EVALUACIÓN EX-POST

PROYECTO:

"Sostenimiento, ampliación y mejora de la base de transportes para la distribución de la ayuda humanitaria en los campamentos de refugiados saharauis"

EVALUACIÓN EX-POST

PROYECTO:

"Sostenimiento, ampliación y mejora de la base de transportes para la distribución de la ayuda humanitaria en los campamentos de refugiados saharauis"

Evaluadora:
Itziar Rubio Barrera
Coordinadora:
Lara González Gómez

DIAS Y DIAS

Hay días en los que duelen las pisadas del tiempo,

Días en la lágrima de un dios melancólico,

El desierto una cicatriz

En las costillas de la tierra,

Y el sol una lluvia de brasas.

Días en los que la esperanza se

Cruza de brazos.

Pero hay días en los que

El tiempo es solo una sonrisa

Que vuela,

Días en los que se me antoja:

Diluir en una paleta todos los colores del arco iris,

Hacer un pincel de las plumas de una nube,

Pintar un mundo sin eje y con varios polos,

Y jugar a los dados con las esquinas cardinales

Poema de los poetas saharauis **Luali y Saleh Abdalahe**

Índice

PAG.

1. Antecedentes. …… **8**

2. Términos de Referencia de la Evaluación…… **11**

2.1 Objeto y sujetos de la evaluación. . . . . .

2.2 Resultados. . . . . .

2.3 Modelo evaluativo. . . . . .

2.4 Áreas a evaluar. . . . . .

2.5 Metodología. . . . . .

2.6 Equipo de la evaluación. . . . . .

2.7 Promotores de la evaluación. . . . . .

2.8 Cronograma. . . . . .

2.9 Dificultades encontradas durante el proceso……..

3. Contexto de la evaluación…… **30**

3.1 Contexto general del Proyecto. . . . . .

3.2 Contexto de los campamentos de población refugiada saharaui:

3.2.1 Contexto de la ayuda humanitaria. . . . . .

3.2.2. Contexto del transporte. . . . . .

4. Descripción de las intervenciones realizadas…… **39**

4.1 Personas y organizaciones directamente implicadas. . . . . .

4.2 Estrategias fundamentales del proyecto. . . . . .

4.3 Descripción de la evolución del proyecto. . . . . .

4.3.1 Actividades para el primer resultado. . . . . .

4.3.2 Actividades para el segundo resultado. . . . . .

4.3.3 Actividades para el tercer resultado. . . . . .

4.3.4 Actividades para el cuarto resultado. . . . . ..

PAG.

5. Análisis de los criterios de evaluación de la OCDE y ECHO…… **56**

5.1 Eficacia. . . . . .

5.1.1 Análisis de los resultados del proyecto. . . . . .

5.1.2 Análisis del objetivo específico. . . . . .

5.2 Eficiencia. . . . . .

5.2.1 Capacidad de ejecución del socio local. . . . . .

5.2.2 Capacidad de ejecución de la ONGD internacional. . . .

5.2.3 Eficiencia en el uso de los recursos. . . . . .

5.2.4 Comunicación, flujo de información. . . . . .

5.2.5 Eficiencia en la dirección compartida en el ciclo del proyecto. . . . . .

5.2.6 Eficiencia ambiental. . . . . .

5.3 Pertinencia. . . . . .

5.3.1 Planteamiento general de la intervención. . . . . .

5.3.2 Evaluar la practicidad de los informes. . . . . .

5.3.3 Evaluación del sistema de compras de bienes y suministros. . . . . .

5.3.4 Participación de hombres y mujeres como agentes activos del desarrollo. . . . . .

5.3.5 Comparación entre demandas y expectativas. . . . . .

5.3.6 Valoración de la información. . . . . .

5.4 Sostenibilidad. . . . . .

5.5 Impacto. . . . . .

5.5.1 En relación al objetivo general previsto. . . . . .

5.5.2 En relación a aspectos no previstos. . . . . .

5.6 Otros criterios: análisis de las estrategias transversales AECID. . . . .

PAG.

6. Análisis de los criterios propuestos por ALNAP…… 124

6.1 Conectividad. . . . . .

6.2 Coherencia. . . . . .

6.3 Cobertura. . . . . .

7. Incorporación de la perspectiva de género al proyecto……. 132

7.1 Contexto de la mujer saharaui en los Campamentos. . . . . .

7.2 Transversalización del enfoque de género en el proyecto. . . . . .

8. Conclusiones…… 140

8.1 Conclusiones sobre el proceso. . . . . .

8.2 Conclusiones sobre los criterios CAD. . . . . .

9. Recomendaciones…… 150

9.1 Recomendaciones sobre el proceso. . . . . .

9.2 Recomendaciones sobre los criterios CAD. . . . . .

10. Bibliografía consultada…… 158

10.1 Documentos de apoyo conceptual. . . . . .

10.2 Documentos relativos a informes de seguimiento. . . ..

11. Anexos…… 161

1. Categorías contempladas en el proceso de evaluación
2. Cronograma definitivo de la evaluación
3. Modelo de entrevista
4. Mapas

INDICE DE ABREVIATURAS

ATTSF - Asociación de Trabajadores y Técnicos Sin Fronteras

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

FP - Frente Polisario

AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

RASD – República Árabe Saharaui Democrática

EML – Enfoque Marco Lógico

ONGD –Organización No Gubernamental para el Desarrollo

MLRS – Media Luna Roja Saharaui

MPDL – Movimiento por la Paz

TdR – Términos de referencia

ALNAP – Learning Accountability Performance in Humanitarian Action

ONU – Organización de las Naciones Unidas

PAM – Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas

ECHO – Oficina de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea

UNMS – Unión Nacional de Mujeres Saharauis

MDM – Médicos del Mundo

OIT - Organización Internacional del Trabajo

CAD – Comité de Ayuda al Desarrollo

1. Antecedentes

ATTSF es una asociación sin ánimo de lucro que desde el 2003, trabaja intensamente por la mejora de las condiciones de vida de personas que sufren situaciones de injusticia social. ATTSF fue creada estratégicamente por un grupo de profesionales de diversas ramas sobre todo del mundo la industria, con larga experiencia en el mundo de la cooperación y la ayuda humanitaria, con el objetivo de transformar la realidad social. Su especialidad es el ofrecimiento de trabajos de calidad, especialmente, a nivel técnico.

ATTSF trabaja por dar soluciones profesionales a problemas concretos, y sentar las bases para que, después de cada intervención, las comunidades con las que se trabaja sean capaces de hacer frente de forma autónoma a problemas similares. Sus principales áreas de actuación, son – Sahara, - Palestina, y – Colombia. Cabe destacar su labor continua en los campamentos de población refugiada saharaui en Tindouf (Argelia) desde el 2003.

Más allá de las actividades de cooperación internacional que se llevan a cabo en los países en vías de desarrollo, ATTSF realiza en España actividades de sensibilización y coordinación que son financiadas con fondos propios. Entre ellas, podemos señalar: - apoyo a la Delegación Saharaui en sus actividades de sensibilización sobre la realidad de los Campamento, - participación y organización de actividades de sensibilización sobre diversos aspectos de la cooperación internacional, - actividades de denuncia de violación de Derechos Humanos en diversos países en vías de desarrollo, - actividades de denuncia de políticas estatales de apoyo a países donde se presentan violaciones sistemáticas de Derechos Humanos, - recolección de donaciones privadas y organización de caravanas para el envío de dichos productos a los Campamentos de población refugiada Saharaui, - convocatoria y envío de personal técnico voluntario para la realización de trabajos específicos en los Campamentos de población refugiada

Saharaui, y - participación activa en plataformas de coordinación de actividades como la Coordinadora Navarra de Organizaciones no Gubernamentales, la Coordinadora Española de Organizaciones no Gubernamentales, etc…Además de todas aquellas acciones de sensibilización financiadas con fondos propios, ATTSF también trabaja la sensibilización a través proyectos que proceden de fuentes de financiación externas. Este año, concretamente, se ha ejecutado con financiación del Ayuntamiento de Pamplona el proyecto: "Sahara Occidental, un pueblo una solución".

Tras tres años y medio trabajando por la mejora de la distribución de la ayuda alimentaria en los campamentos de población refugiada saharaui la organización, así como la agencia financiadora del proyecto consideran necesario realizar una reflexión sobre la propia estrategia de actuación de ATTSF tratando de encontrar aprendizajes e identificando puntos de mejora en el desarrollo del proceso de gestión implantado. Por ello, ATTSF solicita una evaluación ex post a una consultoría externa, para realizar esta evaluación.

Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo es una empresa orientada a la mejora y el fortalecimiento institucional. Es una empresa multidisciplinar, que cuenta con equipos de consultoría especializados en evaluación y que tienen un alto nivel de compromiso con las organizaciones sociales. Somos una empresa comprometida y cercana a los fines de la cooperación. En ese sentido nuestra organización promueve la realización de evaluaciones participativas y mixtas, donde el equipo de la organización internacional y local pueden aportar en el proceso evaluativo. En ese sentido, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a quienes han facilitado de alguna u otra manera este proceso, desde el equipo de ATTSF en Pamplona y en los campamentos, hasta todas aquellas personas que han participado en las entrevistas y talleres realizados.

2. Términos de Referencia de la evaluación

2.1. Objeto de la evaluación

Desde el enfoque propuesto por la OCDE en 1995 la Evaluación se entiende como una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar unas intervenciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de elaboración de las decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes. (NORAD; 1996).

Como se podrá observar más detalladamente en el cuarto numeral del presente capítulo, en el marco del enfoque de Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo

la evaluación es un proceso participativo, en el que debieran participar los distintos agentes involucrados en el proyecto, incorporar otros enfoques al marco lógico que permitan complementarlo, y además, integrar diversas metodologías, enfoques multidisciplinares y herramientas.

En ese sentido, este estudio de evaluación tiene como **objetivo** último valorar el logro de los resultados y objetivos de esta intervención de 15 meses en los Campamentos de población refugiada saharaui en Tindouf (Argelia) desde unos criterios ligados a la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, conectividad, cobertura, coherencia y la relevancia de la equidad de género, verificando en qué medida este proyecto ha contribuido a la mejora de su calidad de vida de las personas, a través de la mejora logística en el sistema de

distribución de la ayuda alimentaria, esperando aportar aprendizajes que sirvan para incorporar a futuro en la zona.

En ese sentido, se propuso una evaluación de carácter participativo en la que todas las personas vinculadas a la intervención tengan un papel de sujeto/a y no solo de objeto de estudio. En este caso, y según la solicitud de la entidad ejecutora, se procedió a realizar una evaluación externa, que contó con la colaboración puntual del proceso.

