanos. En este sentido, hay que destacar que tanto el Procedimiento de Selección como el de Contratación no contemplan medidas ni referencias específicas para el caso de la mujer ni medidas de discriminación positiva de ningún tipo. Hay que señalar que estos procedimientos han resultado pertinentes garantizando un trato de exquisita igualdad de oportunidades para hombre y mujer. Sin embargo, no resultan especialmente pertinentes para el fomento proactivo de las medidas específicas positivas para la protección de la mujer.

En definitiva, lo importante y destacable es que los procedimientos no han supuesto un limitante para la adopción de decisiones y la implementación de medidas de apoyo al fortalecimiento del rol de la mujer en la BdT. Estas medidas se han ido adoptando por tanto al margen, aunque no en contra, de lo previsto formalmente en los Procedimientos.

En este sentido, se identifican una serie de hallazgos relevantes:

1**. Igualdad de derechos.** Salarios sin distinción de sexo y benefits relacionados con parámetros estándar como antigüedad, transporte, puntualidad etc., contratación sin distinción de sexo. Estos parámetros están determinados por los procedimientos y representan procesos objetivos.
2. **Permisos de maternidad**. Maternidad de 9 meses. Para la adopción de esta medida, la BdT se ha acogido a las normas dictada por el Ministerio de Función Publica.
3. **Acceso a espacios de decisión** (de cuatro mandos intermedios el 50% son mujeres). Es especialmente llamativo este dato, si se toma en cuenta la dificultad que tienen las mujeres en tener acceso a roles de responsabilidad en esta sociedad y la restricción añadida de un tipo de proyecto que socialmente se atribuye solo a hombres. Este dato enfatiza, una vez mas, el esfuerzo paulatino de crear acciones afirmativas para la equidad de genero. No es ciertamente una cantidad alta, comparando con el numero de trabajadores de la BdT pero está claro que las mujeres que trabajan en ella son protagonistas y aliadas valiosas en el proceso de desarrollo del proyecto.
4. **Adaptación cultural.** Facilitar espacios de conciliación para que los hijos/as puedan acudir a los puestos de trabajo y continuar con cierta normalidad el periodo de lactancia tradicional en Campamentos (dos años de vida, que representa según la concepción religiosa, el periodo de lactancia).
5**. Medidas de flexibilidad.** Los trabajadores trabajan hasta las 14 lo que permite conciliar vida familiar con la laboral adecuadamente. Se ha podido notar que las mujeres pueden llevarse el trabajo a los dormitorios para poder atender a sus hijos.
6. **Iniciativas inclusivas.** Se ha propuesto la adecuación de un espacio en la BdT como espacio adecuado para la estancia de los hijos/as de los empleados/as. Esta propuesta está aún en fase de análisis al interior del equipo directivo de la BdT. Es necesario destacar, en este sentido, la necesidad de garantizar medidas de

seguridad adecuadas para la población infantil, ya que hablamos de un entorno que presenta serios riesgos (circulación permanente de vehículos, incluidos pesados, manejo de herramientas eléctricas y pesadas, etc).

Las mujeres que trabajan en la BdT tienen un alto nivel educativo y un compromiso muy firme, sienten estar en un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso de sus identidades, capacidades y aspiraciones. Aún asi, consideran que se podría realizar más acciones afirmativas, como por ejemplo dejar un dia libre y recuperar horas en los otros días, abrir un espacio de comunicación online con grupo de mujeres para hablar del tema de la conciliación laborar, entre otros.

Es cierto que se ha detectado una alta rotación del personal femenino y según las entrevista realizadas esto se debe a las dificultades de traslado para volver a las wilayas y a las resistencias de las familias a aceptar que las mujeres trabajen en un entorno muy masculino. En un contexto en el que la mujer, desde un papel protagónico en la organización de los campamentos en los años 70, está evolucionando regresivamente hacia un papel relegado al cumplimiento de tareas domésticas y de cuidado, valoramos muy positivamente la comprensión de la BdT a nivel organizacional de las diferencias en el ciclo de vida entre mujeres y varones.

En la actualidad, ATTsF y Dirección de la BdT se encuentra inmersos en un proceso de adaptación de los Procedimientos de Selección de Personal y Contratación de Personal y los apartados de la Normativa General de la Base de Transporte reguladores de los RR HH con el fin de incorporar un enfoque de género en los mismos que abarcará varios aspectos:

- Utilización de un lenguaje inclusivo
- Incorporación formal de prácticas habituales implementadas informalmente
- Incorporación de medidas positivas y afirmativas para la mujer

Como conclusión de este análisis consideramos que el trabajo constante de acompañamiento de la BdT en el cuidado del enfoque de género, en un contexto de complicada inclusión, destaca e intensifica la pertinencia de la intervención en este ámbito.

Refuerzo de la pertinencia; la necesidad de actualizar procedimientos

La evolución del proyecto durante los últimos años apuntala la necesidad de proceder a una actualización de los procedimientos de gestión. Por un lado, es necesario finalizar el proceso ya iniciado para la adecuada incorporación de una perspectiva de género en los mismos. Por otro lado, se identifican una serie de acciones que se están desarrollando con el fin de optimizar la utilización de recursos reduciendo así el impacto medioambiental de los trabajos de la BdT; este es un aspecto que, sin embargo, no está incorporado formalmente en los procedimientos de gestión. Esta incorporación podría hacerse en diferentes aspectos, por ejemplo vinculando a un adecuado sistema de gestión de almacén la disposición de residuos o la adecuación del procedimiento de compras con la inclusión de criterios de compra como la huella medioambiental de determinados productos.

Por último, hay que señalar que durante los últimos años se ha presentando una evolución en las funciones asumidas por la BdT que no se ha recogido adecuadamente en los procedimientos de gestión. La asunción de distribuciones extraordinarias (jaimas, mantas y bienes de primera necesidad) se ha hecho sin vincularla a una adecuación del Procedimiento de Distribución. De hecho, hay que señalar que dicha asunción de competencias se ha hecho “de facto” cuando el instrumento que define los aspectos más básicos de la gestión de la BdT (el Plan Operativo) contempla expresamente que los vehículos adscritos se destinarán exclusivamente a la distribución alimentaria.

La irregular y escasa presencia de AECID durante los últimos tiempos y la falta de celebración de reuniones de la Comisión de Seguimiento no han impulsado precisamente este proceso de actualización de procedimientos. La coyuntura actual, con una presencia más estable de AECID y un acompañamiento más constante al proyecto, se constituye en una ventana de oportunidad para proceder con esta tarea.

La actualización de procedimientos adecuará los mismos a la realidad y, por lo tanto, reforzará su pertinencia de cara la implementación del proyecto.

2.3 Pertinencia en el marco de la estrategia de AECID

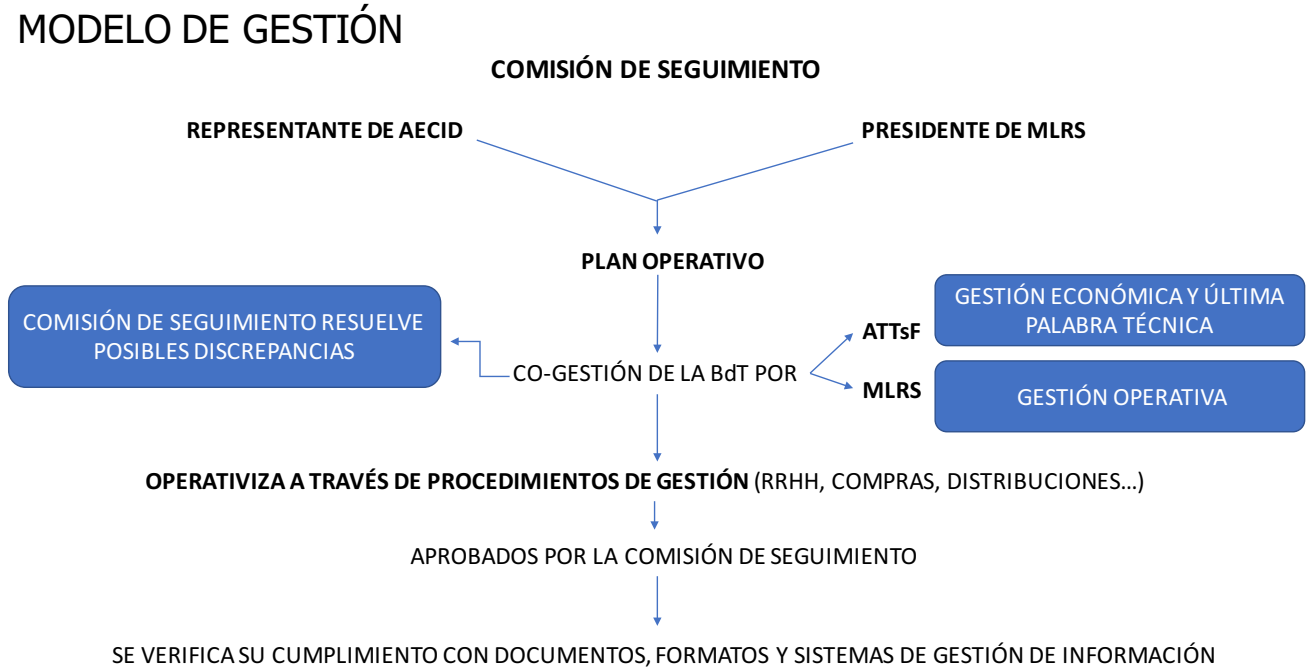
Uno de los objetivos estratégico de la cooperación española en los CRS es el de contribuir a la seguridad alimentaria. El apoyo de la Cooperación Española en este sector supone casi el 80% del presupuesto destinado por el Estado Español a la ayuda humanitaria en los CRS y se concreta en complementar la canasta básica y aportar productos frescos. La Cooperación Española, en aras a mejorar la eficiencia y a optimizar los recursos ha hecho también una apuesta complementaria a la entrega de productos alimentarios : el fortalecimiento de la logística de la distribución (concretado en el apoyo a la propia Base de Transportes).

Esta doble estrategia responde a las necesidades de una realidad compleja de emergencia de una crisis estancada y sin salida política, que lleva ya 40 años de recorrido.

En este sentido el proyecto de ATTSF, de mano de la AECID, ha respondido a las necesidades cambiantes de una realidad que ha sufrido en los años los altibajos de la financiación internacional. La BdT representa una intervención de largo alcance que ha supuesto un apoyo consolidado y constante a la distribución y por ende a la seguridad alimentaria de los campamentos saharaui. El aspecto positivo de la continuidad del apoyo es de un lado la pertinencia del proyecto a varios niveles (ayuda alimentaria y salud, genero y cohesión social) y del otro la garantía que la intervención es un proceso muy dinámico que nunca ha dejado de adaptarse y mejorar, y que actualmente responde a innumerables necesidades prioridad de la Cooperación Española.

En conclusión se puede afirmar que este proyecto incide rotundamente en el apoyo a la construcción de los pilares de los campamentos Saharaui en el ámbito de la salud, género y fortalecimiento de los procesos de cohesión.

2.4 El papel del sistema de gestión de la BdT en la pertinencia



Esquema facilitado por ATTsF

En estos momentos se constata una cogestión de la BdT ejercida conjuntamente por ATTSF y la MLRS. Este sistema está regulado por un Plan Operativo firmado en el 2010 entre el Presidente de la Media Luna Roja Saharaui, como responsable último de la distribución alimentaria en los CRS, y el Coordinador General de la Oficina Técnica de Cooperación en Argel de la AECID y se basa en una relación de estrecha cooperación y colaboración. La gestión y funcionamiento operativo diario de la BdT está a cargo del Director del transporte de la MLRS con el asesoramiento y el seguimiento de la contraparte de la AECID (ATTsF). Todas las decisiones técnicas relacionadas con la Base deberán contar con el visto bueno formal y escrito de ATTsF que tendrá también la facultad de hacer propuestas para la mejora de la gestión. ATTsF está a cargo de la gestión de la parte económica. Además de la gestión de los fondos y su correcto empleo, como se ha mencionado anteriormente ATTsF mantiene firme su apoyo a través de una estrategia de asistencia técnica constante mantenida a lo largo de toda la intervención.

El órgano de control del Plan Operativo es el Comité de Seguimiento formado por dos actores, AECID y Media Luna Roja Saharaui. Este comité desempeña un papel “super partes” y permite dirimir controversias y adoptar decisiones estratégicas para el desarrollo del proyecto. Al mismo tiempo el Comité de Seguimiento es el órgano que vela por la implementación de los procedimientos y su aprobación. En este sentido cabe destacar la importancia de la existencia de un órgano que cubre función de “board” y que permite mantener vivos y actuales los objetivos subyacentes a la intervención para que la BdT no pierda su identidad inicial y se innove según las necesidades del contexto.

El Plan Operativo, elaborado en el 2010 necesita en la actualidad una revisión en algunos aspectos, si bien manteniendo el sistema de co ejecución entre las tres partes, que sigue vigente y actual. Volver a adaptar y firmar otra vez el Plan reforzaría la toma de conciencia sobre la eficacia y pertinencia del esquema de cogestión, su validez y, sobre todo, facilitaría la revitalización de la Comisión de Seguimiento que ha estado poco activa durante los últimos años. Se considera que esta etapa es fundamental de cara a plantear nuevos enfoques de la BdT, a acelerar el diseño y construcción de algunos procedimientos que no han sido

aprobados y, en su caso, a posibilitar la implementación de nuevas actividades y la entrada de nuevos actores en el sistema de cogestión.

El modelo de gestión fue en su momento innovador y se ha demostrado altamente pertinente para el devenir del proyecto. De hecho, es considerado por los actores que más profundo conocimiento tienen del histórico del proyecto como uno de los factores fundamentales para la evolución exitosa del mismo.

El mecanismo de una co-gestión de ATTsF con la Dirección saharaui y la presencia de una Comisión de Seguimiento como órgano supremo conformada por MLRS y AECID ha constituido un ejemplar sistema de contrapesos y controles que ha evitado en buena medida las decisiones unilaterales y discrecionales y ha fortalecido los procesos de reflexión y coordinación en las actuaciones.

De cara al futuro, la búsqueda de nuevos socios vinculados a la financiación de la BdT (ACNUR, PMA u otros), en caso de ser exitoso, tendrá importantes implicaciones para la operatividad de este sistema. Cualquier nuevo actor vinculado necesariamente deberá contar con una participación efectiva y activa en el sistema de gestión. Supondrá, por tanto, un reto para el funcionamiento del mismo y un necesario proceso de adecuación del mismo, partiendo lógicamente de la actualizaciób del Plan Operativo

2.5 El papel de los procedimientos de gestión en la pertinencia

Los procedimientos de gestión han demostrado ser una herramienta muy pertinente para la implementación del proyecto. Estas herramientas se basan en la utilización de criterios objetivos para la toma de decisiones, a diferencia de otros sistemas basados en las instrucciones u órdenes. Todos los actores vinculados y afectados por lo previsto en los procedimientos participan en su construcción y en los espacios de evaluación y adecuación de los mismos a la realidad cambiante. Esto facilita la apropiación de sus contenidos por parte del personal local, limita la discrecionalidad en la toma de decisiones y, en definitiva, refuerza un sentimiento de seguridad y previsbiildad entre todos los actores participantes en el proyecto.

La pertinencia de los procedimientos de gestión como mecanismo adecuado para la implementación del proyecto es reconocida de forma general por todos los actores, que de hecho destacan que contar con Procedimientos formales de gestión ha generado muchas ventajas a la intervención:

1. Facilitar apropiación y asunción del liderazgo en la gestión por parte del socio local.
2. Posibilidad de dar respuestas adecuada a las necesidades.
3. Plantear cambios y abrir nuevos espacios.
4. Trasparencia en la coordinación de los actores.
5. Claridad en los métodos de gestión e implementación de las actividades.