La evaluación de la acción humanitaria es un tipo de evaluación que dispone de algunas características distintivas que deben ser tenidas en cuenta. En la mayoría de los casos, las evaluaciones humanitarias se realizan en períodos de desórdenes graves, que en el caso de las emergencias complejas pueden prolongarse. (Beck; 2007).

Algunas de las características más destacables son:

- Los conflictos polarizan perspectivas de tal modo que los mismos acontecimientos sufren frecuentemente interpretaciones dispares, reduciendo el espacio para una evaluación *objetiva.*

- La obtención de información y de datos puede resultar complicada debido a factores como la alta rotación del personal que trabaja en la acción humanitaria.

- La acción humanitaria, por su propia naturaleza, suele planificarse con premura, por lo que los documentos de planificación pueden carecer de datos e indicadores objetivos.

- La acción humanitaria se realiza en condiciones adversas que generan súbitos cambios en las circunstancias de forma que el contexto en que

puede derivar resulta difícil de prever y algunas hipótesis sobre lo que son condiciones sociales o físicas *normales* pueden dejar de ser justificables rápidamente.

2.2. Resultados

El proceso evaluativo planteado inicialmente por este equipo buscaba alcanzar varios **resultados o productos**:

1. **La conformación de un equipo de trabajo** compuesto por el representante de ATTSF, el coordinador de ATTSF, el Director de la Base de Transporte, el Jefe Taller de la Base, los Ministerios de Cooperación y Transporte de la RASD, que facilitara la reflexión y el análisis al interior de ATTSF (personal, voluntariado implicado y socios/as del proyecto), y que funcionara bajo la coordinación del equipo de nuestra empresa.
2. **La generación de capacidades** en el proceso de evaluación a todos los niveles a través de un proceso de análisis, formación- acción- verificación y reorientación en la acción a través de la participación.
3. **La realización de un informe final de evaluación** validado por el equipo de trabajo, y las entidades involucradas.

El informe final tenía que contemplar, el análisis de los siguientes apartados:

- ✓ eficacia del sistema de gestión implementado
- ✓ efectos del traspaso de la gestión técnica de la Base (traspaso de funciones del Jefe Taller)
- ✓ evolución del sistema de mantenimiento de los camiones empleados para la distribución de la ayuda alimentaria
- ✓ sistema de distribución *per se* de la ayuda alimentaria
- ✓ componente formativo y administrativo

2.3. Modelo evaluativo

La evaluación ha sido realizada desde la **perspectiva integrada** propuesta por Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo (ver publicaciones referenciadas). Se trata de un modelo que integra agentes, modelos y herramientas. A nivel de agentes se busca complementar la visión externa de la evaluación con la visión interna del personal involucrado a nivel internacional y local con participación de la población sujeto. Por otro lado, a nivel de modelos, la respuesta a donantes requiere de la realización de evaluaciones con el enfoque de marco lógico, que puede ser complementada con herramientas participativas de evaluación. Esto implica, además, la necesaria combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas en la investigación evaluativa que permitan recoger los datos objetivos y ser complementados con las visiones personalizadas y contextual izadas de las personas implicadas bajo su contexto cultural.

A nivel metodológico, la evaluación partió de una reunión inicial con el equipo ATTSF en Pamplona y el estudio de toda la documentación secundaria ligada al proyecto, revisando toda la información disponible.

Para el análisis de resultados y eficacia se trabajó desde la metodología del EML con la verificación del alcance de indicadores y Fuentes de Verificación propuestos por las matrices de proyectos, así como desde el enfoque de evaluación ex post del Marco Lógico basado en los criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto[1] combinado con herramientas participativas aplicadas a la evaluación[2].

[1] Para ello la evaluación se basará en el modelo propuesto por la NORAD: *Manual para Evaluadores y Gestores. IUDC.* Madrid, 1996.
[2] Enfoque desarrollado en publicaciones referenciadas.

2.4. Áreas a evaluar

Durante el proceso se han revisado las estrategias principales del proyecto y sus acciones a través de categorías de análisis:

a) Valoración del proyecto desde los criterios internacionales de la OCDE y ECHO:

- Eficacia: Se valora si se han cumplido los resultados del proyecto y en qué medida estos han contribuido a alcanzar el objetivo específico.

- Eficiencia: Se analiza el buen uso de los recursos humanos, naturales y económicos…

- Pertinencia: Se valora si la intervención realizada se enmarca dentro del contexto en el que se ejecutó.

- Sostenibilidad: Hace referencia al análisis de los factores políticos, socio-culturales, económicos, ambientales, tecnológicos, institucionales, y de género.

- Impacto: Estudio inicial de algunos efectos visibles a corto plazo, (esperados y no esperados) en relación a la mejora de la calidad de vida de la población refugiada.

b) Estrategias transversales de AECID:

- Inclusión social y lucha contra la pobreza
- Promoción de los Derechos Humanos y la gobernanza democrática
- Género en desarrollo
- Sostenibilidad ambiental

El enfoque de género se integra transversalmente en el análisis general de la evaluación, con el objetivo de conocer más a fondo la implicación que la intervención está teniendo tanto en hombres como en las mujeres.

Para ampliar esta información consultar Anexo 1- Categorías de evaluación.

c) Valoración del proyecto desde los criterios de ALNAP

- Conectividad
- Coherencia
- Cobertura

2.5. Metodología

A nivel metodológico se ha trabajado con dos tipos de herramientas:

1) Documentación secundaria

2) Documentación primaria

En este apartado se especifican las técnicas utilizadas para la recolección de la información y su posterior análisis.

1. Revisión de la documentación secundaria

Se realizó un análisis exhaustivo de toda la documentación relativa al proyecto. Se ha revisado:

- ✓ Estatutos ATTSF
- ✓ Documento de formulación (técnico y económico)
- ✓ Documentos de seguimiento: informes semanales, informes mensuales
- ✓ Diagnóstico/evaluación de necesidades formativas
- ✓ Órdenes de trabajo para los vehículos: preventivas y correctivas
- ✓ Planos de las construcciones
- ✓ Reportaje fotográfico de la evolución de la ampliación de la Base
- ✓ Normativa de la Base
- ✓ Mapas
- ✓ Descripción específica de cada puesto de trabajo
- ✓ Manual del Jefe Taller (traspaso de funciones)

- ✓ Informes sobre la selección de personal: formadores, personal operativo
- ✓ Plan de trabajo equipo de proyecto (Planes Operativos)
- ✓ Registros gráficos
- ✓ Hojas de ruta
- ✓ Cronograma de distribución de la contraparte: MLRS
- ✓ Registros de entrada, salida, préstamo, y necesidades del almacén
- ✓ Inventario del almacén
- ✓ Informes elaborados por autoridades saharauis
- ✓ Registro de entrega de materiales y suministros
- ✓ Informes de evaluación de la formación impartida
- ✓ Sistema contable
- ✓ Contratos
- ✓ Nóminas
- ✓ Software

2. Fuentes primarias (instrumentos)

Las fuentes primarias son aquellas fuentes de las que el/la evaluador/a obtiene datos *de primera mano,* no interpretados.

1.) Entrevistas semi-estructuradas individuales a informantes clave:

Hombres y mujeres implicadas a lo largo del proyecto, tanto de manera directa como indirecta, para reflexionar y aportar información sobre el alcance de

objetivos y resultados (eficacia), eficiencia, pertinencia, sostenibilidad, conectividad, cobertura, coherencia e impacto del proyecto así como sobre las variables transversales definidas anteriormente, según su participación en el proyecto a distintos niveles.

- ✓ Personal local de la Base de Transporte:
  - Director de la Base
  - Jefe Taller
  - Responsable almacén
- ✓ Personal ATTSF:
  - Representante ATTSF
  - Coordinador expatriado
  - Voluntario en terreno
  - Formador expatriado
- ✓ Personal de la contraparte (MLRS):
  - Presidente
  - Responsable de distribución
- ✓ Gobierno de la RASD:
  - Ministro de Transporte
  - Ministro de Cooperación
  - Responsable de Función Pública
- ✓ Otros/as:
  - Jefa de programa ACNUR
  - Representante AECID

- Coordinadora programa distribución Oxfam Solidarité Belgique
- Responsable distribución Mundubat
- Coordinadora MPDL
- Subgobernadora willaya Smara
- Responsable distribución 27 Febrero
- Jefe de proyecto Taller Triangle
- Jefe de proyecto Taller Vitoria-Gazteiz

2.) Dinámicas grupales

A modo de contraste de las entrevistas individuales y para completar la información necesaria, se realizaron 5 dinámicas grupales de cara a valorar las áreas anteriormente mencionadas y evaluar las estrategias establecidas, incorporando aprendizajes y puntos de mejora. Las dinámicas estuvieron focalizadas en la descripción de los procesos específicos que protagonizan cada uno de los grupos de trabajo, y en la valoración de los criterios de evaluación anteriormente descritos.

- ✓ Personal local de la Base:
  - Personal administrativo
  - Personal Mantenimiento (soldadores, mecánicos, electricistas)
  - Conductores
  - Personal auxiliar (guardas, cocinero, lavandero, responsable Huerto)
- ✓ Otros/as: - Familias

3.) Observación directa

Se visitó la Base de Transporte en su totalidad, la cual engloba:

Taller, almacén, aula de formación, administración, dirección, construcciones auxiliares (cocina, comedor, aseos/vestuarios, sala relax), y el huerto.

En dichas visitas se realizaron observaciones sobre las categorías establecidas en el plan de trabajo pero básicamente orientadas al análisis de las líneas de acción señaladas y a las áreas de evaluación mencionadas en los TdR. fundamentalmente:

- Sistema de gestión
- Construcciones auxiliares
- Mantenimiento de la Base
- Recursos Humanos.

Para ampliar la información sobre el trabajo de campo, consultar ANEXO- Agenda del trabajo de campo..

B) Para el análisis de la información

Se partió de una serie de **categorías de análisis** previamente establecidas por el equipo coordinador de la evaluación y que recogieron los aportes de ATTSF. Mismas que fueron ampliadas a lo largo del proceso de evaluación, en base a la información que se iba recolectando.

Para el análisis de los resultados y eficacia se trabajó desde la metodología del Enfoque del Marco Lógico con la verificación del alcance de indicadores y fuentes de verificación propuestos por las matriz de proyecto, así como desde los criterios de eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto que sugiere la OCDE y ECHO, así como los criterios planteados por ALNAP.

Para la elaboración del presente informe, se redactó un primer borrador que fue revisado y completado con los comentarios y notas institucionales de ATTSF. En base a esa información se elaboró el presente informe final donde se incluyeron las sugerencias y a pie de página se señalaron las discrepancias, cuando las hubo, entre el equipo evaluador externo y las contrapartes ejecutoras del proyecto.

2.6 Equipo de la evaluación

La evaluación y la elaboración de este informe han sido coordinada y facilitada por Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo . Nuestra empresa es una red de consultoría que promueve la mejora de la calidad en el desarrollo a través del acompañamiento, la formación y la investigación, orientada al fortalecimiento institucional, la generación de capacidades y el impacto positivo.

Los equipos de trabajo en se conforman según los enfoques requeridos en cada evaluación, siempre tratando de establecer una visión multidisciplinar y equilibrada entre el Norte y el Sur.

Un buen equipo de evaluación, debiera garantizar, desde nuestra concepción, al menos, los siguientes puntos:

- Conocimientos globales sobre desarrollo y, en concreto, desarrollo social y humano sostenible y sustentable.
- Conocimientos de formulación, gestión y seguimiento de proyectos de desarrollo y con Enfoque del Marco Lógico-EML si el proyecto fue formulado con esa metodología.
- Conocimientos sobre métodos y técnicas básicas de investigación social y evaluación.
- Conocimientos sobre el área profesional en la que se circunscribe el proyecto o especialización en las temáticas a abordar.

- Conocimiento del medio físico, social y humano donde se contextualiza el proyecto, los países o regiones de análisis.
- Carácter multidisciplinar entre las personas que conforman el equipo, así como equilibrio de género y con conocimientos del enfoque de género.
- Personal con capacidades de comunicación, diálogo, negociación y trabajo en equipo.
- Contacto cercano con el medio social y humano donde se desarrolla el proyecto.
- Experiencia acumulada de otros seguimientos y evaluaciones.

El equipo humano seleccionado para coordinar la presente evaluación ha garantizado una respuesta global a todos ellos al contar con:

- Personas que tienen experiencia acumulada en la realización de evaluaciones y evaluaciones con perspectiva de género.
- Personas con experiencia en la idiosincrasia del pueblo saharaui.
- Personas con experiencia en el fortalecimiento institucional y la generación de capacidades de gestión.
- Personas con experiencia en el manejo, diseño, seguimiento y evaluación con el Enfoque del Marco Lógico.
- Personas con formación en Administración y Dirección de Empresas y Sociología.
- Personas con formación especializada en cooperación al desarrollo, desarrollo humano, género, Derechos Humanos, metodologías de evaluación y sector empresarial.

2.7. Promotores de la evaluación

Esta evaluación ha sido solicitada por ATTSF en el marco de la ejecución y finalización del proyecto *"Sostenimiento, ampliación y mejora de la Base de transportes para la distribución de ayuda humanitaria en los campamentos de refugiados saharauis"*. Por ello el informe irá dirigido principalmente a dicha institución.

En cualquier caso, se recomienda difundir los resultados de este proceso y sus propuestas a todas las instancias involucradas en su gestión y evaluación:

- Personal involucrado en la ejecución de la intervención
- Socios/as y entidades asesoras o acompañantes en el proceso de ejecución y gestión
- Organizaciones internacionales o locales con intervenciones de temática y estrategia similar.
- Hombres y mujeres sujetos de la intervención con participación directa en el proyecto.
- Personal de las entidades donantes

Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo garantiza la entrega de un documento global que incluye un análisis detallado del proyecto. Este documento se ha entregado en soporte papel, además de en soporte CD (incluyendo documentos, fotografías, etc.…).

Además, las personas miembros del equipo de trabajo se encuentran disponibles durante y hasta 3 meses después del proceso para socializar los resultados de la evaluación a cualquiera de estas instancias.

2.8. Cronograma

La evaluación se programó desde el inicio del proyecto, planificando los pasos de la evaluación de forma participativa con el equipo de ATTSF.

En ese sentido el proceso se dividió en **tres etapas fundamentales**: planificación, trabajo de campo y elaboración del informe, que se detallaron en los siguientes momentos fundamentales:

- Planificación y preparación de instrumentos y herramientas (marzo)
- Trabajo de campo (marzo)
- Elaboración y socialización del informe preliminar de evaluación (abril)
- Aportes de ATTSF al informe preliminar (mayo)
- Informe final de Kalida de a Acompañamiento, calidad y desarrollo (junio)
- Socialización en ATTSF Pamplona (junio).

Para ampliar la información sobre el trabajo de campo ver ANEXO 2.

2.9. Dificultades encontradas durante el proceso

El hecho de que el representante de la AECID, responsable de la línea de acción de ayuda humanitaria en los Campamentos esté ausente desde Diciembre 2008 ha provocado una ralentización en la solución de algunas cuestiones, debido a la sobrecarga de trabajo del único representante de la agencia en terreno el cual es el responsable de la línea de cooperación al desarrollo.

Por otro lado, durante el viaje a terreno se vivió cierta tensión por la presencia de una fuerte tormenta con abundante lluvia y viento. Afortunadamente no hubo heridos y la Base no sufrió grandes desperfectos.

También mencionar que el no ha sido posible realizar un análisis de impacto en profundidad debido a que la evaluación ha tenido lugar un mes después a la fecha de finalización del proyecto.

3. Contexto de la evaluación

3.1. Contexto general

La presencia española en el Sahara Occidental se remonta a principios del siglo XX aunque se considera 1.934 como el año en que comienza la ocupación efectiva.

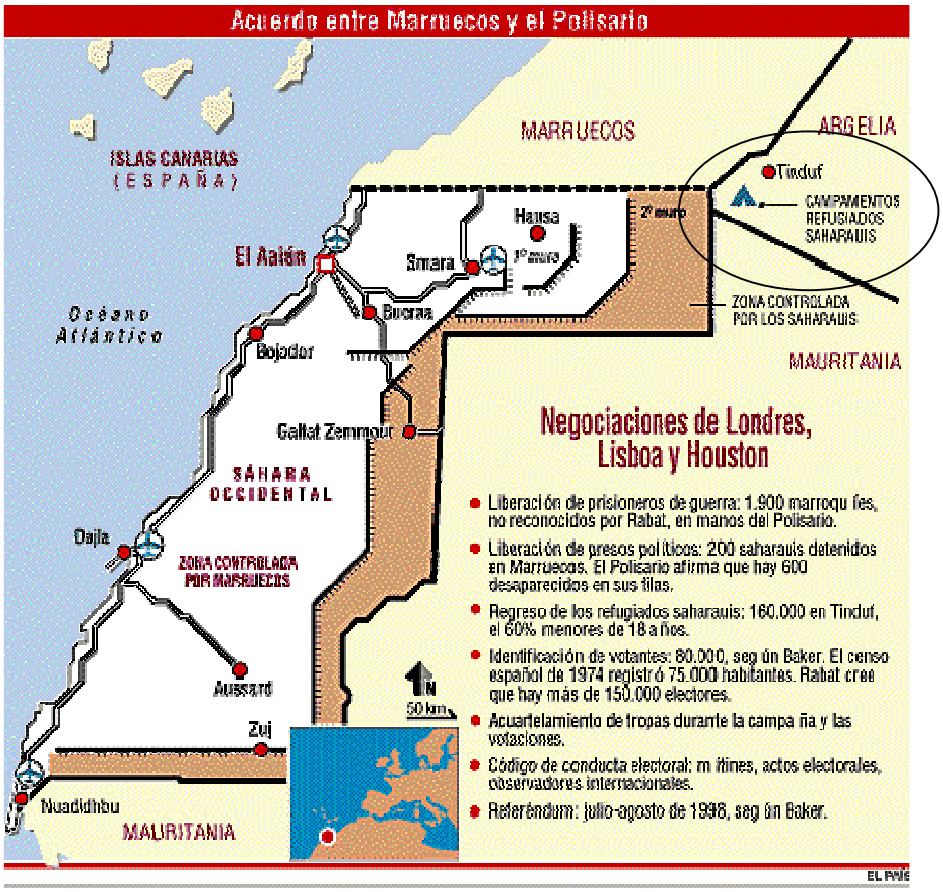
La administración española del territorio se extiende hasta principios de los años 70 cuando, ante la presión de la ONU, se convoca un referéndum para la autodeterminación previsto para 1.975. La convulsionada situación interna que se vivía en España en esa época, ante la próxima muerte del dictador Francisco Franco, fue aprovechada por Marruecos para organizar la llamada "Marcha Verde" o invasión del territorio por parte de 350.000 civiles y más de 25.000 soldados marroquíes. Ante esta acción de fuerza, España retira sus tropas dejando el territorio bajo administración marroquí y mauritana.

La población civil saharaui se ve obligada a abandonar sus hogares y refugiarse, primero en campamentos ubicados en el desierto y después, tras el bombardeo de estos campamentos por parte de la aviación marroquí, en la zona de Tindouf conocida como la Hammada (sur de Argelia). Un desierto pedregoso que se caracteriza por el aislamiento y la aridez de sus tierras.

Comienza entonces la guerra entre el Frente por la Liberación de Saguia el Hamra y Río de Oro, conocido como Frente Polisario y liderado por El Uali Mustafa Sayed, y el estado de Marruecos. Este conflicto finalizará con el alto el fuego decretado en 1.991 motivado por el Plan de Naciones Unidas y cuyo control se

encomienda a una fuerza internacional de interposición (MINURSO). Dicho plan prevé la realización de una consulta popular o referéndum de autodeterminación.

Sin embargo, a día de hoy el Sahara Occidental sigue padeciendo un proceso de descolonización inconcluso. La consulta después de 33 años no ha sido realizada a pesar de los intentos de Naciones Unidas, debido principalmente a los sucesivos bloqueos estratégicos al Plan de Paz por parte del gobierno marroquí.
Es necesario resaltar la globalidad de las diversas dimensiones que encarnan este conflicto, las cuales podrían resumirse en tres: - la realidad de los territorios liberados, - la realidad de los territorios ocupados, y – la realidad de los Campamentos de población refugiada.



En relación a los territorios liberados, es importante mencionar la amenaza constante de artefactos explosivos que sufre el pueblo saharaui que habita los territorios liberados y las zonas próximas al muro de la vergüenza sembrado por más de tres millones de minas antipersona.

En relación con los territorios ocupados, se hace más evidente aún si cabe la constante violación de los Derechos Humanos de las personas.

En tercer lugar, la realidad de los Campamentos será brevemente descrita en epígrafe siguiente. Si bien es necesario mencionar que en la actualidad es el espacio donde mayor volumen de proyectos de cooperación se concentra.

En resumen, tras las últimas cuatro rondas de negociaciones mantenidas entre los representantes del FP y las autoridades marroquíes durante el 2008 en New York y su denunciada falta de progreso, se percibe que la paciencia del pueblo saharaui se está agotando. Por ello, se ha manifestado por parte del FP la amenaza de volver al levantamiento armado, en caso de no llegar a un acuerdo justo. Es importante tener en cuenta que las delegaciones de Mauritania y Argelia son las únicas que comparecen en las negociaciones como observadores, ambos estados pertenecen a la Unión Africana, reconocen a la RASD y apoyan al FP, lo cual podría ser positivo para desarrollar una influencia sobre Marruecos enfocada a redireccionar sus argumentos de cara a las próximas negociaciones. (Rubio: 2008).