En este sentido se han analizado una serie de ventajas que han permitido en el tiempo aumentar la pertinencia del proyecto porque han sido orientado al objetivo de responder a las necesidades de la distribución alimentaria en los campamentos:

LOS PROCEDIMIENTOS:
Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo establecido.
Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
Estandarizan los métodos de trabajo.
Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general.
Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
Facilitan los controles administrativos.
Facilitan la toma de decisiones.
Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
Garantizan el control interno por parte de la dirección del cumplimiento de objetivos.
Sirven de base para la inducción y la capacitación al personal de nuevo ingreso

Fuente: elaboración propia con base en los hallazgos de la evaluación

3. EFICACIA

3.1 Altos niveles de eficacia en el logro de los resultados

Del trabajo de campo se concluye que se han logrado alcanzar la totalidad de los resultados previstos y se ha podido constatar que la intervención sigue estando atenta y adecuada en relación al contexto.

El papel fundamental de la BdT es el de poner a disponibilidad de la MLRS vehículos suficientes para la realización de la distribución alimentaria. Del análisis de información disponible y de las declaraciones de actores fundamentales, especialmente los vinculados a MLRS, se concluye que la BdT ha cumplido con dicha función y se ha logrado alcanzar el objetivo fundamental de que la MLRS distribuya la totalidad de la ayuda alimentaria consiguiendo además responder a otras necesidades como la distribución de ayuda de primera necesidad no alimentaria (jaimas, etc).

La información relativa a distribuciones durante los últimos años arroja datos muy similares.

	2017	2018	Evolución
Número de viajes de distribución	2.407	2.378	-1,20%
Número de Tm de Cnasta Básica	24.986	25.189	0,81%
Número de Tm de Producto Fresco	3.827	2.149	-43,85%
Número de Tm de NFI	599	587	-2,00%
Número total de Tm transportadas	29.412	27.925	-5,05%

Las oscilaciones que se presentan no representan cambios significativos que tengan implicaciones de cara a la adecuación o adaptación de los procedimientos de distribución u otros vinculados.

3.2 El modelo de ejecución como factor de eficacia

Del análisis del sistema o modelo de ejecución se concluye que hay algunos aspectos del mismo que inciden directamente en el logro de unos altos índices de eficacia en el logro de resultados y que implican un suplemento a lo estrictamente previsto en los procedimientos de gestión. Son acciones que derivan directamente del esquema de ejecución, compromisos adquiridos por ATTsF con MLRS y AECID para la mejora permanente de los niveles de eficacia alcanzados, aunque no estén previstas en los procedimientos formalmente establecidos.

Formaciones y reciclaje: ATTsF gracias a su vocación y a su banco de técnicos especializados envía periódicamente expertos formadores. Este enfoque responde a un doble objetivo; por un lado a la necesidad de llenar vacíos formativos por innovación tecnológica en los diferentes modelos de equipamiento, maquinaria y vehículos, o introducción de piezas nuevas y poco conocidas. Por otro para colmar lagunas técnicas en algún departamento provocadas por situaciones coyunturales que conllevan nuevas necesidades.

Las necesidades formativas se exploran por la asociación misma con el equipo de la BdT y constituyen insumos para el Plan de Formación (no sujeto a procedimientos) que tiene un horizonte temporal a 4 años.

Durante los últimos años se han presentado una media de 3 formaciones por año destinadas a personal local, principalmente a personal de taller

Asistencias técnicas: son otro de los pilares estables y permanentes de una estrategia de largo alcance que se concreta en un control de calidad ejercido por ATTsF y consecuente acción de ajuste. La capacidad de ATTSF para mantener en sus labores de asistencia técnica un alto nivel de calidad técnica que se concreta en la estrategia de mejora/evaluación de los procedimientos y procesos/reciclaje contribuye claramente a mantener altos los niveles de eficacia del proyecto. A titulo de ejemplo destacamos el acuerdo alcanzado con Cuatrovientos, Centro Integrado Privado de Formación Profesional, que se ha concretado en diferentes productos como el análisis sobre la **capacidad de carga de los camiones,la creación del instrumento de asignación de vehiculos**o el apoyo a la reorganización del almacén. Igualmente se está creando una plataforma en Acces que funcionaria como un Sistema de gestión integrados de procedimientos.

Adicionalmente, la creación y la correcta aplicación de los procedimientos siempre han sido una preocupación para ATTsF, por ello realiza una evaluación anual de los mismos, con el equipo de la BdT y presenta recomendaciones para la mejora.

Durante los últimos años se han presentado una media de 3 a 4 viajes de asistencia técnica especializada de personal de alta especialización técnica

Factores del éxito

Del análisis más pormenorizado de esta colaboración institucional se concluye que hay una serie de factores fundamentales en el logro de los altos niveles de eficacia alcanzados:

Alta capacidad técnica: Como se ha observado, ATTSF cuenta con un expertise técnico muy relevante en diferentes ámbitos. Desde diferentes ingenierías, informática, soldadura, electricidad, administración: esta organización ofrece a su socio local un apoyo especializado adaptado a la realidad local.
Apropiación por parte del socio local. La BdT es gestionada en el ámbito operativo totalmente por la MLRS **y garantiza la distribución del 100% de los alimentos que llegan a los CRS para la población.** Este factor de apropiación además de una eficiencia en la distribución por parte de la BdT y el personal de distribución en los barrios garantiza que los alimentos lleguen con un porcentaje muy bajo de alimentos en mal estado.
Mecanismos de participación transparentes y efectivos. Los mecanismos de participación están regulados por el Plan Operativos y por los procedimientos y procesos. La transparencia de estos mecanismos conlleva a una mayor eficacia en el logro de los resultados. **La existencia de proceso apropiativo arraigado y de canales de comunicación estables y basados en mutuo respeto garantizan también toma de decisiones de forma extraordinaria y rápida. Mencionamos como ejemplo, la respuesta a las inundaciones del 2015 y la decisión de repartir non food ítems.**
Base de datos orientadas a la toma de decisiones Las bases de datos arrojan informaciones analíticas que se vuelcan cada mes en un informe mensual y que representa la fotografía de la BdT sobre el desempeño de los RRHH, los alimentos o no food ítems distribuidos. Estos elementos son clave en el análisis para la toma de decisiones.

Todo ello ha favorecido, sin duda, el alcance de los resultados propuestos en la intervención y representa una base firme para futuras intervenciones.

3.3 Los procedimientos de gestión como factor de eficacia

El procedimiento de taller, factor fundamental

Cabe señalar que una de las claves para el resultado ofrecido por la BdT es que tanto sus camiones como los vehículos auxiliares y la maquinaria son objeto de un programa exhaustivo de mantenimiento preventivo, definido en el procedimiento de taller y que, con su cumplimiento, permite una ampliación de la vida útil de los equipos mucho más alta que la habitual en este tipo de contextos.

Extracto del Procedimiento de Taller

El tipo de mantenimiento que le corresponde en cada momento, viene definido por los cronogramas de mantenimiento preventivo para vehículos (MT01-02). El JdT es el encargado de hacer el seguimiento y cumplimentar los cronogramas y distribuir los trabajos al personal técnico, también debe de velar por la correcta realización de estos mantenimientos.

Siguiendo las recomendaciones técnicas del fabricante para las condiciones de trabajo vehículos (clima tropical y trabajo de campo o cantera) y el kilometraje medio de los camiones, (entre 2500 y 3000 km mensuales) se ha considerado realizar tres tipos de mantenimientos.

1. *Mensual*

   El mantenimiento mensual incluye todas las operaciones recomendadas por el fabricante en un mes ó 2500-3000 Km.

2. *Anual*

   El mantenimiento anual incluye las mismas operaciones que un mensual a las que se suman una serie de tareas recomendadas para 1 año ó 30000 km.

3. *Bienal*

   El mantenimiento bienal incluye todas las operaciones de un mantenimiento anual al que se la añaden las operaciones recomendadas para 2 años ó 60000 km.

   De esta forma cada dos años se completa un ciclo de 24 mantenimientos, 22 mensuales 1 anual y 1 bienal.
   Existen en las instrucciones del fabricante mantenimientos específicos que se atenderán con apoyo técnico externo.
   El JdT es el encargado de la realización y seguimiento del cronograma de todos los mantenimientos.

Es importante señalar que el envejecimiento de la flota (con 5 vehículos que rondan los 20 años de vida) y la diversificación de marcas y modelos de vehículos, implican, por un lado, un notable esfuerzo logístico para obtener repuestos en un contexto donde los proveedores se encuentran a 2000 km de distancia y, por otro lado, supone una necesidad alta de conocimientos técnicos por parte de los mecánicos y especialistas de taller. Estos factores hacen cada vez más complicado y laborioso mantener alta la disponibilidad de la flota.

Para garantizar los altos niveles de eficacia en el logro de resultados resulta fundamental conseguir que el calendario de mantenimientos preventivos se ejecute de forma eficaz y eficiente. Del análisis de los datos cuantitativos disponibles en informes mensuales y bases de datos de la BdT se concluye que hay un elevado grado de cumplimiento de los calendarios de mantenimiento previstos en los procedimientos de taller.

En el caso de los camiones se han realizado 186 y 185 acciones preventivas en 2017 y 2018 respectivamente sobre las 204 anuales programadas, con un porcentaje de consecución del 91%. Este porcentaje hay que considerarlo altísimo en un contexto como el de los CRS y constituye una clara prueba del alto nivel de interiorización de los procedimientos por parte del personal local.

MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS 2018- PREVISTO/REAL										
	Camiones			Vehículos Auxiliares			Maquinaria			Absoluto
Mes	Previsto	Real	%	Previsto	Real	%	Previsto	Real	%	%
ENERO	17	16	94,11%	3	3	100%	12	12	100%	96,87%
FEBRERO	17	16	94,11%	3	1	33,33%	12	8	66,66%	78%
MARZO	17	16	94,11%	3	3	100%	12	11	91,66%	93,75%
ABRIL	17	16	94,11%	3	2	66,66%	10	8	80%	87%
MAYO	17	16	94,11%	3	3	100%	12	11	91,66%	93,75%
JUNIO	17	16	94,11%	3	0	0%	13	9	69,23%	81,80%
JULIO	17	15	88,23%	3	3	100%	10	10	100%	93,30%
AGOSTO	17	15	88,23%	3	3	100%	10	10	100%	93,30%
SEPTIEMBRE	17	14	82,35%	3	2	66,66%	10	7	70%	76,60%
OCTUBRE	17	15	88,23%	3	2	66,66%	10	9	90%	86,60%
NOVIEMBRE	17	16	94,11%	3	3	100%	8	5	62,50%	85,71%
DICIEMBRE	17	14	82,35%	3	2	66,66%	10	9	90%	83,30%
TOTALES	**204**	**185**	**90,68%**	**36**	**27**	**75%**	**129**	**109**	**84,49%**	**87,48%**

Adicionalmente, hay que señalar que el procedimiento de taller establece también los mecanismos para realizar las reparaciones o intervenciones correctivas de forma eficaz.

Extracto de Procedimiento de Taller

Las intervenciones correctivas son todas aquellas destinadas a solucionar los defectos o averías no correspondientes a mantenimientos preventivos que surjan en la BdT abarcando las instalaciones, maquinaria y vehículos de su flota. Para todas las intervenciones correctivas independientemente del área a la que correspondan se ha creado un único modelo de Órdenes de Trabajo Correctivas OTC (MT01-06)
El JdT es el encargado habitual de la apertura y responsable de la ejecución de estas distribuyendo el trabajo a su personal técnico y supervisando durante todo su proceso la ejecución de todas las OTC.
Las Áreas de Dirección, Coordinación (ATTsF) y Logística tienen la posibilidad de solicitar a Taller Órdenes de Trabajo Correctivas, para ello deberán de utilizar el formato OTC rellenando los campos de:

- *Área o departamento que solicita.*
- *Prioridad solicitada (Urgente / Normal)*
- *Trabajo solicitado.*

En el caso de que alguno de estos actores desee hacer una OTC, la solicitará a la administrativa de RRMM, la cual se la entregará numerada.
Tras ello, rellenará los campos indicados anteriormente y la entregará al JdT, el cual a su ejecución siguiendo los pasos ordinarios para las OT.

El cumplimiento de los procedimientos y la agilización para la realización de reparaciones y mantenimientos correctivos contribuye de forma esencial a que la BdT cuente con vehículos, maquinaria e instalaciones operativas y pueda poner a disposición de la MLRS los medios necesarios para el cumplimiento de sus fines.

Nº de Mantenimientos Correctivos						
	Camiones	V. de Apoyo	Maquinaria	Instalaciones	Otros	Total
Enero	37	2	4	13	5	61
Febrero	17	7	3	9	5	41
Marzo	17	3	5	10	10	45
Abril	33	10	3	10	11	67
Mayo	22	4	2	14	9	51
Junio	19	8	4	16	3	50
Julio	22	5	3	19	11	60
Agosto	25	7	6	18	4	60
Septiembre	23	8	2	20	6	59
Octubre	20	10	1	13	8	52
Noviembre	24	0	2	8	6	40
Diciembre	20	6	2	4	5	37
TOTAL	279	70	37	154	83	623

Estos datos demuestran claramente el alto nivel de eficacia en el cumplimiento de los procedimientos de taller alcanzado durante 2018.

Los Recursos Humanos, otro factor fundamental

Otro factor fundamental para el logro de los resultados del proyecto lo constituye contar con un personal local adecuado, formado y comprometido. Los procedimientos de gestión han contribuido notablemente a lograrlo.

DISTRIBUCIÓN PERSONAL LOCAL	
logística:	20%
Distribución	40%
Mantenimiento	24%
Dirección y administración	16%

PERMANENCIA EN EL PUESTO	
0 a 5 años:	21,70%
5 a 10 años	39,20%
10 a 15 años	39,10%

Los procedimientos de distribución y taller establecen claramente las funciones a desempeñar por el personal y arrojan claridad bridando al personal confianza sobre sus tareas. Por su parte, los procedimientos relativos a la gestión de Recursos Humanos contribuyen sustancialmente a que el personal local cuente con claridad y seguridad sobre el régimen disciplinario al que está sometido, el régimen de incentivos y pluses de que disfruta y, en general, la previsibilidad de sus condiciones laborales. Todo ello contribuye a lograr un elevado índice de permanencia de fidelización y permanencia de personal en la BdT, un factor fundamental para que tanto los programas de formación como la labor de concienciación e interiorización de procedimientos y sistemas de funcionamiento arrojen unos resultados óptimos a medio y largo plazo.

Hay que destacar que, en un contexto como el saharaui donde resulta tan complicado lograr la fidelización de personal, casi el 80% del equipo local supera los 5 años de antigüedad en la BdT. Esta alta permanencia está muy vinculada a lo contemplado en los procedimientos:

Régimen de derechos y obligaciones definido por normativa.
Firma de contratos y establecimiento de un sistema de nóminas claro y transparente.
Garantía por normativa de un incremento de salario equivalente al IPC argelino con un tope del 5% anual.
Plus de antigüedad y otros pluses y ventajas (formación, puntualidad, etc).

Sistema de pagos en cuentas en euros de cada trabajador, único en Campamentos.
Alimentación y áreas de descanso incluidos en condiciones laborales.

3.4 El desafío de los procedimientos en la evolución de la eficacia

En el marco de esta evaluación se ha podido constatar que los procedimientos son orientados al logro de los resultados y a la mejora constante de la eficacia.

Cada uno de estos procedimientos regulan todas las actuaciones de las diferentes áreas de la BdT (Taller gestión de Recursos Humanos, Distribución, Compras). En la actualidad existen 4 procedimientos (1 sin aprobar). Todavía no se ha completado la aprobación de la totalidad de procedimientos previstos y necesarios para la adecuada gestión de la BdT.