3.2 Contexto de los Campamentos de población refugiada saharaui

A lo largo de 33 años la gran mayoría de la población saharaui, unas 150.000 personas, ha permanecido en los Campamentos de refugiados y refugiadas de Tindouf creando su propia estructura de gobierno y organización administrativa. La administración recae en un gobierno central en el exilio, conformado por el presidente y sus ministros. Este gobierno ha sido ejercido por el FP de forma ininterrumpida desde su creación. Cabe destacar el relevante papel de las mujeres en la organización histórica de los Campamentos, dado que era la principal masa poblacional junto con los niños y niñas, ya que la mayoría de los hombres se encontraban luchando en el frente.
Los Campamentos están constituidos por cinco núcleos importantes de población llamados wilayas y relativamente distantes entre sí. Al frente de cada wilaya hay un gobernador. Cada wilaya, por su parte, se divide administrativamente en dairas y éstas a su vez en barrios.

El hecho de ser huéspedes en un estado extranjero, y la escasa o nula producción de la tierra en los Campamentos, ha implicado que la subsistencia y la cobertura de las necesidades básicas de la población refugiada haya dependido, y dependa, de la ayuda exterior en forma de ayuda humanitaria y cooperación internacional lo que hoy se conoce como *emergencia permanente*. Un contexto único en el mundo debido a la dilatación en el tiempo a lo largo de estas tres últimas décadas de su proceso de descolonización, cuya dimensión no puede ser comparada con la de ningún otro contexto debido a su singularidad.

La situación actual de los Campamentos es aún más alarmante debido a los efectos directos y negativos que se están sufriendo debido a la crisis financiera mundial, la cual se traduce en recortes de la ayuda y, más recientemente, de la cuota alimentaria. En la actualidad, aproximadamente un 30% de ella es financiada a través de la ayuda bilateral. Por último, la escasez de información sobre la situación real de la población es muy significativa.

Willaya Smara

3.2.1 Contexto de la ayuda alimentaria

En concreto, la alimentación de la población ha sido asumida el PAM, la Oficina de ECHO, varios estados como España o Italia y ONGD de numerosos países. Sin embargo, desde 2.005 la ayuda alimentaria se ha reducido entre un 40 y un 50% llegándose a situaciones alarmantes que han motivado reiterados llamamientos internacionales por parte de la MLRS y ha repercutido muy negativamente en el estado de salud y nutrición de la población.

La ayuda alimentaria se organiza en dos grandes bloques: - canasta básica (harina, azúcar, legumbres, aceite), y – productos frescos (fruta, verdura, y carne fundamentalmente) los cuales representan dos cadenas de distribución diferenciadas. Como se señalaba, son varias las organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales las que trabajan en la distribución, siendo la MLRS la entidad local encargada de la distribución de la totalidad de la ayuda alimentaria entre las diferentes wilayas. Por el lado de la distribución de la canasta básica, encontramos a la ONGD Triangle (ACNUR) y a ATTSF (AECID). Por el lado de la distribución de los productos frescos encontramos, en función del momento del año a - Oxfam Solidarité Belgique: encargada de la distribución durante el mes de Ramadán, - Mundubat: primera parte del año, y – AECID: segunda parte del año, las cuales gestionan la distribución en función de tres momentos diferentes del año.

3.2.2 Contexto del transporte

En primer lugar, podría decirse que el concepto de transporte en la cultura saharaui ha cambiado en los últimos años, pasando de la concepción del nomadeo y el transporte mediante animales por el desierto, a la necesidad de disponer de un vehículo a motor, normalmente de carácter comunitario, dado el asentamiento y la necesidad de transportar la ayuda humanitaria.

A nivel general, el transporte en los Campamentos resulta un recurso estratégico escaso y de difícil acceso, sobre todo para las mujeres. El transporte público es irregular y a menudo desplazarse de una wilaya a otra resulta una tarea complicada, que puede abarcar la mayor parte del día.

En relación con el transporte de la ayuda alimentaria, las duras condiciones climáticas, la complicada orografía del desierto y la carencia de vehículos, así como la falta de los recambios y espacios necesarios para la elaboración de las tareas de mantenimiento y reparación de los mismos, han provocado tradicionalmente un grave problema logístico para la correcta distribución de la ayuda alimentaria. El transporte de la ayuda alimentaria se caracterizada hasta hace poco por su irregularidad.

Con el ánimo de mejorar dicha situación, se planteó en 2.005 una iniciativa para que ATTSF construyese una Base de Transportes dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos para la distribución de la misma. Dicha base se iría dotando paulatinamente de vehículos de nueva adquisición y se diseñaría un sistema de gestión racional de los recursos en ella existentes.

4. Descripción de las intervenciones realizadas

4.1 Personas y organizaciones directamente implicadas

1.) ATTSF

ATTSF es una organización sin ánimo de lucro que nació en la Comunidad Autónoma de Navarra en 2003 con un legado claro, tal y como se recoge en sus estatutos, que consiste en ejercer la cooperación internacional y ayudar a países necesitados, trabajando en todos los campos que pudiera alcanzar para solucionar los problemas de cada lugar. Trabajando en el campo de la sensibilización, dando a conocer en el mundo occidental la situación de aquellos países con los que trabaje,

ATTSF se define como *una asociación muy joven sin ánimo de lucro. Se trata sobre todo de no crear nuevas dependencias sino de impulsar un desarrollo autónomo, apoyar y fortalecer las capacidades de las personas que pertenecen a los llamados países del tercer mundo para que no tengan que depender de la ayuda exterior.*

El equipo humano de ATTSF se compone fundamentalmente de profesionales del mundo de la industria, relacionados con ámbitos técnicos como la mecánica, electricidad, carpintería, informática… Entre sus valores fundamentales está el de promover la autogestión. Por ello, la organización defiende que su misión no consiste en dar de comer, sino en enseñar a buscar comida. El equipo directamente involucrado en el proyecto lo componen: - representante de la asociación vinculado de manera voluntaria, tanto en terreno como en sede -

coordinador expatriado, - ex técnico expatriado, actualmente voluntario en terreno, y - gestor de proyectos en sede.

2.) Ministerio de Transporte de la RASD

El Ministerio de Transporte se halla directamente vinculado al proyecto dado que el Director de la Base es el responsable del área de cooperación del Ministerio de Transporte y, por tanto, constituye la principal vía de comunicación.

Desde el 2003 el Ministerio de Transporte, también llamado Ministerio de Industria, se encarga de la gestión de diversas áreas: - transporte, - gas, - medio ambiente, - energía carburante (transporte y reparto). Hasta hace poco, se distinguían cinco direcciones centrales (agua y medio ambiente, transporte, servicio técnico, energía solar, carburante y gas). Sin embargo, recientemente se ha creado el Secretariado de Agua y Medio ambiente y por lo tanto, se mantienen activas las otras cuatro.

4.) Media Luna Roja Saharaui

La MLRS, ONG saharaui fue creada el 26 de Noviembre de 1975, exactamente 25 días después de la invasión marroquí al territorio. Hecho que provocó el éxodo de miles de personas que conformaban la sociedad civil saharaui, en busca de seguridad.

A raíz del éxodo y contemplando la vulnerabilidad de miles de personas esparcidas por el desierto se crea la MLRS, con el objetivo de hacer frente la tragedia humanitaria, salvando la vida del mayor número posible de personas y tratando de asistir a la sociedad civil en busca de un lugar seguro donde se pudiera instalar los Campamentos.

Durante este primer periodo de guerra con Marruecos lo único con lo que la institución contaba era con la voluntad de miles de personas que querían ayudar a su gente. El comienzo fue muy difícil, sobre todo debido a la falta de experiencia y a la falta de medios para hacer frente a la crisis. La organización de los Campamentos, en la parte sudoeste de Argelia, fue posible gracias al apoyo y donaciones del FP, y de la propia sociedad civil.

En aquella época la comunidad internacional desconocía las dimensiones reales de la tragedia, y a día de hoy existe gran desconocimiento de la realidad saharaui por parte de los representantes políticos a escala internacional. En este momento no hubo presencia permanente de la Media Luna Roja Argelina, que es el brazo humanitario del Estado argelino. Bajo estas condiciones tenemos que hacer frente a esta situación, a esta tragedia humanitaria.

Presidente MLRS

Según el Presidente, las prioridades de la MLRS son:

1) Cobertura de las necesidades básicas: agua, comida, vivienda (jaimas), leña, salud, educación, y transporte.

2) Llamar la atención de la comunidad internacional en busca de apoyos.

La MLRS sobrevive en gran parte gracias al voluntariado local, ya que es una minoría la que actualmente recibe algún tipo de incentivo.

5.) Personal local de la Base de Transporte

El **equipo local** de la Base está compuesto por 34 personas: 31 hombres y 3 mujeres. Podría decirse que se trata de un equipo local bastante amplio en comparación con el resto de proyectos de la zona.

La plantilla se divide en los siguientes puestos de trabajo:

- Director
- Personal administrativo

- Taller (Jefe Taller, Responsable almacén, Personal mantenimiento, Mecánicos, Electricistas, Soldadores)
- Conductores
- Personal auxiliar (guardas, limpieza, cocinero, responsable huerto)

La mayoría participan en el proyecto desde su inicio. Un dato relevante es que una gran proporción del personal dispone de estudios universitarios y maneja la lengua árabe y la lengua castellana.

Cabe destacar que la Dirección del proyecto se gestiona de manera compartida entre el Director local nombrado por las autoridades saharauis y el coordinador expatriado, con un enfoque de traspaso de funciones en el ámbito de la gestión operativa[3] del proyecto para el año 2010. En la actualidad, sus funciones se distribuyen en la gestión de aspectos técnicos y financieros desempeñada por el expatriado, y la coordinación de labores administrativas y de gestión desempeñada por el Director local.

5.) Caracterización de las familias receptoras de la ayuda alimentaria

En primer lugar, resulta necesario comentar las diferencias sociales existentes entre las distintas familias que habitan en los Campamentos, normalmente producidas a causa del difícil acceso al empleo que afecta de manera diferente a hombres y a mujeres.