Estos Procedimientos siguen un esquema básico similar en todos los casos que contempla los siguientes apartados:

- *Historial de revisiones del propio Procedimiento*
- *Objeto: Definición de los objetivos o las razones por las que se elabora el Procedimiento*
- *Alcance: Definición el campo de aplicación del Procedimiento*
- *Definiciones: Breve descripción de todos aquellos términos que requieran ser aclarados para asegurar la correcta interpretación del Procedimiento.*
- *Método operativo: Descripción la operativa de realización de las actividades reguladas por el Procedimiento*
- *Responsabilidades: Asignación de los responsables de desarrollar cada tarea*
- *Documentos utilizados: Relación de los documentos que son necesarios para la aplicación del Procedimiento, (Modelos, Instrucciones…)*
- *Sistema de archivo de documentos: Detalle del lugar y metodología de archivo, tanto en papel como informático, de los modelos y formatos una vez cumplimentados.*
- *Anexos (en caso necesario)*[3]

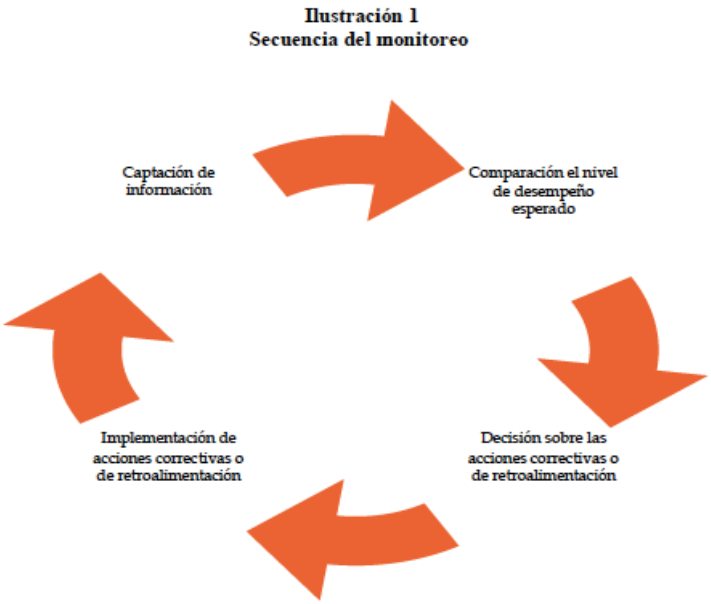
Cada año se realizan evaluaciones internas a modo control de calidad. Estas evaluaciones se realizan de manera participativa y confluyen en recomendaciones de mejora. A titulo de ejemplo reportamos el documento de octubre del 2016 donde se recogen propuesta de mejora de los procedimientos y modificaciones. En este documento se ha actualizado el organigrama de la BdT en el cual se ha insertado la separación de las funciones de logística, se ha introducido el descanso de dos días por semana (viernes y sábado) e introducidos importantes mejoras para los trabajadores en el procedimientos de RRHH. Asi mismo se realizaron cambios importantes en el procedimiento de Distribución.

Estos controles y cambios son relevantes en el impulso a una correcta eficacia.

Los procedimientos constituyen el pilar del cual se desarrollan las herramientas de análisis y gracias a estas se toman las decisiones. Estas herramientas de análisis son indicadores recogidos en las bases de datos, indicadores que cada mes se vuelcan en un informe mensual. Cada departamento presenta sus indicadores y su proceso de análisis, sin embargo se hecha de menos un sistema integrado de monitoreo que permita toma de decisiones basadas en múltiples factores. El hecho de poder tomar una decisión considerando la

[3]Evaluación externa final del proyecto: "BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, (ARGELIA)", Nº DE EXP:2014-PRYC-005823

implicación a todo nivel de los departamentos podrá conllevar a la mejora de eficacia, analizar la información para verificar el logro de indicadores y convertir los procesos de identificación de riesgos y vulnerabilidades en procedimientos.



En la actualidad, en la BdT se están usando indicadores de procesos (monitoreo de la actividad de los departamentos) e indicadores de resultados (cumplimiento del objetivo de la distribución alimentaria). Sería conveniente introducir indicadores de insumo y de productividad para poder medir el coste anual de mantenimiento de cada camión y su relación con el tipo y el peso de la carga que soporta, el número de viajes, su edad, etc. De cara al envejecimiento de la flota estos indicadores podrían ayudar para el planteamiento de diferentes decisiones, como la necesidad de contar con un taller móvil.

Monitoreo indicarores. O. Valle, O Rivera

Así mismo seria conveniente introducir indicadores de eficacia para poder hacer un análisis comparativo por año y su evolución. Comparar los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados, nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

3.5 Matices del éxito: los procesos

Como se ha reseñado el sistema de trabajo de la BdT descansa sobre un entramado de procesos y procedimientos. Se define como procedimiento la secuencia de pasos fijos, con una finalidad específica, por lo que no pueden ser alterados, ni modificados de forma unilateral. Son de carácter discontinuo y estático. Un procedimiento puede seguirse paso a paso por diferentes personas y siempre se obtendrá el mismo resultado. En el procedimiento más que un método cualquiera, coexiste una directriz, un reglamento o normativa para llevar a cabo las acciones que conducen al fin.

Los procesos, en cambio, son etapas que se siguen con la finalidad de lograr un propósito, tiene un carácter continuo y dinámico y la precisión del logro de los resultado dependerá del cuidado que se tenga en la ejecución de las acciones en las diferentes etapas y de las personas que las ejecuten. Cabe destacar la existencia de procesos informales en casi todos los departamentos que tienden a modificar algunos procedimientos para optimizar resultados. Estos procesos serán analizados en el apartado eficiencia. Seria conveniente, de todos modos, poder medir estos procesos y verificar su efectiva optimización.

4. EFICIENCIA

4.1 Un esquema de ejecución eficiente

El esquema de ejecución de la BdT se cimienta en un mecanismo coordinación entre diferentes actores que tienen funciones y papeles diferentes en la ejecución de la intervención y está basado en la cogestión entre un representante de la MLRS y el coordinador técnico de ATTsF

La gestión conjunta ATTsF-MLRS con la supervisión y resolución de conflictos por la Comisión de Seguimiento se ha mostrado como un sistema eficiente dando respuesta, especialmente durante los primeros años, a las dudas planteadas entre actores. En los últimos años los cambios en los órganos de representación de AECID han ralentizado el proceso de supervisión de la Comisión de Seguimiento y la toma de decisiones. Este año, según reconocen los actores entrevistados, se hará ejecutivo un nuevo Plan Operativo que influirá en una reactivación de la Comisión y revitalizará algunos procesos que necesitan desde hace tiempo un impulso, como la aprobación formal del procedimiento de Logística o el de Taller.

" El sistema de gestión y la coordinación son la base para el éxito del proyecto"
Presidente MLRS Buhobeni Yaya

Es patente la necesidad de una reformulación del PO orientado a recoger las nuevas aperturas de espacios de trabajo de la BdT (en emergencias y no food ítems y sobre todo), reglamentar la entrada de nuevos donantes y, por tanto, fomentar una reflexión conjunta entre ATTsF, MLRS y AECID de cara a realizar este giro estratégico de una forma eficiente. La ampliación de funciones de la BdT y la posible, incluso previsible, vinculación de nuevos potenciales actores como ACNUR en los espacios de coordinación y toma de decisiones será necesario que se realice sin merma de la eficiencia en la toma de decisiones.

4.2 Análisis de los Procedimientos y su implicaciones en la eficiencia

La experiencia conjunta atesorada por AECID, ATTsF y la MLRS en el desarrollo de la Base de Transporte es la clave para entender qué papel han desempeñado los procedimientos en la eficiencia del proyecto. Como se ha reseñado, en principio la gestión se sustentaba en un conjunto de procesos. Los procesos son los que ahora se basan en procedimientos: cuidado de camiones, distribución, gestión del personal, logística. El paso de procesos a procedimientos ha sido marcado por cierta resistencia, al principio, debido a la desconfianza por la novedad, pero con el tiempo todos los actores han podido comprobar los beneficios que ha conllevado la existencia de los procedimientos en la eficiencia y así se reconoce de forma generalizada.

El documento madre que fundamenta el trabajo de la BdT se denomina *Normativa General de la BdT*. En este documento aparecen las funciones y responsabilidades, los sistemas de contratación, los derechos y obligaciones del personal local y el organigrama de la BdT. Esta normativa fomenta la eficiencia al constituir un mapa claro que regula el funcionamiento básico del equipo y constituye un mecanismo de gestión de conflictos que previene enfrentamientos y disfunciones y favorece claramente una gestión eficiente de incumplimientos y discrepancias.

Cada departamento funciona con un procedimiento que cumple la función de organizar el flujo de trabajo adentro del departamento y su relación con otros departamentos.Hay una serie de aspectos que es necesario detallar sobre los diferentes procedimientos y que esta evaluación considera de especial interés.

Distribución

El departamento de distribución está formado por un mando intermedio, mujer con experiencia y compromiso, 17 choferes, y el responsable del almacén. El total de toneladas a repartir en las wilayas depende de la disponibilidad de alimentos y es la MLRS que decide las cantidades a repartir en cada viaje; de hecho no se contempla en el procedimiento el número de viajes a realizar. En los años 2017 y 2018 se han realizado una media cercana a los 200 viajes por mes repartiendo alrededor de 2.400 toneladas de alimentos entre canasta básica y alimentos frescos. Según los informes mensuales la duración del periodo de distribución varía entre 14 y 21 días. La variación depende de las toneladas de comida disponibles por parte de MLRS. Hasta el momento, las distribuciones se han realizado de forma eficiente permitiendo que al menos un vehículo por día quede liberado de labores de distribución y pueda permanecer en taller para la realización de mantenimientos preventivos. El reto que se visibiliza en un cercano horizonte es la integración en las programaciones de distribución de bienes no alimentarios de primera necesidad. Es necesario habilitar un procedimiento específico que regule estas distribuciones, garantizando en todo caso el cumplimiento de la programación de distribuciones alimentaria. Esto se verá facilitado por la naturaleza de los NFI, ya que no son perecederos. Sin embargo, hay que destacar que hasta el momento estas distribuciones extraordinarias no han implicado una reducción de la eficiencia en la realización de distribuciones alimentarias.

<u>El procedimiento se sigue exactamente como se describe en los documentos con pocas desviaciones:</u>

Repostaje. El repostaje debería realizarse, de acuerdo a lo previsto en el procedimiento, según los kilómetros a realizar por el camión en cada viaje. Sin embargo, para optimizar tiempos, se reposta el vehículo con una cantidad que a veces puede ser hasta tres veces mayor de la necesaria. Consideramos que representa una medida interesante de cara a la optimización de tiempos y de uso de los recursos humanos. Si bien en origen lo previsto en los procedimientos tenía una clara justificación, en la actualidad podría modificarse sin perjuicio alguno adaptándose a la práctica actualmente en uso ya que la experiencia acumulada permite ejercer un control aproximado de consumo basada en tiempos utilizados en la realización de trayectos y la posible desviación de uso de combustible está controlada por el hecho de llevar candado los depósitos de los vehículos. Por otro lado, el consumo total de combustible por mes se controla a través del control de volumen de ingresos y salidas globales de combustible en la BdT.

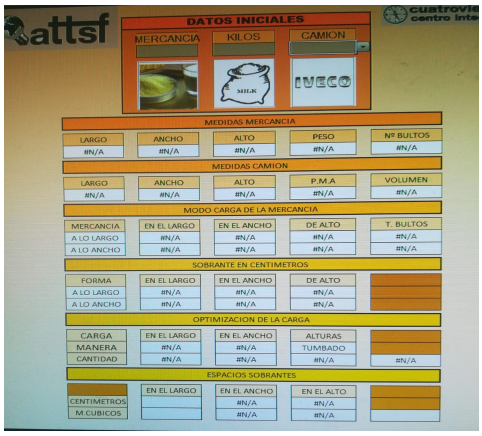
Tacógrafo. Según los entrevistados, los tacógrafos no se utilizan o están rotos y esto podría llegar a afectar el control de la planificación de entregas y recorridos. Para ello se pretende iniciar un proceso de elaboración de rutas por GPS realizando el tracking de las mismas. Esta iniciativa se ha pensado desde ya unos años, se recomienda ponerla en marcha para el próximo año.Esta iniciativa cuenta con un valor añadido en relación al uso de tacógrafos, ya que permitiría realizar análisis de eficiencia mucho más avanzados que el tacógrafo:

- Medición de tiempos en cada desplazamiento
- Velocidad media (para control de consumo de combustible y ruedas, etc)
- Estilo de conducción (para control de conducción eficiente)
- Análisis de rutas (para la optimización de tiempos de distribución)

<u>Iniciativas que potencian la eficiencia:</u>

La MLRS realiza reuniones de monitoreo periódicas con la población destinataria. En cada daira se formalizan entrevistas con los responsables de distribución de la MLRS, equipo de distribución de la BdT y mujeres que recogen la ayuda alimentaria. Esta actividad paralela a la ejecución del proyecto es de suma importancia para la apropiación del mismo y para la puesta en marcha de mecanismos de ajuste. Gracias a ella nos podemos dar cuenta del estado real de los alimentos que llegan al beneficiario y eventualmente proponer mejora del sistema de distribución, valorar los tiempos de distribución y compararlos con los documentos rellenado por los choferes y

valorar el mecanismo de coordinación en terreno entre la BdT y la MLRS. Se aconseja formalizar el procedimiento de estas reuniones y, sobre todo, que los resultados se sistematicen en instrumentos que tengan incidencia sobre los indicadores de resultados del trabajo de la BdT.



Instrumento de optimización de cargas diseñado por alumnado de Cuatrovientos

El instrumento de asignación de vehículos. A lo largo del año académico 2017-2018 se ha realizado un trabajo conjunto entre ATTsF y el instituto de formación profesional Cuatrovientos, ubicado en Pamplona y que cuenta con un grado en logística y transporte. El alumnado de dicho grado ha realizado dos propuestas de instrumentos que contribuyan a la optimización de cargas en los vehículos de la BdT. Se trata de asignar los vehículos estrictamente necesarios para realizar una distribución teniendo en cuenta el volumen del producto (más allá del peso) y la capacidad de carga de los vehículos. A lo largo del 2019 está prevista la implementación práctica en el uso del instrumento finalmente seleccionado. Será necesario, en este sentido, valorar la inclusión de su mecanismo de utilización en los procedimientos de distribución.

Elementos que limitan la eficiencia:

Se ha registrado, durante las entrevistas, unas pequeñas dificultades que se atribuyen a la necesidad que el departamento de distribución realice una reunión periódica. Creemos que se debería pensar una forma de reunión interdepartamental periódica (trimestral, semestral etc.) para limar o dirimir pequeños inconvenientes que sin un debido mecanismo evaluatorio, se arrastran sin posibilidad de solución. Nos referimos a pequeños problemas como la escritura de los choferes que a veces es ilegible y complica el trabajo de volcar los datos o el problema de que lo choferes hacen mas kilómetros o mas horas de lo estipulado.
El diseño de las hojas de ruta lo consideramos correcto, tal y como se percibe en el uso que hacen y en la información para la elaboración de los Informes Mensuales. En este documento se deja un espacio a comentarios de los beneficiarios durante la distribución. No queda claro cómo se procesan estos datos y dónde aparecen. Sería recomendable dejar un espacio en la base de datos sobre comentarios de beneficiarios y definir una forma de sistematizar por categorías de forma que se puedan construir conclusiones que puedan alimentar la toma de decisiones.

Recursos Humanos

El procedimiento de RRHH se sigue de acuerdo a lo establecido.

De las entrevistas realizadas se ha podido concluir que existen algunas inquietudes relacionadas principalmente con el cumplimiento de las funciones. En aras a sugerir mejoras útiles que se reflejen en la satisfacción del personal y la mejora de su desempeño laboral proponemos aplicar unos cambios en el procedimiento de RRHH:

1. Inducción del personal. Actualmente se le entrega a cada trabajador los procedimientos para que lo lean. Recomendamos poner en marcha un periodo de inducción que empiece con un proceso formativo del procedimiento de RRHH por parte del responsable del departamento. Este proceso de inducción, que tendría que tener carácter temporal (una semana o dos), permitiría una real integración del trabajador en los valores de la BdT y podría disminuir el absentismo o la falta de motivación. El proceso debería ser procedimentalizado y calendarizado, y debería prever un momento de inducción con todos los departamento.

2. Evaluación personal. Este es un tema aun pendiente de la BdT. Se han hecho pequeños pasos hacia la evaluación empezando desde el departamento de taller, sin embargo, los trabajadores aún no han empezado porque no ven claro el motivo por el cual este proceso no se implemente para todos los departamentos. Una evaluación de personal bien manejada sirve como instrumento de supervisión y desarrollo de la plantilla. La evaluación del trabajador, se convierte en un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del desempeño de un trabajador, **es una herramienta de dirección**, imprescindible en la actividad administrativa, ayuda a determinar políticas de recursos humanos adecuadas a las necesidades de la organización.
3. Creación de un órgano interno de mediación con la dirección. Para mejorar el desarrollo del personal consideramos positivo tener un órgano interno que desempeñe funciones de representación del personal, que recoja sus inquietudes y quejas y elabore con ellos medidas para soluciones de conflictos. Además este órgano debería velar por el correcto desempeño de las funciones y crear mecanismos de alertas previos al despido y ágiles para permitir que las desviaciones se ajusten sin consecuencias.

Elementos que potencian la eficiencia:

Modelo trasparente
El modelo implementado con los procedimientos ha garantizado que el proceso de contratación, el salario y la gestión del personal no estén permeados por intereses externos o por razones de género. Según las entrevistas realizadas, este modelo es novedosos y apreciado por muchos actores de los CRS. Estos mecanismos de gestión han aportado a la BdT innumerables ventajas, entre ellas la inclusión por género y la introducción de una cultura empresarial, además de una sustancial mejora de la eficiencia por un control del desempeño del personal mas cuidadoso y orientado a cumplir objetivos.

Elementos que limitan la eficiencia:

Evaluaciones. Emerge en muchas reuniones la necesidad de aligerar el mecanismo de amonestaciones, que se considera muy largo y crear momentos de evaluación para reconducir el trabajador.

Logística

El procedimiento de Logística, a pesar que se haya elaborado no está aún aprobado oficialmente. De todos modos, se ha comprobado que en la práctica está normalizado y reglado. Este procedimiento contempla los procesos de compras y abastecimiento.

Elementos que potencian la eficiencia

El departamento de logística efectúa las compras en todas sus etapas: desde el pedido hasta la llegada y el almacenaje. El principio en que se asienta este departamento es la **necesidad de prever y controlar las averías** para evitar en la medida de lo posible una parada de larga duración de los camiones. Claro está que la colaboración con el departamento de Taller es una pieza clave para garantizar fluidez a que este principio se cumpla. Así mismo, el departamento de Logística se ocupa de los trabajos de mantenimiento que la BdT precisa.

La BdT cuenta con tres tipos de mercado para realizar la compra, dependiendo del repuesto que se necesita: Rabuni, para un porcentaje limitado según la normativa de AECID; Tindouf para productos que no se encuentran en Rabuni y finalmente en Argel para repuestos especializados.

Para **las decisiones de compra se conforma una comisión**, tanto por la compras de rutina como para las compras de emergencia. Ha salido en algunas entrevistas que se debería agilizar el trabajo de la comisión de emergencia, en

el sentido de que no demore su constitución. Se piensa que la aprobación formal del procedimiento podrá ayudar en el seguimiento de los tiempos.

Además, esto se hace más urgente de cara al progresivo envejecimiento de la flota, ya que se supone que aumentarán las averías y las necesidad de repuestos. Por lo tanto, y con el fin de evitar largas paradas de vehículos por falta de repuestos, será necesario perfeccionar los modelos de compra y suministro de repuestos de reacción rápida.

En estos últimos años, el departamento de logística ha concentrado sus esfuerzos en la búsqueda de proveedores y en la elección de los mismos identificando 170 proveedores, según criterios como la facilidad de pago, la profesionalidad, el pago por internet etc. No con todos esos proveedores se trata periódicamente, pero es importante destacar la fidelización con algunos, que se ha alcanzado en estos últimos años. **La fidelización** es un elemento que ha aportado mas eficiencia al proyecto, ya que el canal de compra es más rápido, menos costoso (en muchas ocasiones se completa el proceso sin necesidad de desplazarse a Argel) y más seguro.

Ejecución del gasto; eficiencia y transparencia

En este sentido, hay que destacar el altísimo porcentaje de ejecución de gasto que se realiza mediante pago con transferencia. Gracias a las gestiones de ATTsF y la Dirección de la BdT, todo el personal local tiene abiertas cuentas en euros en Tindouf, con lo que el pago de nóminas se realiza por transferencia y en moneda europea. Al margen del beneficio que supone para un trabajador saharaui poder cobrar en euros, el pago por transferencia optimiza tiempos invertidos en el pago de nóminas y garantiza altos niveles de transparencia en la gestión.

Por otro lado, lo mismo hay que destacar del gasto en la partida de Materiales y suministros. Durante el trabajo de campo se pudo comprobar in situ el porcentaje de ejecución de esta partida del proyecto en ejecución.

Gasto partida Materiales y suministros proyecto 105 a noviembre 2018				
	Dinares	Tipo cambio	Euros	Porcentaje
Transferencia	6.526.317,18	125	52.210,54	97,15
Cash con factura	151.795,00	125	1.214,36	2,26
Cash con recibo	39.340,00	125	314,72	0,59
TOTAL	6.717.452,18	125	53.740,00	100,00

El porcentaje de gasto realizado de acuerdo a los procedimientos de compras con pago mediante transferencia supera el 97%, lo que da una idea del nivel de eficiencia en el gasto alcanzado. Este tipo de compras permiten realizar una trazabilidad mucho más clara de los productos encargados respecto a los recibidos, reduce sustancialmente el tiempo invertido por el área de logística en pequeñas comprasy facilita la gestión de almacén. Igualmente, facilita la posibilidad de reclamar frente a incumplimientos del proveedor y potencia la transparencia en a rendición de cuentas.

Elementos que limitan la eficiencia

Todo el material que se adquiere con las compras se clasifica por el Departamento de Almacén. Actualmente el almacén cuenta con un programa que incluye más de 2.200 referencias.

Después de varias visitas en el almacén se puede decir, que a pesar de tener un sistema organizado y complejo se hace necesaria **una mejor organización** sobre todo en cuanto a la utilización de espacios, codificación de productos

etc. Durante nuestra visita se ha visto que se está procediendo a una reorganización del mismo con la asistencia técnica especializada de personal voluntariodesplazado por ATTsF. Una vez culminado el nuevo sistema de gestión de almacén será necesario revisar y actualizar el procedimiento de taller para la vinculación correspodiente.

En precedentes evaluaciones se ha destacado el importante ahorro económico que supondría **no pagar el IVA**. Aún no se han encontrado soluciones. Como se destaca en otras evaluaciones se considera que la medida planteada de vincular las compras a la Media Luna Roja Argelina seria ineficaz por la gestión de los proovedores por la falta de operatividad, ya que la relación de confianza se ha establecido directamente con la BdT. Sería más conveniente encarar este tema políticamente para poder llegar a tener un corredor preferencial para las compras gestionado a nivel gubernamental entre estados. La cooperación española tendría en ese caso un papel protagónico.

Flota variada. A pesar del esfuerzo realizado por homogeneizar, la flota de la BdT es variada con presencia de 4 marcas distintas (IVECO, Mercedes, RENAULT y MAN) que además cuentan con diferentes modelos de vehículos (gestión mecánica los más antiguos y gestión electrónica los más modernos). Esta variedad complejiza notablemente la identificación y solicitud de las piezas concretas para cada reparación, ya que han de solicitarse con la nomenclatura exacta a los proveedores. Sería recomendable que el procedimiento de compras contemplase la necesidad de actualizar anualmente los software de gestión de piezas (catálogos con despiece) oficiales de cada marca habilitando los medios necesarios para que esto se haga.

Taller

El taller se compone de un responsable, jefe de taller y 11 empleados con diferentes formación, electricista, soldador, mecánico.

En promedio en el año 2017 se han realizado:
30 acciones de mantenimiento preventivo de vehículos por mes
15 acciones de mantenimiento preventivo de instalaciones por mes
15 acciones de mantenimiento correctivo de camiones por mes
2,5 acciones de mantenimiento correctivo de vehículos auxiliares por mes
8 acciones de mantenimiento correctivo maquinaria por mes

Las acciones de mantenimiento preventivo se planifican una vez por año, aunque no siempre se respeta el calendario, ya que se da prioridad al mantenimiento correctivo para no dejar camiones parados. Sin embargo en el 2017, se realizaron, en media, mas acciones preventivas que correctivas.

El procedimiento regula:
Método operativo.
Responsabilidades.
Documentos utilizados y su ubicación.

<u>El procedimiento se sigue exactamente como se describe con pocas desviaciones:</u>
En el procedimiento diario de planificación no se usan los buzones ya que se ha concluido que ralentizan la práctica diaria. La asignación de tarea se hace entregando diariamente las OTC.

<u>Elementos que potencian la eficiencia</u>

El parte del trabajo se entrega cada día a los trabajadores y cada uno de ellos a final del día tiene que rellenar apuntando los trabajos realizados. Esto, según el jefe de taller, limita mucho el absentismo y potencia la responsabilidad y el cumplimiento.

La coordinación con el departamento de logística y distribución es fundamental para el correcto funcionamiento del taller, para realizar una adecuada planificación tanto correctiva como preventiva. En el procedimiento se destaca la coordinación con logística en el caso de la comisión de emergencia, que se ocupa de compra urgente de piezas para arreglar averías complejas o la coordinación con el almacén para la entrega de piezas para el trabajo diario. No se indica en el procedimiento la coordinación con el departamento de distribución, aunque informalmente se destaca la importancia de este canal por el mecanismo de alerta que los chóferes ponen en marcha con el departamento de taller. Se aconseja crear un apartado especifico en el procedimiento de taller.

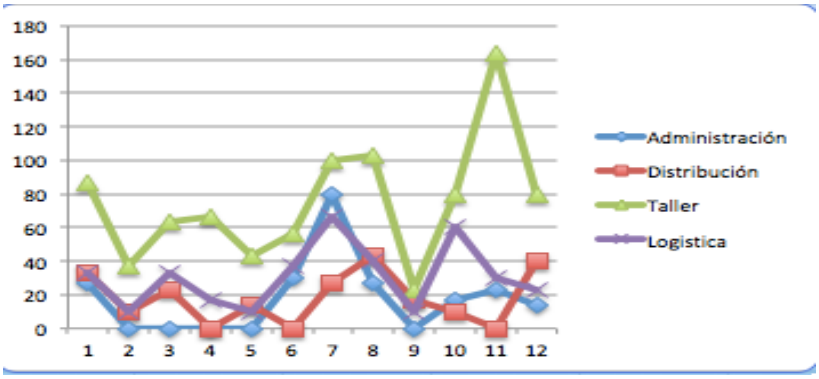
Elementos que limitan la eficiencia

Motivación del personal. En las entrevistas realizadas se constata que la motivación del personal de taller es mejorable y el personal destaca la necesidad de ser escuchados. Los empleados del departamento de Taller suponen una importancia vital para el futuro de la BdT, porque garantizando la permanencia de un equipo motivado y preparado se podrá ralentizar el proceso de envejecimiento de la flota. Es, por lo tanto, recomendable que se constituya un espacio en el mismo departamento de Taller para encarar este tema. Posibles áreas de mejora podrían ser: formación en mediación y resolución de conflicto del jefe de taller, más participación en el funcionamiento general de la BdT o creación de un sistema de alerta mas ágil del por "cumulo de faltas" por el cual pasa mucho tiempo antes de reunirse formalmente con un trabajador, entre otras medidas.

Parte de trabajo. En las entrevistas realizadas se ha destacado las dificultades que se presentan en el uso del parte de trabajo: en ocasiones no se cumplimentan bien o a veces se pierden en el almacén. Se recomienda realizar reuniones periódicas para encarar estas dificultades al interior del departamento. Por otro lado, de cara a la actualización de procedimientos, será el momento indicado para resolver estos aspectos.

Respuesta en reparaciones complejas de larga duración. El procedimiento de taller no contempla un mecanismo de respuesta ante averías complejas que establezca límites temporales y definición de competencias para la toma de decisiones. El vehículo Mercedes nº 25 de la flota ha permanecido parado durante más de 8 meses durante 2018 como consecuencia de una avería de la caja de cambios. Durante estos meses se han prolongado las discusiones y se han sucedido iniciativas de diferentes tipos para su reparación en la BdT que han resultado infructuosas. Finalmente, se externalizó la reparación en el servicio oficial de Mercedes en Argel y se logró reparar. Es recomendable habilitar en el procedimiento un mecanismo que entre a funcionar en este tipo de averías a partir de un límite temporal específico (2 o 3 meses, por ejemplo) y que contemple medidas concretas, responsables de tomarlas, etc.

4.3 Posibles riesgos en la eficiencia



Gestión del tiempo. El porcentaje [4] de incidencias en gestión del tiempo se situa a un promedio del 35%. Por "incidencias" se entiende no solo ausencia no justificada, sino falta de firma, impuntualidad o retraso, salida adelantada, etc. Analizando este dato por departamento, la situación parece ser muy variada:

[4]El porcentaje y el promedio han sido calculados tomando como referencia los informes mensuales del año 2107, y con meses de 30 dias.

Administración: 18.05%
Distribución: 22. 45%
Taller: 71.85%
Logistica: 30.83

Sería conveniente analizar y corregir de manera general esta serie de incidencias, añadiendo a las penalizaciones monetariae otras medidas y encarando prioritariamente la situación en el departamento de taller.

Envejecimiento de los equipos

En diferentes entrevistas se ha destacado la necesidad de ampliar la flota de vehículos auxiliares para mejorar la rapidez en la respuesta del control correctivo. Sobre todo se ha planteado el uso de una unidad móvil de reparación. Igualmente se destaca la preocupación del envejecimiento de los equipos y maquinaria.

El progresivo envejecimiento de la flota, maquinaria e instalaciones supone un verdadero reto para la BdT, ya que las averías se presentan de forma cada vez más recurrente y son cada vez más graves.

Durante 2017 se realizaron un total de 533 intervenciones correctivas por un total de 623 para el año 2018, presentándose un incremento del 17%

Información extraída de los informes mensuales de gestión de la BdT 2017 y 2018

Parece necesario, por tanto, iniciar un análisis para la definición de procedimientos y criterios para la identificación de límites en la vida útil de vehículos, mecanismos para la baja definitiva de equipos y, en general, determinación de límites en la inversión de recursos con un umbral adecuado de rentabilidad

4.5 Eficiencia y gestión del conocimiento

En el marco de esta evaluación se ha evidenciado la importancia que el equipo gestor de la BdT confiere a la generación de información y su adecuado análisis por diferentes razones:

Contribuye a identificar situaciones o síntomas de una problemática que es necesario solventar.

Crea la base para definir necesidades o prioridades futuras.