Cabe destacar que en todas las declaraciones recogidas en las entrevistas realizadas se ha reconocido la relevancia del papel de la mujer en la vida cotidiana de los Campamentos, ya que además de formar parte activa en la lucha de

[3] Se entiende aquí gestión técnica vinculada a la gestión de la BASE, no a la gestión del ciclo del proyecto (en términos de formulación, seguimiento y justificación de las subvenciones) que según señala ATTSF está aún por definir según la financiación prevista por la AECID de 2011 en adelante.

liberación del pueblo saharaui y la búsqueda de alternativas de resistencia para recuperar los recursos y la historia de su pueblo, constituyen un pilar fundamental en el sostenimiento de las estructuras sociales y comunitarias. Tal y como se ha observado durante el viaje a los Campamentos, efectivamente, son ellas quienes gestionan y toman la mayor parte de las decisiones a nivel regional (daira) y cada vez son más visibles en la esfera política. Por otro lado, se observa que a nivel gubernamental la figura predominante es la masculina. Sin embargo, se puede hablar de una evolución en las relaciones de género hacia una mayor equidad.

Como se apuntaba, en la mayoría de los casos, es la mujer la responsable de recoger la ayuda alimentaria y de gestionarla en el entorno familiar. (Ver capítulo6)

Inundaciones en las jaimas por causa de la tormenta

4.2 Estrategias fundamentales del proyecto

El proyecto "Sostenimiento, ampliación y mejora de la Base de Transportes para la distribución de la ayuda humanitaria en los campamentos de refugiados saharauis", comenzó, según su formulación, el 1 de Diciembre de 2007. Este proyecto se considera la cuarta fase de una intervención global denominada "Base de trasporte para distribución de ayuda humanitaria en los campamentos de Refugiados Saharauis", cuyo inició tuvo lugar en el año 2005.

El objetivo general del proyecto (2007-2009) es *contribuir a la reducción de las carencias alimentarias de la población refugiada en Tindouf (Hammada Argelina).*

El objetivo específico es *garantizar una distribución segura, estable y profesional de la ayuda humanitaria y alimentaria.*

En general, el problema que el proyecto pretende resolver de manera progresiva es la deficiencia del sistema logístico de la distribución de la ayuda alimentaria en los Campamentos. Para ello, la intervención comienza por la construcción de la Base de transporte para el mantenimiento y reparación de los vehículos de distribución alimentaria, pasando por la creación de una flota apropiada y la instalación de un moderno sistema de gestión para el control de todas las intervenciones de la Base. La intervención planteada redundará en un desarrollo de la población refugiada en el momento en que retornen a sus territorios, ya que en ese caso se contará con un equipo adecuadamente formado y con una experiencia de gestión que les permitirá asumir con mayores garantías las labores de reconstrucción una vez retornados o reubicados.

En concreto, tal y como se presenta en el documento de formulación, el proyecto persigue los siguientes **resultados al finalizar** la ejecución del mismo:

R.1 La base de transportes existente aplica el sistema de gestión para el control racional de recursos, el mantenimiento integral de los vehículos y el seguimiento de las rutas de reparto apropiadas.

R.2 La base de transportes cuenta con unas instalaciones auxiliares adecuadas a las necesidades del personal local y expatriado.

R.3 El equipamiento de máquina herramienta de la base de transportes y su flota de vehículos son revisados y mantenidos en perfecto estado.

R.4 El personal saharaui vinculado a la Base de Transportes está adecuadamente formado y remunerado.

Para la consecución de tales resultados, fueron diseñadas **3 estrategias** que se basan en:

- implementación de un sistema de gestión
- construcción de instalaciones auxiliares y mejora del equipamiento del taller y de la flota de vehículos
- mejora de la oferta formativa para el personal y del sistema retributivo

4.3 Descripción de la evolución del proyecto

De manera muy breve y en base a las actividades planificadas para el desarrollo general del proyecto y para cada resultado, se describirá puntualmente cuáles son las tareas realizadas y cuáles las pendientes; destacando además los cambios que se han ido estableciendo a lo largo de la intervención con respecto al proyecto formulado.

4.3.1 Actividades para el primer resultado

A.1.1 Evaluación permanente del sistema de gestión	A partir de su creación en el 2007, el sistema ha ido integrando mejoras que favorecen a la disposición de un mayor control sobre las intervenciones diarias que se realizan en la base. Mejora de las instalaciones para todo el personal, mejora del software y de los documentos de trabajo (órdenes de trabajo). Se trata de una evaluación continua, de carácter informal que surge a raíz de la evaluación mensual que se realiza de manera coordinada desde la codirección de la Base y el coordinador en sede.
A.1.2 Realización de propuestas para mejora del sistema de gestión	Se han puesto en práctica iniciativas propuestas por el personal local de la Base, las más relevantes: - mejora del sistema de compras a través del estudio del mercado local de Tindouf, puesta en marcha en Marzo 2009 - análisis y ampliación de la información de las órdenes de trabajo - mejora del contenido de los informes de seguimiento mediante la integración de una introducción que resuma los hechos más destacados del mes

A.1.3 Formación permanente del personal local para la interiorización del sistema de gestión	Esta formación ha sido liderada de manera informal y progresiva por el personal expatriado de ATTSF, con el objetivo de minimizar los efectos negativos del choque cultural que supone instaurar un sistema de gestión laboral en el desierto. A pesar de las dificultades encontradas, la metodología ha sido adecuada y se ha percibido por parte de la población receptora de la formada, cercanía y empeño a la hora de enseñar el personal de ATTSF. El proceso ha consistido en un acompañamiento permanente al personal local, a través del cual las capacidades del personal local se han visto en su mayoría potenciadas.

4.3.2 Actividades para el segundo resultado

A.2.1 Levantamiento de planos para la construcción de seis departamentos auxiliares	Iniciativa impulsada por el personal local de la Base, cuyo cuaderno de encargo fue realizado el 5 Marzo 2008. La superficie constructiva es de, aproximadamente, 200m2 y una cimentación corrida de 50X40. La ampliación cuenta con dos bloques construidos con hormigón armado y paredes de cemento de 20cm en exteriores e interiores de 15cm. El techo es de vigas de madera y planchas de zinc, estos recubiertos de yeso y tela asfáltica. El objetivo es únicamente el de mejorar las condiciones de estancia del personal de la Base y de esta manera lograr mejores resultados de habitabilidad.
A.2.2 Contratación de empresa constructora	El 23 Abril 2008 se abrió el proceso de licitación para la construcción al que se presentaron nueve empresas constructoras. El 1 Mayo 2008 se firmó el contrato de ejecución de obra con la empresa constructora ganadora

	Sahra Construcción. Además, el 5 de Junio 2008 se contrató a ATOP[4] para realizar el seguimiento de la obra, con el objetivo de obtener una máxima calidad y sostenibilidad.
A.2.3 Adquisición de materiales de construcción	ATOP mantuvo el control sobre las previsiones de materiales y los costes. Se produjeron cambios de estructura de techo de planchas de zinc a hormigón, lo que supuso un incremento del coste de 220.000 DA. Según el último informe de ATOP, en general, los trabajos realizados están bien rematados y superan a las calidades de la zona. El coste total fue de 3.320.000 DA.
A.2.4 Realización de las obras de construcción	El plazo de ejecución se determina en 3 meses y 15 días. Licitación de la obra: 23/04/2008 Fecha inicio de obras: 15/05/08 Fecha final contrato prevista: 30/08/2008 Fecha final contrato real: 31/08/08 Fecha entrega provisional de la obra: 20/09/2008 Período de garantía de ejecución: 20/12/2008 Fecha de inauguración de las instalaciones: 12/2008 Según ATOP la realización de los trabajos se realizó en el tiempo estipulado en el anexo al contrato firmado, no teniendo que destacarse ninguna incidencia en el plano técnico y señalando la buena calidad en los trabajos realizados.
A.2.5 Dotación de las nuevas instalaciones	Todas las instalaciones auxiliares disponen de corriente eléctrica y ventana. Dotación de las habitaciones: aire acondicionado, colchones, alfombras, cojines. Aseos

[4] ATOP es la primera oficina técnica formada por personal local cualificado en la identificación, seguimiento y evaluación de procesos constructivos de nueva planta y rehabilitaciones en los Campamentos de Refugiados Saharauis en La Hamada (Argelia). Se trata de una organización especializada en consultoría, construcción y control de calidad.

	masculino y femenino: 2 duchas, agua caliente, letrinas, cisterna, lavabo y espacio para cambiarse de ropa. Sala de esparcimiento: televisión, dvd, minicadena y una pequeña biblioteca. Lavandería: 2 lavadoras, espacio para tender la ropa, calentador. Cocina: horno, armarios, 2 fregaderas, calentador, espacio para cocinar, conexión con el comedor. Comedor: mesas y sillas, capacidad para todo el personal. Oficina ATTSF: 2 mesas de oficina, 2 sillas ergonómicas, armario para archivar documentación, aire acondicionado.

Sala relax

Lavandería

Cocina

Comedor

4.3.3 Actividades para el tercer resultado

A.3.1 Adquisición de materiales necesarios para las labores de mantenimiento y reparación

Según el informe de seguimiento económico, prácticamente el 100% de las compras se han efectuado en Argel y Tindouf, en dinares argelinos. El desglose presupuestario para esta actividad, es el siguiente:

ÁREA	MATERIAL ADQUIRIDO	IMPORTE €
Taller	Herramientas	938,14
	Equipamiento personal	2.151,88
	Mantenimiento camiones	22.850,6
	Repuestos camiones	11.375,69
	Ruedas	9.184
	Grúa	1.331,49
	Cisterna	1.331,49
	Dirección	565,2
	ATTSF	702,84
Subtotal		**49.163,29**
Administración		1.693,62
Subtotal		**1.693,62**
Servicios auxiliares	Limpieza y comedor	140,1

<table>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>Transporte Argel-Tindouf</td><td>4.000</td></tr>
<tr><td></td><td>Conexión telefónica</td><td>100</td></tr>
<tr><td></td><td>Ordenador portátil</td><td>900</td></tr>
<tr><td></td><td>Pareja radio VHF</td><td>164</td></tr>
<tr><td></td><td>Imprevistos</td><td>5746</td></tr>
<tr><td></td><td>IVA</td><td>12.800,49</td></tr>
<tr><td>TOTAL</td><td></td><td>88.197,38</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>A.3.2 Elaboración y cumplimiento de calendarios para revisiones y mantenimiento preventivo de maquinaria y vehículos</td><td>Existen 2 cronogramas en formato pizarra: - cronograma director local (este lo actualiza a medida se cumple y transcurre la semana) - cronograma Jefe taller, ubicado en el taller a la vista de todos los operarios (el jefe taller es el responsable de su actualización). Además, existen un cronograma de mantenimiento preventivo de vehículos y otro de maquinaria, los cuales son actualizados cada año. Estos cronogramas y su cumplimiento son vitales para mantener el buen estado de los vehículos, la herramienta y las instalaciones de Base, ya que planifican su mantenimiento.</td></tr>
<tr><td>A.3.3 Realización de trabajos de mantenimiento y reparación de maquinaria y vehículos</td><td>
<table>
<tr><td></td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td></tr>
<tr><td>Total Correctivos[5]</td><td>26</td><td>300</td><td>71</td></tr>
<tr><td>Total Preventivos</td><td>10</td><td>133</td><td>38</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

[5] Los trabajos pueden ser de dos tipos: - correctivas: trabajos que responden a la necesidad de corregir un defecto o avería en los vehículos o en las instalaciones de la base. Es algo que no se ha planificado ni se ha podido predecir, por lo que se repara cuando se produce, - preventivas: trabajos que han sido planificados, y que se ejecutan antes de producirse la avería, intentando alargar la vida útil del elemento a sustituir sin que llegue al desgaste total.