Ayuda a entender y a planificar el momento de renovación de dotaciones.

Nuevas funciones de la BdT: con un adecuado y profundizado análisis que cruce todas informaciones y conocimiento de todas las áreas de la BdT será mucho mas rápido y certero afirmar si la asunción de nuevas funciones influye negativamente en la eficiencia de la gestión o no, y si lo hace en qué manera y cómo se puede solucionar para garantizar una distribución eficiente.

Actualmente las herramientas utilizadas en el análisis son:

Base de datos. Actualmente existen tres bases de datos, RRHH, distribución, taller, todas alimentadas por procesos y procedimientos. Las bases de datos arrojan informaciones analíticas que se vuelcan cada mes en un **informe mensual** y que representa la fotografía de la BdT sobre el desempeño de los RRHH, los alimentos o no food ítems distribuidos. En la actualidad, la BdT está empezando a implementar un sistema gestor de base de datos (SGBD). Estos sistemas permiten presentar la información de la base de datos en variados formatos, generar informes con

gráficos y tablas. Un adecuado desarrollo de esta herramienta será, por tanto, fundamental para el futuro de la BdT. En este sentido, sería recomendable que este diseño contemple un cuadro de mando de indicadores y la creación de un sistema de gestión del conocimiento que se alimente también de este cuadro.

Evolución de la gestión del conocimiento en la BdT

Del análisis de los documentos se podría concluir que la prioridad de recolectar información y rendir cuentas ha predominado respecto a la de analizar información. En este sentido se valora por esta consultoría, el trabajo que se está realizando de reducir la cantidad de datos ofrecidos en el informe mensual para privilegiar un mayor nivel de análisis. Sin embargo, se identifican claros ejemplos de unos procesos de gestión de información (recolección de datos, análisis, reflexión y adopción de decisiones) que han supuesto iniciativas muy destacables en la mejora de la eficiencia.

Procesos de gestión de información para mejora de la eficiencia

Así, el análisis de eficiencia realizado en el marco de la evaluación externa presentada en 2017 aportó sugerencias sobre cambios en la capacidad de carga de los vehículos, especialmente los rígidos. El proceso de análisis culminó con la adopción de la decisión de ampliar la altura de las gabarras de tres vehículos y su vinculación a la realización de una formación especializada en soldadura MIG-MAG, iniciativa pionera los CRS. Esta formación y la ampliación de capacidad de carga se realizaron durante el mes de diciembre de 2018.

Otra iniciativa destacable la constituye la iniciativa de poner en marcha una unidad para la reparación y el vulcanizado de ruedas. Del análisis de la información recogida, se identificó que más del 25% de las intervenciones correctivas de Taller se concentraban en las ruedas. Con el fin de alargar la vida útil de este costoso recurso (eficiencia) y reducir el impacto ambiental que supone su consumo y disposición de sus restos se ha aprobado la realización en 2019 de una formación en vulcanizado de neumáticos y manejo de máquinas de ruedas y la dotación de maquinaria y equipos adecuados para asumir todo el proceso.

5. IMPACTO

5.1 El modelo de gestión y el impacto en diferentes ámbitos

A lo largo de las labores de trabajo en terreno se ha constatado en múltiples espacios y con diversos actores el elevado impacto que ha tenido el proyecto. Esto se aprecia a diferentes niveles y en diferentes momentos.

Sin ánimo de extendernos, ya que la anterior evaluación presentada justo hace un año realiza un pormenorizado y exhaustivo análisis de impacto, simplemente recordar algunos aspectos esenciales relacionados con el impacto del proyecto a diferentes niveles relacionado con el modelo de gestión.

Impacto en la población

Resulta evidente el nivel de impacto que ha tenido el proyecto en la población titular de derechos. La población afirma y siente que hay un "antes" y un "después" de que la BdT asumiese la exclusividad de la distribución alimentaria. La población indica que el proyecto funciona, que los alimentos llegan más cerca de sus casas y en mejores condiciones. Se ha observado en diversos momentos un total reconocimiento del proyecto. En diferentes entrevistas se destaca una necesidad de asumir otras distribuciones; superado el problema de la distribución alimentaria, ahora es necesario que la BdT asuma otras distribuciones, ya que se sienten sobrepasados por las dificultades que otras distribuciones conllevan en la vida de sus familias. En general, los principales actores entrevistados resaltan que el modelo de cogestión y la alianza construida entre ATTsF y MLRS constituyen un factor fundamental en la generación de impactos positivos.

"La distribución de alimentos funciona perfectamente, ahora nuestros problemas se llaman gas y agua…"
Wali de Ausserd

Se visualiza un alto impacto en varios frentes. Todos los miembros de las diferentes comunidades que se han entrevistado coinciden en reconocer la utilidad de la acción, entendida en su totalidad, utilidad que han visto incrementada después de pasar de la distribución por daira a las distribuciones por barrio.Resulta igualmente relevante destacar que hubo algunos integrantes de las wilayas entrevistados que han subrayado el efecto positivo de aumento de la autoestima y de cohesión social.

Por lo tanto, se puede decir que el proyecto presenta un altísimo impacto.

Cohesión social y autoestima: un proyecto exitoso y participativo

"Aunque muchos de los elementos de esta crisis permanecen inalterados, en los últimos años se perciben cambios contextuales que están afectando a la vulnerabilidad de determinados colectivos de población, al ámbito socioeconómico, a la seguridad en los campamentos y a la cohesión social."
Estrategia Humanitaria 2018-2019, Campamentos Saharaui, Cooperación Española

El proyecto, por su alta pertinencia, ha sabido responder a las necesidades de la población y ha garantizado en todo momento, también en situaciones de emergencia (inundaciones), una respuesta efectiva y rápida. En una crisis olvidada, donde la sociedad es en riesgo constantemente de desgarro o laceración, sobre todo en la población juvenil, esta intervención significa una referencia de estabilidad y éxito un pilar importante en la sociedad.

La BdT representa un proyecto fiable, de referencia, liderado por una entidad de reconocida influencia y alta valoración social como la MLRS. La población reconoce su trayectoria y su relevancia. Se trata de un proyecto

de prestigio, reconocido y valorado tanto por la gran importancia de su función como por su capacidad de responder a un contexto versátil.

Los mecanismos de participación de la población habilitados son múltiples.

La hoja de ruta es el documento de la distribución que se entrega al chófer en cada viaje y que la/el responsable por daira de la MLRS rellena. En este documento se deja un espacio a comentarios por parte de los beneficiarios. Asímismo la BdT con la MLRS realizan encuentros de monitoreo periódicamente con los responsables de la distribución y los beneficiarios directos en cada wilaya. Nos encontramos una vez más ante una práctica muy recatable y positiva que se ha puesto en marcha sin que se haya recogido en los procedimientos de gestión. Sería conveniente proceder a una formalización de estos espacios de la gestión de la información y sugerencias recogidos en los mismos.

Se valora una identificación muy marcada por parte de la población con el proyecto, y un compromiso y una vinculación positiva en participar activamente al desarrollo del mismo especialmente por parte de las mujeres, responsables de la gestión de las distribuciones a nivel de daira y barrio. Estos sentimientos fortalecen la cohesión, social y la grupal específica (por ejemplo entre mujeres, entre voluntarios y miembros de MLRS, etc). Por último, hay que destacar el fortalecimiento que representa para la autoestima de la población, que se reconoce capaz de organizar y mantener en el tiempo sistemas efectivos de atención a sus necesidades.

Todos estos elementos son clave para fortalecer la pertinencia de la intervención.

En la población femenina

Como se ha mencionado, se considera un proyecto donde la inclusión ha sido prioritaria en la creación de procesos y procedimientos transparentes y en la atención constante a la conciliación laboral para las mujeres. Asimismo cabe destacar el éxito del cambio desde el transporte de los alimentos de las dairas a los barrios y su impacto en la población femenina encargada de la distribución y de recoger los alimentos. Este efecto se debe a la mejora de la eficiencia de la distribución a través de la implementación de procedimientos para los sistemas preventivos de cuidado de los camiones, eficiencia en búsqueda de soluciones de emergencia, un departamento de logística eficientes, un sistema de distribución organizado, coordinado y a la escucha de la exigencia de los beneficiarios. Todo ello son efectos de la implementación de los procedimientos.

En el socio local

Destaca una apropiación del proyecto elevada por parte de la MLRS. Con el apoyo de ATTsF se han agilizado y creado mecanismos que desde hace tiempo se necesitaban. Los mecanismos de coordinación se han visto beneficiados por los procedimientos, ya que la claridad y la trasparencia de los mismos han creado una relación de confianza basada en la eficiencia del servicio.

Por otro lado, se identifica un impacto institucional en el concepto de gobernabilidad en sentido amplio. La planificación de acciones y la racionalización de la asignación de los recursos ha introducido, especialmente a nivel de la MLRS, nuevos esquemas de actuación (participación en las decisiones, vinculación de recursos a

objetivos y planes etc.). Esto no deja de ser un claro impacto en gobernabilidad que trasciende a los objetivos del proyecto.

Estos dos impactos, también, se deben al sistema de gestión y a la implementación de procedimientos.

En la Organización

Se contempla un trabajo de fondo orientado a la búsqueda constante de especialización en la organización, que representa el impacto mayor que el proyecto ha tenido al interior de la misma. Se puede decir que ATTSF ha ido creciendo con el proyecto, ha enfocado sus objetivos centrándose en "capacity building", creando constantemente espacios de mejora en su base social, ampliando escenarios de especialización para dar respuestas cada vez mas adecuadas a las exigencias y fomentar áreas de crecimiento interno tomando como base los documentos producidos a lo largo de toda la intervención. Se puede afirmar que el sistema de gestión ha tenido un impacto positivo también en la evolución de ATTsF.

5.2 Propagación de efectos de los procedimientos

La implantación de un modelo de gestión basado en procedimientos y normativa se remonta al inicio del proyecto y desde este entonces han vivido una evolución fruto de la colaboración de los socios y de evaluaciones periódicas realizadas por ATTSF. En este apartado se pretende analizar los efectos indirectos que han determinado en los años la implementación de los procedimientos. Esta propagación de efecto resulta importante destacarla porque tiene un arraigo importante en el socio local y en la sociedad saharaui.

Hablamos de **valores**[5] cuyo nivel de implantación es más o menos alto pero que se encuentran latentes en la gestión de la BdT y en todo el proceso de distribución y que conforman la imagen general de la misma que se traslada hacia fuera funcionando como un propagador de efectos.

1) Confianza: Se refiere a la calidad de las relaciones que se establecen en el interior de una organización. Si las dinámicas son fluidas y eficaces, el nivel de confianza entre los trabajadores será alto y las relaciones muy productivas. Esa misma confianza se transmite a las wilayas en el momento crucial de la distribución. Este valor está muy presente en los cargo intermedios, ya que creen en las dinámicas instauradas por los procedimientos como un agente facilitador de su trabajo. Así mismo se encuentra en la calidad de relación de la MLRS con ATTsF y por ende con AECID.

2) Transparencia y cultura abierta: Aunque por supuesto no toda la información corporativa puede ser pública, sí que es necesario que los miembros de una entidad puedan acceder a los datos o estados de cuentas de interés colectivo. La apertura a la información al interior de la BdT ha fomentado la participación de sus miembros en la toma de decisiones y la identificación de riesgos y vulnerabilidades.

3) Responsabilidad: Ser responsable es adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión. Esta responsabilidad es tanto interna como externa: hacia los propios trabajadores y el entorno en general. Además, supone el respeto de ciertas normas y leyes. Este valor quizás es el mas matizable, la BdT está gestionada por un actor que vive en un campamento de refugiados desde hace 40 años. Las dinámicas adquiridas en estos años ralentizan el control rígido de normativas y privilegia en ocasiones otros aspectos relativos a la convivencia.

[5] https://www.obs-edu.com

4) Integridad: Una iniciativa es íntegra cuando se presenta ante sí misma y ante los demás tal como es. No es más ni menos de lo que ya es. Y, además, tiene claro que cada una de sus actuaciones debe estar regulada por la moral. Eso es uno de los valores mas destacable de la BdT, el éxito en las distribuciones, la confianza de la población hace que sea uno de los proyectos más valorados en los campamentos.

5) Disponibilidad al cambio: Las iniciativas deben estar dispuestas a adoptar cambios cuando sea necesario. Si son demasiado estáticas, generalmente dejan de ser productivas a medio o largo plazo. La disponibilidad al cambio se define como innovación, apertura, búsqueda de nuevos mercados y proyección. Este ha sido un principio inspirador de la BdT, constituye un ejemplo para otras entidades y representa el desafío de la BdT actual. Se considera que la asistencia técnica de ATTsF es clave.

6) Practicar el trato respetuoso: El trato respetuoso genera en las personas un sentimiento de aceptación y motivación que les permite desarrollar con la mejor disposición sus compromisos laborales. En este sentido se valora muy especialmente el trato al personal femenino. Como área de mejora se recomienda instituir un espacio para los trabajadores que no participan en la reunión quincenal (Trabajadores de taller, trabajadores auxiliares).

7)Comunicación clara y honesta: La comunicación constante y clara es imprescindible para que los trabajadores, y demás personas relacionadas con una entidad estén al tanto de los proyectos, los avances, los objetivos por alcanzar e, incluso, de los planes de expansión. De esta manera se evitan confusiones, disminuyen los errores y se incentiva al personal. Asimismo, la comunicación fortalece la cultura organizacional de la BdT e incentiva positivamente a los trabajadores. Sería interesante crear un espacio para hablar del proyecto en todo su alcance, los desafíos, las constricciones de cara a aumentar el conocimiento de los trabajadores.

8)Evaluación autocrítica: La autocrítica es un valor que implica destinar tiempo para evaluar cuáles son las fortalezas y las debilidades que tienen tanto la entidad como los trabajadores, cuáles son sus causas y cómo se puede remediar dicha dificultad.

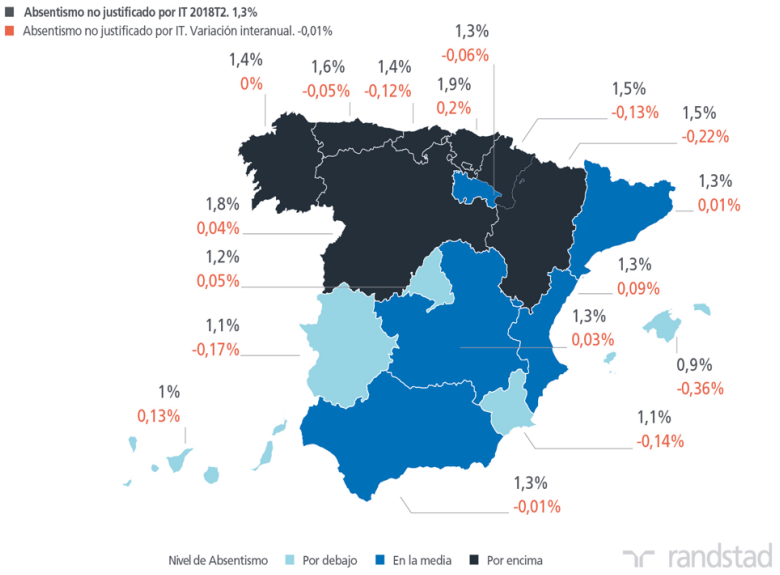
Cabe destacar positivamente un inicio de intento de evaluación el personal que ha arrancado con el personal del taller, sin embargo se hecha en falta un proceso mas estructurado tanto para el resto de trabajadores como para la organización en general. Un análisis DAFO con participación global del personal podría abrir un camino hacia la apropiación y la autoevaluación. Se recomienda ampliar el proceso de evaluación a todos los trabajadores y volcar los resultados en un informe.

9) Constancia y disciplina: La constancia y disciplina son valores empresariales que conllevan a la elaboración de proyectos exigentes, superación de obstáculos y trabajo arduo. A lo largo del recorrido de la BdT gracias a la constancia y disciplina que los actores, se han superado muchos obstáculos y se ha avanzado constantemente hacia la mejora. En este sentido, los beneficios obtenidos son tanto para la entidad como para los trabajadores.

Según actores externos al proyecto entrevistados, uno de los valores que más destaca del proyecto y que constituye un ejemplo para otras iniciativas propagando efectos es el compromiso de los trabajadores con el proyecto. En un contexto en el que la desesperanza, la frustración y, en muchos casos, la desidia se está extendiendo progresivamente conforme se enquista la falta de solución política al conflicto con Marruecos, la BdT constituye un ejemplo propagador de actitudes positivas como la constancia, la disciplina y el compromiso. En este sentido, como se ha destacado anteriormente, destaca el alto grado de fidelización y permanencia del personal local en el proyecto. Igualmente, y como indicador adicional, destaca también el bajo índice de absentismo no justificado.

Ejemplo: Análisis de un mes especialmente sensible.

Para el análisis específico se ha seleccionado Junio de 2018, que coincide con Ramadan y la intensificación del calor extremo en los CRS. La información se ha obtenido de las bases de datos de la BdT y se ha contrastado con las nóminas emitidas comprobando que coincide al 100%.



Jornadas laborales:
874
Masa salarial total:
11.425 euros
Descuentos por sanción a faltas varias:
225 euros
Sanciones por absentismo no justificado:
95 euros
Jornadas de ausencia no justificada:
10
Empleados sancionados:
7

De las 874 jornadas laborales del mes de junio hay 101 ausencias (11,5%)
10 no justificadas (1,14% sobre el total de jornadas)
91 justificadas (10,41% sobre el total de jornada)

Como puede apreciarse, el índice de absentismo no justificado por incapacidad temporal ronda los porcentajes que en las mismas fechas de análisis se registraban en España, según información publicada por Randstad[6]

5.3 Debilidades: la gestión del conocimiento, medición y evaluación de impactos

Si bien, como se ha indicado, se evidencian una serie de impactos de forma clara y palpable, no resulta sin embargo posible hacer una medición y valoración exacta de los mismos. Del análisis realizado de las fuentes de verificación del proyecto y, en general, de los sistemas de seguimiento y de generación de información, se concluye que no existe un sistema estructurado para una adecuada identificación y medición.

Se hecha de menos un proceso de análisis y elaboración de conclusiones, que genere impacto sobre el proceso de toma de decisiones. Este proceso se considera básico porque trae beneficios a diferentes niveles:

Permite la participación de diferentes actores en espacios de deliberación y análisis, desde los trabajadores hasta los donantes.

Permite crear herramientas, instrumentos y criterios para la identificación y detección de amenazas y riesgos y el análisis de vulnerabilidades y capacidades que ha su vez es una oportunidad para mejorar la intervención en un futuro o adoptar medidas preventivas y correctivas ante impactos negativos.

[6] https://research.randstad.es/informe-absentismo-laboral-noviembre-2018/

Genera un esquema de rendición de cuentas transparente y ágil.

Crea una política de comunicación y difusión de logros y alcances del proyecto y su replicabilidad.

Gestión del conocimiento y difusión

Del análisis profundizada de los elementos de conocimientos que han guiado el proyecto desde sus inicio se puede concluir que se han generado muchos productos. En este sentido se ha hecho un gran trabajo para la creación de bases de datos para la gestión de la información, entre otras herramientas.

Estos productos presentan diferentes características:

Exógeno: hay múltiples evaluaciones y estudios que se han realizado a lo largo de los años, sobre productos frescos, viabilidad, impacto, eficacia y eficiencia, por mencionar algunos, extremadamente valiosos y útiles. Sin embargo no se ha constatado que se utilicen de forma habitual en los análisis y no se le ha dado mucha difusión afuera del espacio próximo del proyecto (actores involucrados directamente).

Endógeno: El sistema que se utiliza para almacenar la información obedece a un criterio univoco, por departamento: base de datos e informes mensuales. En este ultimo se consolida los datos que el proyecto produce cada mes sobre Distribución, RRHH, Taller y Logística. Los datos volcados en el informe se entregan a la MLRS, ATTSF y AECID además de otros actores si hace falta.

Podemos definir que la BdT hace una correcta gestión de información, incluso demasiado exhaustiva, a través del informe mensual. A través del informe se pretende suministrar los recursos necesarios para la toma de decisiones, permitiendo mejorar los procesos, productos y servicios de la organización.

En proyectos de alto impacto y de larga trayectoria, la información y el conocimiento se han convertido en elementos fundamentales para el progreso: la BdT **necesita** construir, o mejor dicho sistematizar, conocimientos que permitan dar las respuestas adecuadas ante las circunstancias que se presentan.

Como institución, la BdT realiza un uso intensivo de personas y conocimiento, que son la base de un Sistema de Gestión del Conocimiento.

Una correcta gestión del conocimiento aportará una gran cantidad de ventajas, entre ellas: reducción de costes, reutilizando conocimientos y difundiendo las mejores prácticas; fomento del aprendizaje de los funcionarios e implicación en la Gestión del Conocimiento, a través de programas de fomento de la innovación y la creatividad; motivación de los empleados, ya que se tienen más en cuenta sus opiniones y experiencia.

Hay que reconocer que la organización está en un interesante y vivo proceso para poner en marcha actualmente iniciativas para gestionar la información y el conocimiento que genera: una nueva web, un nuevo sistema de gestión del almacén, un nuevo modelo de informe, etc.

Sin embargo actualmente lo que destaca es que los nuevos conocimientos se van incorporando a los individuos que los crean, sin que exista una interrelación donde estos se compartan. En los casos en los que el personal sale, los conocimientos salen de la organización en cuanto el individuo la abandona. Es el caso de la gestión del Almacén, la salida repentina del responsable ha generado ciertas debilidades en la estructura del mismo.

Actualmente, ante los nuevos desafíos, es indispensable que la BdT se innove, ya que este proceso persigue el objetivo de explotar las oportunidades que ofrecen los cambios que se asoman en el panorama de la BdT.

I**ndicadores que nos permiten valorar la Estrategia de Gestión del Conocimiento definida en una organización**, considerando tres aspectos:

La Actividad: nivel de uso y aprovechamiento de los distintos procesos y canales de gestión del conocimiento.

El Conocimiento: nivel de conocimiento generado y/o registrado y su nivel de consumo o aprovechamiento.

Los Impactos o beneficios que se están obteniendo, tanto cualitativos como cuantitativos.

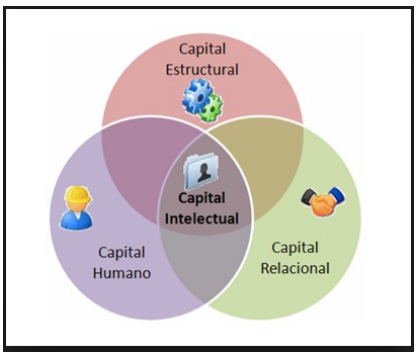
A continuación ofrecemos unos ejemplos de indicadores concretos que permitirán cuantificar y valorar los logros conseguidos en la BdT:

Fuente: http://www.innoemotion.com/2015/01/indicadores-para-la-gestion-del-conocimiento/

El diseño e implementación del sistema gestor de base de datos (SGBD) que está en marcha y que ha se ha podido analizar durante el trabajo de campo, supone una valiosa oportunidad para incorporar indicadores e instrumentos y herramientas que contribuyan a la implementación de un sistema de gestión del conocimiento.

Replicabilidad y capitales

El proyecto está formado por Capital Humano, Capital Estructural y capital relacional.



El capital humano, como se ha mencionado, es el valor de lo que los individuos pueden producir, tanto individual como, sobre todo, colectivamente. Tiene que ver con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales), con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación).

El **Capital Estructural** es el valor del conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, conformado por los procesos,

medios, infraestructuras, tecnología, sistemas, controles, etc., que posibilitan la creación de valor.

El **capital relacional** se define como el conjunto de todas las relaciones —de poder y de cooperación— que se establecen entre actores, instituciones y personas, y que surgen de un gran sentido de pertenencia y de una capacidad de cooperación muy desarrollada.

A lo largo de los años, la BdT ha creado un modelo de gestión de relaciones en el que cada eslabón de la cadena de trabajo aprovecha los mejores conocimientos.

Las estructuras o unidades operativas de la BdT están interconectadas con los proveedores y con los consultores, de manera que se crea un complejo sistema corporativo que brinda acceso a una variedad más amplia de recursos y capacidades. La BdT ha adoptado una estructura sofisticada con red de proveedores externos, incluida una serie de normas y procedimientos, para respaldar las relaciones y permitir un control constante de la calidad del servicio. Se mantiene tambien una relación solida con los beneficiario imprescindible para detectar necesidades y ajustar la acción.

6. SOSTENIBILIDAD

En este apartado se analizará la sostenibilidad del proyecto, teniendo en cuenta, por un lado los distintos factores de desarrollo en relación con la sostenibilidad del proyecto, y, por otro, el concepto de durabilidad de la acción y la permanencia de los efectos de la misma en el tiempo.

6.1 Esquema de ejecución y sostenibilidad

El esquema de ejecución ha incidido muy directamente y en un sentido positivo en el fortalecimiento de la sostenibilidad de la propuesta de la BdT. El modelo basado en una amplísima autonomía en las decisiones operativas para la Dirección Local y un liderazgo de ATTsF en ámbitos técnicos y económicos ha demostrado ser muy pertinente de cara a la sostenibilidad teniendo en cuenta una serie de características específicas de esta última organización. La participación de ATTsF aporta una serie de valores añadidos que contribuyen a la sostenibilidad de la propuesta.

Base social con alta cualificación técnica y muy comprometida. La base social de la organización cuenta con una alta preparación y cualificación técnica combinada con un elevado compromiso de participación activa en el desarrollo de la organización y concretamente del proyecto de la BdT. En el marco de la ejecución del proyecto se presentan habitualmente contribuciones de la base social (elaboración de diseños técnicos de todo tipo, análisis, asesorías) que abaratan sustancialmente la operación y contribuyen a su sostenibilidad, tanto desde una perspectiva técnica como económica.

Voluntariado de alta cualificación. Directora de calidad de Piensos Caceco hace acompañamiento y evaluación de la aplicación de procedimientos de gestión

Capacidad de captación de voluntariado de gran experiencia y cualificación. La base social de ATTsF cuenta con una extendida red de contactos en el ámbito del mantenimiento industrial, la mecánica, la ingeniería industrial, la fontanería, la soldadura, la hidráulica, la logística y, en general, los principales sectores y áreas profesionales más directamente vinculadas al desarrollo del proyecto. Por ejemplo, durante la fase de trabajo en terreno se pudo constatar la presencia de un voluntario realizando las labores de consolidación de información relativa a la gestión de almacén. La contribución de este voluntariado altamente especializado abarata sustancialmente la operación y contribuye a su sostenibilidad, tanto desde una perspectiva técnica como económica.

A lo largo de los años, más de 100 voluntarios han participado en el desarrollo de la BdT aportando un alto expertise técnico y una larga experiencia sectorial.
Presentación del proyecto de la BdT. Elaborada por ATTsF en 2018

Acuerdos con empresas. Expertos en soldadura MIG-MAG realizan formación y asistnecia técnica especializada en la ampliación de capacidad de carga de remolques

Capacidad para la generación de acuerdos de colaboración con empresa privada para aportación de recursos especializados. ATTsF ha demostrado una elevada capacidad para generar acuerdos con empresa privada vinculada a los sectores técnicos con incidencia en la ejecución. Estos acuerdos facilitan la aportación de recursos altamente especializados que contribuyen a la sostenibilidad técnica y económica del proyecto. Un buen ejemplo lo constituye la reciente participación de la empresa Forjas Brun en la realización de una formación en soldadura MIG-MAG y la ampliación de la capacidad de carga de 3 vehículos rígidos.

El precio de mercado del trabajo realizado por Forjas Brun en 2018 supera los 8000 euros pero ha representado un coste real de 2.500 para el proyecto (así se deduce de la factura girada por la empresa, en la que se señala el valor total frente al realmente repercutido).

Reunión en la BdT en el marco de la colaboración de profesorado de Instituto Cuatrovientos en el análisis de eficiencia

Capacidad para lageneración de acuerdos con entidades educativas para aportación de conocimiento. ATTsF está inmerso en una estrategia de generación de acuerdos con entidades de formación profesional muy vinculadas al ámbito sectorial de trabajo. Durante 2018 se han presentado los primeros frutos con la firma de un Convenio de colaboración con el Instituto de Formación Profesional Cuatrovientos de Pamplona. Fruto de ese convenio se han concretado ya colaboraciones de la comunidad educativa de esta institución; participación en análisis de eficiencia, diseño de un instrumento para la optimización de cargas, rediseño de un sistema de gestión de almacen y diseño participativo de una nueva web institucional y un posicionamiento de ATTsF y la BdT en redes sociales. Estos aportes a coste cero para el proyecto constituyen contribuciones importantísimas para la sostenibilidad técnica y económica del proyecto y, además, suponen iniciativas replicables con otras entidades españolas.

Por otro lado, la relación de partenariado y confianza construida entre ATTsF y MLRS constituye un factor de sostenibilidad fundado en tres factores fundamentales:

Articulación. La colaboración y coordinación es el requisito clave para el éxito del programa y lo será para su sostenibilidad a largo plazo. Se detecta un alto nivel de apropiación, debido sobre todo al alto nivel de colaboración que se ha mantenido en todas las fases del proyecto y a los mecanismos de participación habilitados.

Capacidad de ejecución. La capacidad de ejecución tanto de ATTsF como de la MLRS creemos que ha contribuido a generar una alta calidad en la intervención, que contribuye a su vez a ser percibida como positiva por titulares de derechos y obligaciones y, por tanto, contribuye a la apropiación y sostenibilidad.

Cultura empresarial

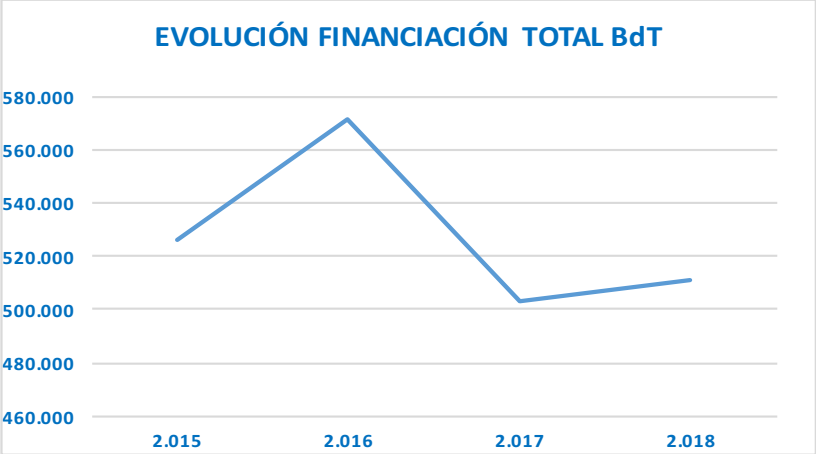
Los valore que se han implantado en el proyecto a través de los procedimiento y que se han mencionado

anteriormente, muy vinculados a la gestión empresarial, representan una pieza importante para garantizar la sostenibilidad. Estos factores son facilitados por los procedimientos y procesos que contribuyen a aportar claridad en el mecanismo de gestión y trasparencia.