Operario del taller realizando una orden de trabajo preventiva

4.3.4 Actividades para el cuarto resultado

A.4.1 Realización de procesos de selección para la contratación de nuevo personal local	Todo el personal de la Base ha seguido un proceso de selección público gestionado de manera conjunta con el Ministerio de Función Pública, a excepción del Director el cual ejerce un cargo de naturaleza política.
A.4.2 Identificación de necesidades de formación y reforzamiento de aptitudes del personal local	La identificación de las necesidades de formación, antes tarea del personal de ATTSF, y ahora responsabilidad del Jefe Taller, es un proceso centralizado en el personal operativo del taller. La identificación de necesidades formativas es un proceso de naturaleza permanente y hasta la fecha de carácter informal. Si bien a lo largo de la CAP IV no se contaba con un documento específico donde reflejar la programación formativa (fechas y temarios), actualmente, existe un plan de formación para el 2010 que incluye formación intensiva en inyección electrónica,

<table>
<tr><td></td><td>formación identificada tras la inclusión en la Base de vehículos con este tipo de gestión.</td></tr>
<tr><td>A.4.3 Realización de cursos de formación</td><td>A lo largo de la CAP IV (Diciembre 2008-Marzo2009) se han producido 4 formaciones técnicas financiadas por la AECID, y un curso financiado con fondos de ATTSF. Las formaciones técnicas del periodo en evaluación han ido dirigidas mayoritariamente a un público masculino, a excepción del curso de prevención de riesgos laborales al que asistieron hombres y mujeres. Por otro lado, como en todas las CAP ejecutadas, el coordinador expatriado imparte formación permanente a todo el personal local de la Base en la gestión de aquellos campos que lo requieran (ofimática, logística, inventariado de almacén…). La información relativa a los registros gráficos, listado de asistentes e informes de la evaluación de los cursos se halla actualmente en proceso de elaboración en los Campamentos.

A modo de resumen de la formación técnica impartida en la CAP IV:

<table>
<tr><th>Contenido</th><th>Fecha</th><th>Formador</th><th>Financiación</th></tr>
<tr><td>Motores diesel</td><td>1/4/08 a 26/4/08</td><td>Jalil Buzeid Ahmed
Formador local</td><td>AECID</td></tr>
<tr><td>Prevención de Riesgos Laborales</td><td>1/6/08 a 15/6/08</td><td>Iñigo Iribarren
Técnico superior en Prevención de riesgos laborales</td><td>AECID</td></tr>
<tr><td>Inyección electrónica de automoción</td><td>26/7/08 a 8/8/08</td><td>Angel Mª Artieda
Profesor del instituto de F.P. Virgen del Camino</td><td>AECID</td></tr>
<tr><td>Cajas de cambio, transmisiones y embragues</td><td>1/9/08a15/11/08</td><td>Jalil Buzeid Ahmed
Formador local</td><td>AECID</td></tr>
<tr><td>Bombas mecánicas Diesel</td><td>20/1/08-12/2/08</td><td>Labd Bomba Lehbib
Formador local</td><td>Fondos Propios</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

A.4.4 Formalización de relación laboral mediante contrato, sistema de incentivos y de sanciones	Nº contratos del personal local: 34 Nº nóminas del personal local: 34 Vacaciones Sistema de Bajas (por enfermedad, remuneradas, no remuneradas, despidos) Sistema de Sanciones en activo que se basa fundamentalmente en el descuento de un % del salario por ausencias sin justificación. La regularización de la relación laboral con los trabajadores locales se basa en la creación de una relación de derechos y deberes a través de la firma de contratos y nóminas, la implantación de un sistema de vacaciones, y una escala que distingue distintos tipos de bajas, todas ellas figuras jurídicas poco frecuentes en los Campamentos.

5. Análisis de los criterios de evaluación del CAD-OCDE

5.1 Eficacia

La eficacia es una medida que analiza en qué medida los resultados del proyecto han permitido alcanzar el objetivo, teniendo en cuenta las diferencias y desigualdades existentes entre hombres y mujeres (González y Murguialday, 2005:11).

Para analizar el grado de alcance de la eficacia de este proyecto se han estudiado los indicadores de los resultados en términos cuantitativos y cualitativos, valorando el logro de los mismos y su contribución al objetivo específico.

De ese análisis a través de la observación y de las entrevistas realizadas, tanto a personas directamente involucradas en el proyecto como a las indirectamente involucradas, se deduce que el proyecto es eficaz, pues ha sido capaz de crear un antes y un después en la distribución de la ayuda alimentaria ofreciendo una distribución segura, estable y profesional. Prueba del reconocimiento del camino recorrido hasta ahora es el aumento progresivo del número de instituciones públicas que a día de hoy financian el proyecto (AECID, ECHO, ACNUR, Gobierno de Navarra, y otros Ayuntamientos locales).

En general, la forma de redacción de los objetivos es adecuada. Sin embargo, los resultado y los indicadores tal y como han sido redactados impiden realizar un análisis cuantitativo. Su redacción es poco concreta, y por tanto dificulta la medición de los logros alcanzados. La ausencia de indicadores al objetivo específico se explica debido a que éstos no se incluían en el documento de solicitud de financiación referente a la CAP de la AECID 2006.

5.1.1 Análisis de los Resultados del proyecto

Resultado 1: La base de transportes existente aplica el sistema de gestión para el control racional de recursos, el mantenimiento integral de los vehículos y el seguimiento de las rutas de reparto apropiadas.

Valoración general

En primer lugar, cada destacar que el sistema de gestión es considerado tanto por el personal de la Base, como desde la perspectiva gubernamental, otras ONGD involucradas en la distribución de la ayuda alimentaria, otros talleres, y la agencia financiadora, como el elemento diferenciador y clave del proyecto. La Base de transporte dispone de un sistema de gestión innovador, el cual fue creado de manera conjunta por el equipo de ATTSF y el personal local de la Base (especialmente por la Dirección, el Jefe Taller, el personal administrativo y el responsable del almacén). Este sistema a menudo es valorado como un patrón a seguir para el resto de proyectos que se ejecutan en los Campamentos.

Resulta necesario comentar, que la aplicación del sistema de gestión supuso un proceso de adaptación cultural por parte de la manera de trabajar local que se ha ido disipando progresivamente a medida que el personal ha comprendido y ha asimilado la nueva metodología de trabajo.

Tanto la implementación como la puesta en marcha del sistema supuso un esfuerzo importante para ambas partes debido al grado de desconocimiento por parte del personal local sobre la utilidad de las normativas, los horarios fijos, los cronogramas y los plazos de entrega. Sin embargo, han existido factores clave que han favorecido a que en la actualidad el sistema de gestión funcione globalmente de manera satisfactoria. En consecuencia, resulta necesario destacar algunos de los elementos que más positivamente se valoran y que han contribuido

a la buena marcha del proyecto, entre ellos: - la idea innovadora de vincular el sistema de gestión al concepto no solo de deberes sino también derechos de los trabajadores/as (papel fundamental de las nóminas), - la voluntad firme del personal de ATTSF por involucrar a todos y cada uno/a de ellos/as en el proceso, - la cercanía y la profesionalidad del equipo de la ONGD a la hora de trabajar.

El sistema de gestión consiste en la integración de las **distintas áreas de trabajo** de la Base, que son:

- Co - dirección (Director y coordinador expatriado),
- Personal administrativo,
- Taller (que incluye al responsable, Jefe Taller, encargado de coordinar la gestión del taller y de almacén, su equipo se compone del personal de mantenimiento, mecánica, electricistas y soldadores, y responsable de almacén),
- Conductores,
- Guardas y
- Personal auxiliar (limpieza, cocina, huerto).

Para el manejo diario del sistema, ATTSF creó una serie de instrumentos cuyo funcionamiento se ha trasladado a todas y cada una de las áreas de la organización para mejorar el flujo de información en todas las áreas de la organización, así como para disponer de un mayor control de las intervenciones diarias de la Base. Entre los instrumentos más utilizados se encuentran:

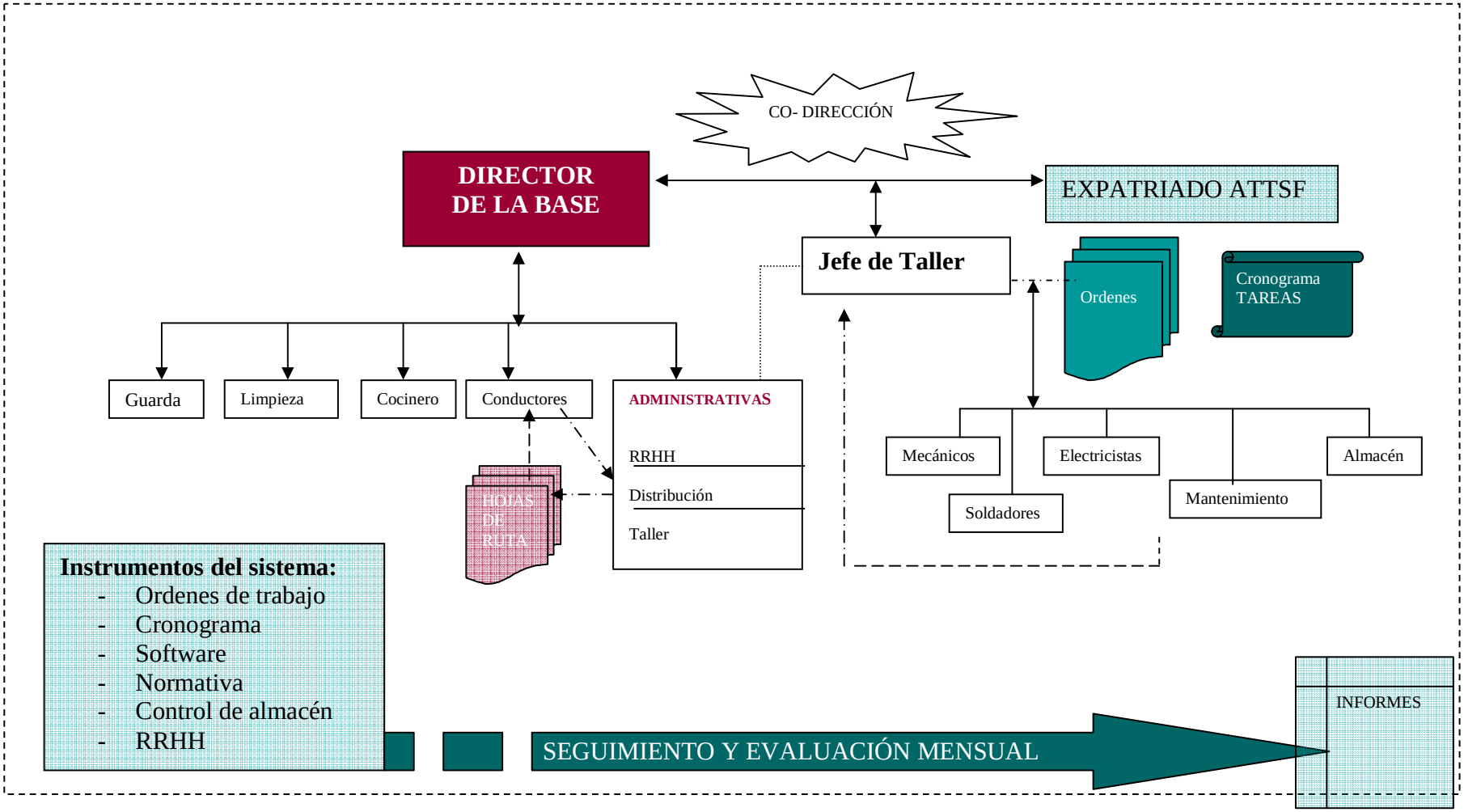
- ✓ órdenes de trabajo (preventivas y correctivas)
- ✓ cronogramas
- ✓ software informático