6.2 El esquema de ejecución ante su punto de inflexión

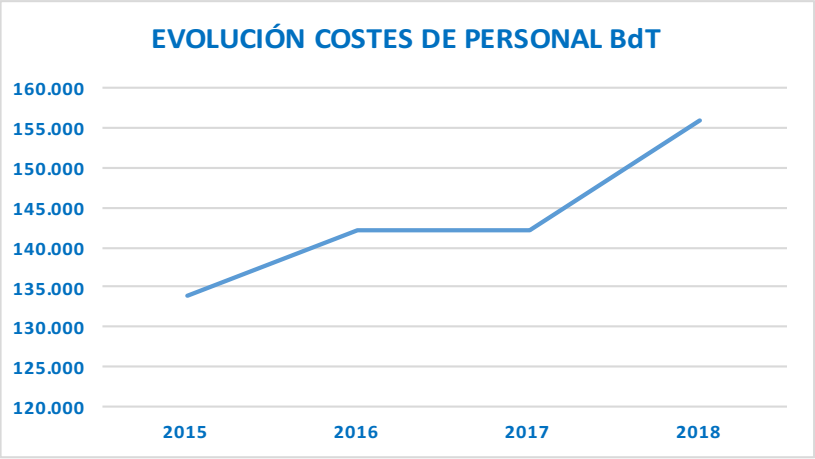
El esquema general de ejecución, y concretamente su financiación, se encuentran actualmente frente a un punto de inflexión que determinará el futuro del proyecto. En los últimos años se observa la confluencia de unos factores que amenazan muy seriamente la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

A) Carencias en la financiación.



El órgano supremo de gestión, la Comisión de Seguimiento, ha quedado cerrada en su participación a un solo donante, AECID. En la actualidad la evolución del contexto ha ido encaminando el proyecto hacia la necesidad de la vinculación en su actividad de otros actores. Consideramos que en un proceso largo como el de la BdT es necesario un planteamiento orientado a evitar la dependencia de un solo donante. Hay que valorar el esfuerzo realizado a lo largo de los años por AECID. Sin embargo, hay que señalar que un mantenimiento a futuro de las condiciones de financiación de los últimos dos años supondrá un incremento altísimo de los riesgos para la sostenibilidad de la iniciativa y, por tanto, para el cumplimiento de los fines de la BdT. En la actualidad, para la ejecución del proyecto durante 2019 se cuenta con un presupuesto inferior al aprobado en 2014 para su ejecución en 2015.

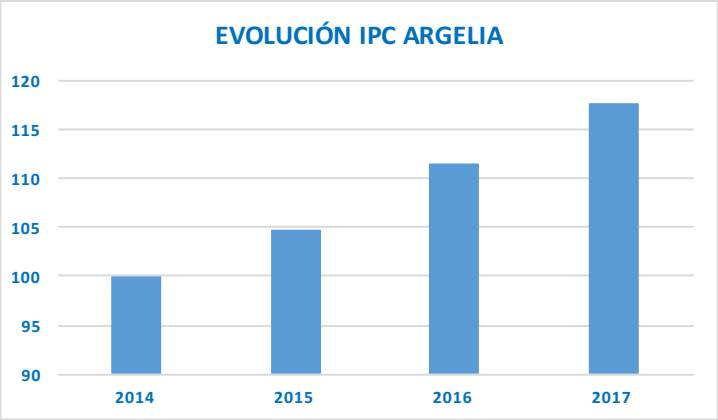
B) Incremento de costes



La evolución de la financiación del proyecto se agrava ante la confluencia con otras circunstancias; la primera de ellas la evolución de los costes de personal. El incremento de los costes, en este caso, se justifica ante la necesidad de potenciar la fidelización y la permanencia de un personal, especialmente el de taller, en el que se ha invertido un gran esfuerzo y elevados recursos para su permanente formación. Igualmente, responde a la filosofía que impregna a la propia ATTsF, cuya base social está muy concienciada con las condiciones laborales en las que los trabajadores locales ejercen su trabajo. En este sentido, se ha tratado de mantener en la medida de lo posible el poder adquisitivo de los trabajadores y trabajadoras de la BdT. Así, la normativa de la BdT y sus procedimientos de RR HH contemplan un incremento de salario anual equivalente a la evolución del IPC en

Argelia con un tope del 5%. A esto ha de sumarse la acumulación de antigüedad en los trabajadores y trabajadoras que no han alcanzado el tope de plus de antigüedad contemplado en los Procedimientos

El presupuesto para el pago de personal local ha pasado de unos 135.000 a más de 155.000 euros en 4 años.
Comparativa entre proyectos



Por otro lado, la evolución de la inflación y los precios en Argelia ha sufrido un drástico crecimiento en los últimos años. Esto tiene una gran incidencia en dos aspectos; por un lado, determina el incremento anual de retribuciones al personal local al ser el referente para su cálculo. Por otro, incide directamente en la otra gran partida presupuestaria del proyecto, la referida a Materiales y suministros. Así, los materiales y suministros necesarios para el desarrollo de las labores ordinarias de la BdT que en el año 2014 costaban 100, en 2018 ya tenían un precio que se acercaba a los 120.

C) Envejecimiento de equipos

Esta situación se agravaante el hecho de contar con una flota de camiones envejecida y unos equipamientos y maquinaria que es necesario ir renovando. La BdT cuentacon unos vehículos que, en muchos casos, se acercan peligrosamente al límite de su vida útil y que cada vez requieren una mayor inversión en recursos para su mantenimiento y reparación. Hay varios camiones que tienen más de 20 años y, como se ha indicado anteriormente, esta es una de la razones de que el número de acciones de mantenimiento correctivo se haya incrementado entre 2017 y 2018 nada más y nada menos que en un 17% con el consiguiente consumo de materiales y repuestos.

Se hace, por tanto, indispensable pensar en una progresiva renovación de equipos (especialmente vehículos) si se quieren atajar los inminentes riesgos que acechan la continuidad del proyecto.

6.3 Alternativas de solución

A) Un modelo limitado

Hasta el momento, si la combinación de los factores descritos no ha culminado con un incumplimiento de los fines de la BdT y una parálisis en la continuidad de sus labores, esto ha de atribuirse en buena medidaa la puesta en marcha de una completa batería de medidas para la potenciación de la eficiencia en la gestión, lo que ha de valorarse muy positivamente. En la práctica, se han venido implementando acciones concretas de cara a la puesta en práctica de la estrategia de acción:

- Potenciación del cumplimiento de los calendarios de mantenimientos preventivos. En este sentido, la implantación de la cultura del mantenimiento preventivo y correctivos de los equipos facilita la sostenibilidad a alargar la vida útil de los mismos.
- Revisiones anuales por parte de personal técnico especializado para vehículos e instalaciones
- Adaptación de herramientas para la realización de análisis de rentabilidad y optimización de recursos. Mencionamos el nuevo sistema de asignación de cargas que está en su etapa de ensayo, el nuevo informe

mensual que también está en su fase de finalización y la sistematización de indicadores que representa un inquietud muy claramente manifestada por todos los actores.

- Reforma de instalaciones y equipos. En este sentido, destacan las labores realizadas para la mejoras en las instalaciones auxiliares de la BdT.
- Incremento de la capacidad de carga de 3 vehículos rígidos.
- Procedimiento de compras orientado a la optimización. El sistema de compras se basa en una amplia base de datos de proveedores que ha sido creada en el tiempo. El sistema puesto en marcha ha creado confianza en los proveedores y una relación basada en la eficiencia. Este nuevo sistema contribuye a la racionalización de recursos, el ahorro y la sostenibilidad del proyecto.
- Reorganización del almacén y sistema de stock.

Por muy loable que sea el esfuerzo realizado y muy buenos sus resultados presentados hasta el momento, es una estrategia que no puede extenderse indefinidamente. Esta estrategia está condenada a agotarse con el progresivo envejecimiento de flotas y equipos y el agotamiento de los márgenes de maniobra en términos de gestión eficiente.

B) Una ventana de oportunidad

Se ha podido valorar que gracias a los resultados que presenta este proyecto, hay otros donantes interesados en apoyarlo (principalmente ACNUR) y las mismas autoridades y representantes saharauis están muy comprometidos en la búsqueda de sostenibilidad para el proyecto. La vinculación de nuevos actores está relacionada con la asunción de nuevas funciones por la BdT. Las autoridades saharauis han solicitado formalmente a la BdT que se responsabilice progresivamente de la distribución del gas, además de las distribuciones extraordinarias que actualmente realiza.

La población solicita **otros desafíos de distribución** a la Bdt. La BdT representa uno de los proyectos mas fiables, seguros y de confiables de los CRS. Por ello se solicita continuamente que llegue a asumir nuevas funciones y que cubra aquellos sectores vulnerables a los cuales no se consigue dar una respuesta eficiente. Así mismo se plantea la asunción de la distribución de gas y según entrevistas realizadas se plantea a medio plazo también la distribución del agua.

ACNUR está interesado en participar en el refuerzo de las capacidades de la BdT y lo ha demostrado fehacientemente mediante las siguientes acciones:

- Entrega de un vehículo articulado de nueva adquisición
- Aprobación a ATTsF de un proyecto para la adaptación del remolque entregado para que pueda cumplir con las funciones de transporte de gas y alimentos.
- Compromiso adquirido públicamente para dotación de un nuevo vehículos articulado durante 2019 y continuidad en años venideros hasta un total de 5 vehículos.

Esta actitud de ACNUR, vinculada como se ha dicho a la asunción de nuevas funciones como la distribución de gas, constituye una verdadera ventana de oportunidad para resolver el punto de inflexión descrito anteriormente. Teniendo en cuenta que la flota de vehículos para todas las distribuciones sería una sola, la dotación de nuevos camiones por ACNUR reduciría a priori el número de incidencias que se presentan en los vehículos viejos, permitiría una mejor planificación de distribuciones para reducir el estrés al que está sometida la flota y, en definitiva, a medio plazo supondría cierta garantía de continuidad para la distribución de ayuda alimentaria al liberar a AECID de un costosísimo proceso de renovación de vehículos que superaría los 600,000 euros.

En todo caso, esta alternativa requiere que necesariamente todos los actores involucrados (AECID, ACNUR, MLRS y ATTsF) alcancen un acuerdo sobre diferentes aspectos como la distribución de responsabilidades y competencias, nuevos mecanismos de adopción de decisiones, etc.

C) Diseño de una estrategia alternativa

A la vista de la decisión adoptada por AECID de congelar el presupuesto de la BdT durante los últimos años, no parece factible que asuma la altísima inversión necesaria para la renovación de equipos y flota. Si no se alcanza un acuerdo para el reparto de responsabilidades en la financiación con ACNUR, será necesario identificar nuevos escenarios que impidan una progresiva pérdida del protagonismo de la BdT en la distribución de alimentos y bienes de primera necesidad para la población refugiada mientras no existan otras alternativas. Al fin y al cabo, en el contexto actual, el riesgo para la continuidad a medio plazo de las funciones de la BdT supone, en definitiva, un riesgo para la seguridad alimentaria de la población saharaui. Por lo tanto se hace imprescindible el diseño de mecanismos alternativos, bien para la financiación del proyecto o bien para la distribución de alimentos y bienes a la población.

En el caso de que no se alcancen acuerdos entre AECID y ACNUR para la adopción de la solución descrita en el apartado anterior, será imprescindible que AECID (como principal donante), MLRS (como titular de la BdT y de la responsabilidad de distribuir los alimentos a la población refugiada), ATTsF (como entidad de referencia técnica en la aportación de soluciones), PMA (como principal donante de bienes distribuidos por la BdT) y ACNUR (como entidad de referencia en la gestión de ayuda humanitaria en los CRS) diseñen y consensuen una estrategia que vaya planteando alternativas a la situación actual.Será necesario, por tanto, asumir un proceso de reflexión conjunta de cara a definir el futuro de la BdT, y si es el caso incluso del propio sistema de distribución existente con el fin de evitar colapsos corto y medio plazo.

6.4 Los procedimientos de gestión y la sostenibilidad

Como se ha indicado, los procedimientos están incidiendo directamente en la sostenibilidad de la propuesta de la BdT. Un buen ejemplo es el sistema de retribución previsto en los procedimientos de RR HH, que establece pluses de antigüedad e incrementos salariales. Otro ejemplo es el cumplimiento de los calendarios de mantenimientos preventivos, que incide directamente en el alargamiento de la vida útil de dotaciones.

Los procedimientos en la coyuntura actual

El nuevo papel que se percibe puede asumir la BdT en un futuro a corto plazo como prestadora de otras distribuciones para la población pueden facilitar la entrada de nuevos donantes en la financiación de la iniciativa disminuyendo así la dependencia de los fondos de AECID.

La sostenibilidad entendida en este sentido ha sido objeto de preocupación y análisis por parte de ATTsF y la BdT a lo largo de los últimos años.

En el marco de ejecución del proyecto evaluado, se ha venido diseñando y construyendo un *Plan de Sostenibilidad de la Base de Transportes para la distribución de ayuda alimentaria en los CRS* que está pendiente de aprobación definitiva y que recoge una serie medidas dirigidas a fortalecer la sostenibilidad técnica y económica de la intervención. Entre otras medidas, es indispensable definir un procedimiento para dar de baja de un vehículo o cualquier otra dotación de importancia con base en unos criterios objetivos.

Los esfuerzos realizados son múltiples y valorables y resulta aconsejable incluir todas las medidas en un plan de sostenibilidad con un horizonte temporal para pautar las acciones y orientarlas a complementar el apoyo de AECID y facilitar el ingreso de otros actores o donantes.

En este marco los procedimiento pueden ofrecer un apoyo vital en la búsqueda de sostenibilidad.Los procedimiento aportan rigor y trasparencia entre otros tantas ventajas y representan una ventana de seguridad para que entren otros donantes en juego o que se planteen nuevas estrategias. Se aconseja crear un comité formado por los actores vinculados al proyecto para la creación de un plan de sostenibilidad que parta de una base de análisis profundizado y tome como herramientas de acción, procedimientos, indicadores, replicabilidad, rentabilidad, optimización y sistematización del conocimiento.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Un proyecto exitoso basado en un modelo específico

La BdT es un proyecto que goza de gran reconocimiento, prestigio y valoración por parte de autoridades saharauis, actores humanitarios con presencia en los CRS y población refugiada en general. Así se deduce de múltiples referencias registradas tanto en la revisión documental como en las entrevistas y grupos focales celebrados en el marco de esta evaluación. La BdT no sólo cumple con la función de poner a disposición de MLRS los medios para distribuir de forma eficaz y segura el 100% de la ayuda alimentaria, sino que además ha podido contribuir ala protección y el bienestar de la población a través de su papel tanto en la distribución de NFI durante los últimos años como en la respuesta ante el desastre de las inundaciones de finales de 2015. Del análisis de la evolución del proyecto y de los testimonios recogidos se concluye que el éxito del proyecto se debe en buena medida a un modelo de implementación muy específico basado en una interacción fluida de tres actores fundamentales.

AECID. Hay que destacar el firme compromiso de esta entidad en la financiación de la iniciativa de la BdT durante años. Sin embargo, es más valorable si cabe la activa participación de la entidad en la evolución del proyecto, en la adopción de decisiones estratégicas y en el acompañamiento en la gestión. Si bien durante los años 2016 y 2017 este acompañamiento se vio debilitado ante la débil presencia de AECID en los CRS, durante 2018 este papel se ha retomado con fuerza.

MLRS. Esta entidad ha sabido adaptarse perfectamente al modelo propuesto y a la evolución del proyecto respondiendo con eficacia a los cambios planteados e incluso proponiendo algunos (cambio de distribución por daira a distribución por barrio, por ejemplo).