- ✓ normativa general de la Base
- ✓ normativa específica de cada puesto de trabajo
- ✓ sistema de control del almacén (vales)
- ✓ sistema de RRHH (procesos de selección de personal, contratos, nóminas, sistema de bajas y sanciones)
- ✓ informes de seguimiento y control
- ✓ informes técnicos específicos

Se trata de sistematizar a diario la información sobre los trabajos realizados en la Base para de ahí extraer un informe mensual que permite realizar un seguimiento sobre la marcha de proyecto. Lo que pretende el sistema de gestión es empoderar al personal local y capacitarlo en la adquisición de experiencia en gestión, para que en un futuro próximo la labor de la ONGD se convierta en un apoyo puntual tanto en el ámbito técnico como en el área económico-administrativa.

La estructura organizativa de la Base se define:

PROCESO DE GESTIÓN DE LA BASE DE TRANSPORTES



En este organigrama se observa, por un lado, que las áreas del personal de vigilancia, el personal de limpieza, el personal administrativo (- RRHH, - Distribución, - Control y seguimiento de los recursos materiales), y los conductores son áreas gestionadas bajo la supervisión directa del director local. Además, se observa que la comunicación es bidireccional dado que es fluida y surge indistintamente de ambas partes. Por otro lado, resulta necesario añadir que el Director local mantiene una comunicación directa y diaria con el Jefe Taller. Cabe añadir que la gestión diaria del taller, referente a esta CAP, depende de los tres (Jefe de Taller, Director de la Base y del expatriado- ATTSF) en conjunto, aunque las decisiones técnicas recaen, sobre todo, en el Jefe taller y el Expatriado.

En relación con **la Dirección de la Base**, resulta necesario mencionar la evolución de las funciones a desarrollar por la co-Dirección. Por un lado, la co-Dirección está formada por el Director local que desarrolla las tareas de representación e intermediación de la Base ante las autoridades saharauis, la gestión del personal y la supervisión directa de todas las áreas de la Base a excepción del taller. Por otro lado, se encuentra el Coordinador expatriado de ATTSF. Tal y como se describe en el plan operativo 2006, siempre ha existido una figura de codirección con ATTSF, aunque además, el expatriado anterior, también realizada labores de supervisión técnicas y formativas en el sector.

Estratégicamente y de cara a alcanzar la autogestión de la Base por parte del personal local, ATTSF se centró en la creación de la figura del Jefe Taller. El objetivo consistía en transferir las funciones de dirección del taller hasta entonces ejercidas por el coordinador técnico expatriado, a un responsable local. Una vez alcanzado el traspaso total de las funciones (- organización y asignación del trabajo diario, - seguimiento del trabajo diario, - sistema de compras, - identificación y gestión de las necesidades formativas, - elaboración de informes técnicos específicos, entre otras), la estructura organizativa se vio modificada,

procediendo a la sustitución del técnico expatriado por un coordinador expatriado, más centrado en la gestión organizativa y económica del proyecto.

> *El trabajo del taller es un trabajo en conjunto. Nadie se queda con el trabajo él solo. Si es un problema que necesita que todos nos apoyemos, todos damos nuestra opinión ya sea un problema eléctrico, mecánico necesitamos que participe todo el mundo para aportar su punto de vista. Es un trabajo colectivo.*
>
> (Personal de mantenimiento)

En armonía con la convicción de promocionar la autogestión de la Base de cara a un futuro próximo, en la actualidad ATTSF está diseñando la metodología para el traspaso global de la gestión operativa y técnica al Director local con un horizonte temporal fijado en el 2010, en el que se incluye el seguimiento de la gestión técnica y económica. Por parte de ATTSF ha sido entregado un borrador sobre la estrategia a seguir para el traspaso total de las funciones de la Base al personal local. A día de hoy, se espera recibir los aportes o el contraborrador por parte del personal saharaui para la puesta en común de objetivos. El proceso de entrega del contraborrador se ha dilatado en el tiempo y desde ATTSF se teme por el retraso que esta situación pueda ocasionar en el diseño final de la estrategia.

En relación a **la comunicación en la Base**, debe decirse que ésta es fluida y frecuente entre las distintas áreas de la organización. A pesar de que este apartado será descrito en mayor profundidad en el punto 5.4, puede adelantarse que existen distintos procesos a través de los cuales la comunicación fluye diariamente.

> *Para nosotros es el mejor proyecto. El mejor en formar y crear una mentalidad para hacer una gestión que va hacia el futuro. Hasta ahora mantenemos está visión. El papel que desempeña esta Base es importante (…) las condiciones que ofrece la Base favorecen la gestión. (…) Lo tomamos como ejemplo.*
>
> (Ministerio de Transporte)

El funcionamiento de sistema de gestión, descansa de manera fundamental en el equipo administrativo, formado total y exclusivamente por mujeres, y en el responsable del almacén. Por un lado, el equipo administrativo que se sitúa en el eje central del sistema, pasa diariamente toda la información (órdenes de trabajo y sistematización del trabajo mediante informes agregados, diariamente y semanalmente). Por otro lado, la figura del responsable de almacén es igualmente relevante dado que diariamente genera y ordena información, además de proporcionar otro de los indicadores que complementan el informe mensual.

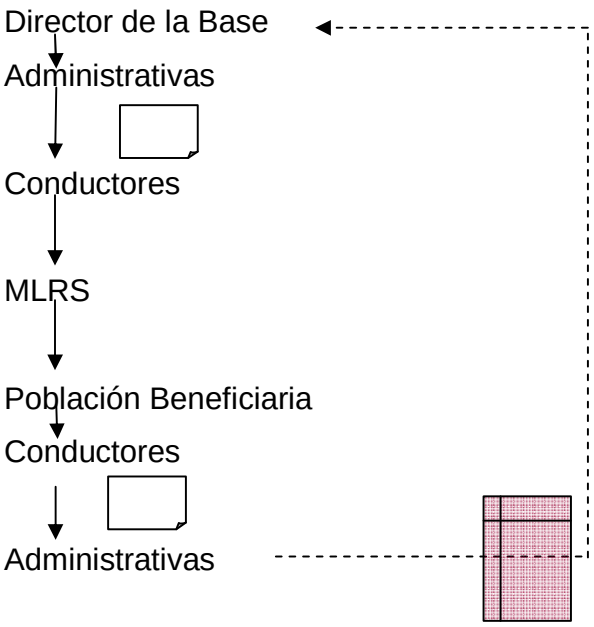
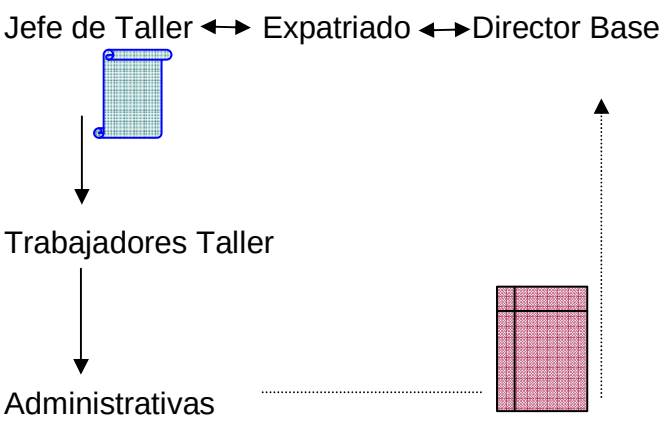
El personal administrativo se divide en 3 áreas:

- Distribución,
- Recursos Humanos,
- Seguimiento y control de los recursos materiales (taller).

Dependiendo del proceso, se trabajará directamente con cada una de las responsables del equipo administrativo. Por su parte, éstas recogen diariamente la información de cada área de la Base y la acumula hasta la elaboración del informe de seguimiento mensual. En caso de que el Jefe Taller esté ocupado, son los propios operarios los que acuden a la administración para hacer entrega de sus hojas de trabajo u hojas de ruta. Tal y como se ha podido comprobar, las mujeres responsables de administración, están en contacto diario con cada uno de los dos principales **procesos de gestión**. Para el desarrollo de su trabajo disponen de un software (fundamentalmente Word y Excel) a través del cual mantiene el control de las labores desempeñadas en cada jornada laboral.

Para la coordinación de las distintas áreas se desarrollan reuniones de carácter informal a diario, y de cara a la elaboración del informe de seguimiento cada 5 de mes tiene lugar una reunión en la que están presentes la Dirección, el Jefe Taller (a menudo el responsable de almacén), y el personal administrativo.