ATTsF. El papel de ATTsF como organización especializada liderando el modelo de ejecución ha sido fundamental y ha aportado al proyecto insumos muy positivos como su base social de alta cualificación técnica y compromiso, su capacidad para la vinculación de voluntariado con gran experiencia y conocimiento técnico y su capacidad para generar acuerdos con empresa privada y entidades educativas para la aportación de conocimiento y experiencia técnica.

El modelo se materializa en un esquema de ejecución definido en un Plan Operativo (acordado entre MLRS y AECID) y la concreción de los aspectos operativos en una serie de Procedimientos de Gestión. Ambos componentes, esquema de ejecución y procedimientos, son factores fundamentales en la evolución del proyecto y sus logros.

Un esquema de ejecución innovador

El esquema de ejecución del proyecto se basa en dos pilares fundamentales:

- Establecimiento de un Plan Operativo que define competencias, funciones y responsabilidades entre los diferentes actores involucrados en la ejecución, estableciendo un esquema de cogestión entre ATTsF y el representante de MLRS (Director local). La Dirección local asume la gestión operativa y ATTsF, como socio de AECID, el control económico y la asistencia técnica especializada.
- Definición de un mecanismo para la toma de decisiones estratégicas y resolución de conflictos (Comisión de Seguimiento) conformada por Presidencia de MLRS y AECID.

Este esquema de ejecución, siendo innovador en los CRS, se ha mostrado muy pertinente y ha favorecido el desarrollo del proyecto a lo largo de los años. Ha funcionado tanto en la prevención como en la resolución de conflictos y ha fomentado la coordinación entre los principales actores generando confianza mutua y

apropiación. Los actores entrevistados, en general, atribuyen a este esquema de ejecución buena parte de la responsabilidad en el éxito del proyecto, que ha llevado a la institucionalidad y población saharaui a reclamar que la BdT asuma más funciones en la distribución de bienes de primera necesidad como el gas.

El esquema de ejecución ante un punto de inflexión

La combinación de factores como la dependencia de la financiación de AECID, la congelación del presupuesto por esta entidad durante los últimos años, el sustancial incremento de costes asociados al proyecto y el progresivo envejecimiento de equipos y dotaciones, pone en claro riesgo la viabilidad futura del actual esquema de ejecución, abocado al agotamiento cuando sea necesario asumir la renovación de equipamientos. Se presenta por tanto en la actualidad un punto de inflexión que supone un reto vital para la BdT y su esquema de ejecución. No parece que el actual esquema pueda continuar sin variaciones durante los próximos años. Por lo tanto, los principales actores involucrados en la ejecución deberán optar por una de estas dos vías:

- Aprovechar la ventana de oportunidad que representa el cambio de actitud de ACNUR y su declarado y expreso interés en participar en la financiación de la BdT vinculado a la asunción de nuevas funciones como la distribución del gas. La progresiva renovación de la flota comprometida, ya iniciada de hecho, por ACNUR supone una oportunidad para garantizar la continuidad de todos los servicios prestados por de la BdT y la seguridad alimentaria de la población refugiada.
- En el caso de que no se alcancen acuerdos entre los actores para la adopción de la solución descrita, será imprescindible que AECID, MLRS, PMA, ACNUR y ATTsF diseñen y consensuen una estrategia alternativa a la situación actual. Esto con el fin de que, conforme los equipos y vehículos alcancen el final de su vida útil, se avance hacia un nuevo escenario de cara a definir el futuro de la BdT y, si es el caso, incluso del propio sistema de distribución existente con el fin de evitar colapsos a corto y medio plazo.

Para el caso de que finalmente se lleguen a acuerdos y se incorporen nuevos actores como ACNUR interesados en apoyar el proyecto, será necesario que las entidades vinculadas al mismo en la actualidad inicien un proceso de reflexión sobre la forma en que dicha incorporación ha de realizarse (responsabilidades, toma de decisiones, etc) y las modificaciones que será necesario asumir tanto en el esquema mismo como en sus instrumentos (Plan Operativo, etc).

Para el caso contrario, será necesario que las entidades vinculadas al esquema de ejecución consensuen las modificaciones que en su caso sean necesarias en el mismo con el fin de adecuarlo a la estrategia de salida que se diseñe.

En cualquier caso, es imprescindible que el Plan Operativo se modifique en orden a recoger la asunción por parte de la BdT de las distribuciones extraordinarias de NFI y, en su caso, de la distribución del gas.

Los Procedimientos de Gestión y su incidencia en el éxito del proyecto

La metodología de implementación del proyecto se ha construido mediante la puesta en práctica de Procedimientos de Gestión, diseñados de forma participativa con el personal local de la BdT y aprobados por la Comisión de Seguimiento. Se han mostrado muy pertinentes al fomentar la previsibilidad, el control de la arbitrariedad, la claridad en la definición de tareas, la definición de criterios de acción objetivos y, en definitiva, facilitando la protección del personal local y la operatividad de las actividades. La alta pertinencia de estos Procedimientos ha repercutido directamente en diferentes aspectos:

Eficacia. Los altos niveles de cumplimiento del Procedimiento de Taller y sus previsiones operativas (calendarios de mantenimientos preventivos y procesos para la realización de reparaciones) inciden directamente en que en 12 años de funcionamiento la BdT no haya dado de baja todavía un solo vehículo aun contando con algunos que superan los 20 años de servicio. Las previsiones contempladas en los Procedimientos de RR HH han incidido directamente en que en 2018 el 80% del equipo local supere los 5 años de vinculación laboral con la BdT, lo que a su vez favorece la apropiación de los procedimientos y la rentabilización de los procesos de formación implementados durante años.

Eficiencia. La Normativa y los Procedimientos de RR HH fomentan la eficiencia al constituir un mapa claro que regula el funcionamiento básico del equipo y constituye un mecanismo de gestión de conflictos que previene enfrentamientos y disfunciones y favorece claramente una gestión eficiente de incumplimientos y discrepancias. Gracias a lo previsto en el Procedimiento de Distribución las distribuciones se han realizado de forma eficiente permitiendo que al menos un vehículo por día quede liberado de labores de transporte y pueda permanecer en taller para la realización de mantenimientos preventivos. Gracias a lo previsto en el Procedimiento de Compras en la actualidad las compras con pago mediante transferencia supera el 97%, lo que da una idea del nivel de eficiencia en el gasto alcanzado.

Impacto. Gracias a lo previsto en los diferentes Procedimientos, la BdT ha conseguido arraigar primero y propagar después una serie de valores fundamentales, como la constancia, la disciplina o el compromiso. En este sentido, por ejemplo el análisis realizado apunta a unos niveles de absentismo no justificado inferiores al 1,5%, similar al que se presenta en contextos como el de España.

Sostenibilidad. Los Procedimientos de Gestión están incidiendo directamente en la sostenibilidad de la propuesta de la BdT. Un buen ejemplo es el sistema de retribución previsto en los procedimientos de RR HH, que establece pluses de antigüedad e incrementos salariales, y fomenta la fidelización del personal. Otro ejemplo es el cumplimiento de los calendarios de mantenimientos preventivos, que incide directamente en el alargamiento de la vida útil de dotaciones.

Los Procedimientos de Gestión; entre la formalidad y la práctica

De la revisión documental se concluye que en el ámbito de los Procedimientos de Gestión conviven tres realidades bien diferenciadas:

Procedimientos formalmente aprobados. Estos procedimientos están documentados y han sido aprobados formalmente por la Comisión de Seguimiento de acuerdo a lo previsto en el Plan Operativo. Estos procedimientos son los de Normativa General, los relativos a RR HH y el de Distribución. Hay que destacar que en términos generales hay un elevado grado de cumplimiento de sus previsiones, si bien se identifican también algunos ámbitos en los que es necesaria su actualización y la adaptación a unas prácticas que en ocasiones discurren de forma paralela a lo previsto en los mismos.

Procedimientos operativos pero no formalmente aprobados. Los Procedimientos de Compras y de Taller están documentados aunque no formalmente aprobados. Realmente resultan operativos y están tan interiorizados por el equipo local como aquellos que se aprobaron formalmente y la falta de aprobación no ha tenido implicaciones en relación al cumplimiento de sus previsiones. Su no aprobación formal responde probablemente a la pérdida de dinamismo de la Comisión de Seguimiento durante los últimos años.

Prácticas no procedimentadas. Se identifican una serie de prácticas que se vienen presentando al margen de los procedimientos de gestión, incluso alguna al margen de lo previsto en el Plan Operativo. Este instrumento contempla expresamente que los recursos de la BdT se destinarán exclusivamente a la distribución

alimentaria; sin embargo, actualmente se están realizando también distribuciones extraordinarias de NFI. Por otro lado, hay una serie de prácticas que se están presentando incluso contra lo previsto en los procedimientos (como por ejemplo la aplicación de sanciones económicas no previstas en procedimientos o la falta de aplicación de sanciones graves como el despido).

La actualización de Instrumentos y Procedimientos; una tarea necesaria

En cada una de esas realidades descritas se identifican una serie de aspectos en los que consideramos recomendable la revisión y actualización de procedimientos de gestión. La coyuntura actual constituye un escenario de oportunidad para proceder con este proceso de revisión; una coyuntura marcada por la recuperación de un protagonismo y presencia activa de AECID, la asunción por parte de la BdT de las distribuciones extraordinarias, la posible asunción de la distribución del gas y la entrada de nuevos actores como ACNUR.

A) Diseño de nuevos Procedimientos e Instrumentos de Gestión

Distribuciones extraordinarias. Un reto que se visibiliza en un cercano horizonte es la integración en las programaciones de distribución de bienes no alimentarios de primera necesidad. Es necesario habilitar un procedimiento específico que regule estas distribuciones, garantizando en todo caso el cumplimiento de la programación de distribuciones alimentaria.

Determinación de vida útil y baja de equipos. Es recomendable iniciar un análisis para el diseño de procedimientos, la determinación de los mecanismos para la toma de decisiones y la construcción de criterios para la definición de límites en la vida útil de vehículos, la baja definitiva de equipos y, en general, determinación de límites en la inversión de recursos con un umbral adecuado de rentabilidad.

Plan de Sostenibilidad actualizado. Se aconseja crear un comité formado por los actores vinculados al proyecto para la actualización de un Plan de Sostenibilidad que parta de una base de análisis profundo y tome como herramientas de acción los procedimientos e indicadores y parta de conceptos como la replicabilidad, rentabilidad, optimización y sistematización del conocimiento.

Estrategia de Gestión de Conocimiento. Los procedimientos actuales determinan esquemas de recolección y almacenamiento de información enfocado principalmente a la rendición de cuentas. Es recomendable profundizar en la construcción de una verdadera Estrategia de Gestión de Conocimiento que funcione de forma transversal abarcando todos los Procedimientos de Gestión. En todo caso, es recomendable que la gestión de información de la BdT contemple los siguientes aspectos:

- Formalización de los espacios de monitoreo con grupos de mujeres en las wilayas y sistematización de la información y sugerencias recogidos en los mismos.

- Análisis en profundidad, con criterios técnicos, y creación de un cuadro de mando que contemple indicadores que involucren todos los departamentos de la BdT y todos los actores.

- Definir la elaboración del nuevo Informe Anual de Gestión que recoja información de dichos indicadores.

- Un sistema de rendición de cuentas que facilite a todos los actores información sobre el coste asumido por la BdT en labores de distribución, especialmente en distribuciones extraordinarias.

B) Inclusión de enfoques en los Procedimientos

Género. Es recomendable completar el proceso de inclusión de un enfoque de género en los procedimientos, principalmente los relativos a RR HH, mediante la utilización en los mismos de un lenguaje inclusivo, la inclusión formal de prácticas de discriminación positiva con la mujer que se implementan de hecho y la incorporación de nuevas medidas afirmativas para el empoderamiento de la mujer.

Medio Ambiente. Se identifican una serie de acciones que se están desarrollando con el fin de optimizar la utilización de recursos reduciendo así el impacto medioambiental de los trabajos de la BdT; este es un aspecto que, sin embargo, no está incorporado formalmente en los procedimientos de gestión. Esta incorporación podría hacerse en diferentes aspectos, por ejemplo vinculando a un adecuado sistema de gestión de almacén la disposición de residuos o la adecuación del procedimiento de compras con la inclusión de criterios de compra como la huella medioambiental de determinados productos.

C) Adaptación de Procedimientos existentes

Procedimientos de Recursos Humanos.Es recomendable proceder a adaptar estos procedimientos a los requerimientos y situaciones actuales, contemplando al menos las siguientes acciones:

- Incluir un proceso de inducción de personal que exceda de la mera entrega de documentos que se hace actualmente
- Incluir un proceso de evaluación de personal que permita contar con recursos para la toma de decisiones tanto técnicas como de gestión, habilitar mecanismos de participación e identificar debilidades
- Creación de un órgano interno de mediación entre personal local y la Dirección de la BdT que dinamice el diálogo y la resolución de conflictos
- Revisar las categorías de faltas y sanciones correspondientes con el fin de adaptarlas a las prácticas reales, más centradas en las sanciones económicas.

Procedimiento de Distribución. Es recomendable adaptar este procedimiento contemplando las siguientes modificaciones

Cambiar los contenidos relativos al sistema de repostaje de combustible adaptándose a la práctica actualmente en uso.

Inclusión en los procedimientos del mecanismo de utilización de la nueva herramienta para asignación de cargas y vehículos.

Sustitución de las previsiones relativas al uso de tacógrafo por otras relativas a control vía GPS realizando previamente el tracking de las mismas. Esta iniciativa se ha pensado desde hace ya unos años, se recomienda ponerla en marcha lo antes posible. Esta iniciativa cuenta con un valor añadido en relación al uso de tacógrafos, ya que permitiría realizar análisis de eficiencia mucho más avanzados que el tacógrafo:

- Medición de tiempos en cada desplazamiento
- Velocidad media (para control de consumo de combustible y ruedas, etc)
- Estilo de conducción (para control de conducción eficiente)
- Análisis de rutas (para la optimización de tiempos de distribución)

Inclusión de previsiones sobre gestión de información recogida en la Hoja de Ruta. Sería recomendable dejar un espacio en la base de datos sobre comentarios de beneficiarios y definir una forma de sistematizar por categorías de forma que se puedan construir conclusiones que puedan alimentar la toma de decisiones.

Procedimiento de Logística. Es recomendable adaptar este procedimiento contemplando las siguientes modificaciones

Completar el proceso ya iniciado para actualizar el Sistema de Gestión de Almacén e incluir aspectos básicos relativos al mismo en el Procedimiento de Logística.

Sería recomendable que el procedimiento de compras contemplase la necesidad de actualizar anualmente los software de gestión de piezas (catálogos con despiece) oficiales de cada marca habilitando los medios necesarios para que esto se haga.

Adecuar el procedimiento de compras a cualquier resolución que se alcance en relación a la exención de TVA.

Procedimiento de Taller. Es recomendable adaptar este procedimiento contemplando la siguiente modificación:

Es recomendable habilitar en el procedimiento un mecanismo que entre a funcionar para el caso de averías complejas de larga duración a partir de un límite temporal específico (2 o 3 meses, por ejemplo) y que contemple medidas concretas, responsables de tomarlas, etc.

Sistematización de Procedimientos de Gestión; la culminación de un proceso

Como se ha indicado, la BdT se encuentra ante un punto de inflexión y frente a una situación coyuntural especialmente indicada para iniciar el proceso de diseño, actualización y adaptación de Procedimientos de Gestión. El proceso ha de culminar necesariamente con una documentación de todos los Procedimientos, su presentación ante la Comisión de Seguimiento y su aprobación formal. Es recomendable igualmente que Normativa General de la BdT contemple unas previsiones relativas a la sistematización de los Procedimientos, evaluación de los mismos y extracción de lecciones aprendidas. Todo ello como parte de una Estrategia de Gestión del Conocimiento amplia y que apunte a la mejora y el aprendizaje permanentes.