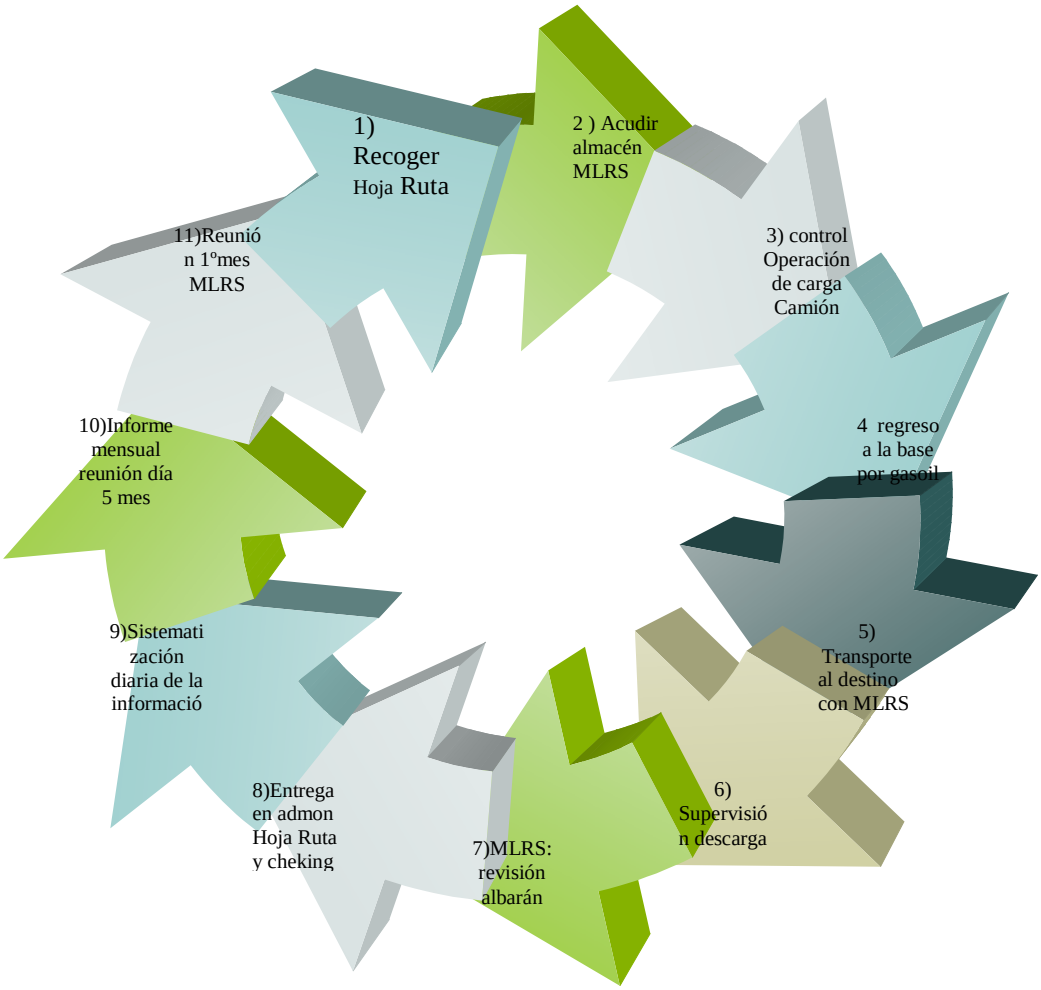
Cuadro: Procesos de gestión del sistema

PROCESOS	Responsable	Personas Implicadas (itinerario)
Proceso-**Distribución**	Director de la Base	
Proceso **Taller**	Director de la Base Expatriado-ATTSF Jefe Taller	

ORDEN DE TRABAJO
HOJA RUTA
INFORME

A continuación se describen los procesos que dan vida al sistema de gestión plantado en la Base:

a) PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



b) PROCESO TALLER

Cada día el Jefe Taller distribuye el trabajo a sus operarios según la planificación detallada de su cronograma. Para ello, les entrega a cada cual su correspondiente hoja de trabajo (pudiendo ser ésta correctiva o preventiva), de modo que cada operario sabe perfectamente qué tarea debe realizar. En todo momento se cuenta con el apoyo del Jefe Taller y del resto del equipo en caso de ser necesario. Una vez finalizada la tarea asignada, cada trabajador firma su hoja de trabajo y se la entrega al Jefe Taller para que éste la entregue en administración. En caso de que sea necesario acudir al almacén para adquirir alguna pieza o material, se asigna un número a cada hoja de trabajo de modo que sea posible tener un control del destino del material. Por su parte el responsable del almacén sistematiza la información, y se encarga de garantizar la disponibilidad del material necesario para las labores de reparación y mantenimiento a través de la utilización de un software específico al que únicamente él y el Jefe Taller pueden acceder. Este a su vez semanalmente elabora un informe semanal que envía a la sede y a la administración, de modo que a final de mes el informe de seguimiento está disponible.

Indicadores de logro

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
I.1.1 El personal local de la Base de Transportes está familiarizado con el sistema de gestión.	**Alcanzado.** Todas las personas que trabajan en la Base conocen el sistema de gestión y lo integran en su labor diaria. Tanto a nivel interno como externo el sistema de gestión es valorado muy positivamente, y es conocido en los Campamentos.
I.1.2 El sistema de gestión se utiliza habitualmente y con normalidad en el funcionamiento diario de la Base de Transportes.	**Alcanzado.** El sistema de gestión se emplea a diario y de manera natural en el funcionamiento ordinario de la Base, si bien es cierto que se pueden distinguir niveles según el grado de implicación (de mayor a menor): - personal ATTSF y Director de la Base - personal administrativo - Jefe Taller, responsable almacén - Conductores - Personal taller - Personal auxiliar

Resultado 2: La base de transportes cuenta con unas instalaciones auxiliares adecuadas a las necesidades del personal local y expatriado.

Valoración general

En primer lugar, es importante destacar que todo el personal de la Base (masculino y femenino), así como las autoridades saharauis y los responsables de otros proyectos vinculados a la Base han manifestado de manera abierta su satisfacción sobre la adecuación de las instalaciones auxiliares a las necesidades cotidianas.

Muro de separación de las instalaciones auxiliares

Por otro lado, resulta clave el hecho de haber adecuado la construcción a las costumbres culturales, como por ejemplo, haber realizado la separación del nuevo modulo con respecto al taller a través de un muro de adobe, la dotación de los dormitorios con colchones al nivel del suelo en lugar de camas e incluir un espacio íntimo diferenciado para hombres y para mujeres. Algunas razones culturales saharauis, como la responsabilidad de la mujer sobre el trabajo doméstico y reproductivo, hacen que el uso de las instalaciones sea diferente para los hombres que para las mujeres. Dado que, en la mayoría de las familias, la mujer es la máxima responsable del cuidado de los hijos e hijas, así como de la alimentación y salud de toda la familia, es muy poco frecuente que las mujeres pernocten fuera

de su casa. Por ello, a diferencia de los hombres, las mujeres realizan un uso diurno de las nuevas instalaciones mientras que los hombres pernoctan con frecuencia en la Base.

Por otro lado, el personal masculino ha mencionado en varias ocasiones que gracias a las nuevas instalaciones es posible profundizar en las relaciones personales con sus compañeros, debido a la intimidad y a la comodidad que las habitaciones y la sala de relajamiento les aportan.

Indicadores de logro

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
I.2.1 La Base de Transportes cuenta con seis habitaciones adicionales adecuadas para el alojamiento del personal.	**Alcanzado y superado.** El proceso de construcción de las habitaciones adicionales, iniciativa del personal local de la Base, duró tres meses y medio, habiéndose dado por finalizado el 30 de Agosto 2008. A pesar de algunas dificultades encontradas en relación a la calidad de algunos materiales y a la inestabilidad característica y esperada del suelo, el constructor ha seguido en todo momento las indicaciones técnicas tanto de la dirección técnica de la obra

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
	como de los promotores por lo que la construcción de las habitaciones auxiliares tuvo lugar sin mayores complicaciones. Las habitaciones auxiliares han sido separadas de la nave con un muro de adobe que les aporta independencia y se identifica con las tradicionales culturales del personal local. La construcción está compuesta por: - sala de descanso, - vestuario/baños para hombres, - vestuario/baños para mujeres, - cocina, - comedor, - 3 dormitorios para hombres, - 1 dormitorio para mujeres, - lavandería.
I.2.2 La Base de Transportes cuenta con una oficina adecuada para el trabajo diario del personal expatriado.	**Alcanzado.** En la actualidad, ATTSF dispone de una oficina adecuada para el trabajo diario del coordinador expatriado, en la cual es posible obtener un nivel satisfactorio de concentración debido a su emplazamiento estratégico alejado del taller. En la oficina se dispone de espacio y muebles suficientes para cubrir cómodamente el trabajo simultáneo de dos personas. Si bien hay que señalar que no se dispone de teléfono fijo, no es posible trabajar en red y actualmente no hay acceso a Internet. A día de hoy, la Base se encuentra sin Internet por un fallo en una de las antenas wifi, fallo que se está solucionando y se espera reparar en breve.
I.2.3 Las nuevas construcciones cuentan con la dotación necesaria para la prestación de sus funciones	**Alcanzado y superado.** Cabe destacar el buen equipamiento de las nuevas construcciones. A nivel interno, todo el personal de la Base valora muy positivamente la comodidad de los nuevos espacios construidos y los utiliza diariamente. En nivel de confort y de calidad de los nuevos espacios no es comparable con el de otros talleres, donde abunda la falta de higiene y el personal se queja de las malas condiciones del alojamiento. En relación a la dureza de las condiciones climatológicas del desierto, cabe destacar que durante la construcción se aprovechó un excedente de fondos para construir los techos con hormigón en lugar de utilizar zinq, por lo que se ha conseguido controlar mejor la temperatura en el interior de las habitaciones. Todos los dormitorios (tanto los masculinos como el femenino) disponen de aire acondicionado, un elemento que les diferencia de la mayoría de las construcciones de los Campamentos, ya que no es muy frecuente encontrarlo. A su vez cuentan con colchones individuales, ventana y corriente eléctrica. Los aseos (tanto masculinos como femeninos) disponen de duchas con agua caliente, letrinas con cisterna, y un espacio para cambiarse de ropa. El hecho de disponer de una ducha es algo poco frecuente en los Campamentos y constituye un factor altamente valorado por todo el personal de la Base. Por último, mencionar que parte de la dotación de las habitaciones ha sido financiado a través de donaciones que ATTSF ha conseguido con esfuerzo, como el caso de las lavadoras.

Oficina ATTSF

Resultado 3: El equipamiento de máquina herramienta de la base de transportes y su flota de vehículos son revisados y mantenidos en perfecto estado.

Ahora hay una luz en el túnel que es la Base (…) Por primera vez en la historia tenemos una parte de la flota segura.

(MLRS)

Valoración general

En primer lugar, resulta necesario mencionar que durante los últimos diez meses (desde Mayo 2008 a Febrero 2009), se ha mantenido una disponibilidad de los camiones de la Base para la distribución de la ayuda alimentaria mayor o superior

al 90%, alcanzando un ratio del 96% en Septiembre 2008. Hecho que pone de manifiesto el buen estado y la eficaz labor de mantenimiento que se lleva a cabo en la Base, habiendo alcanzado una cifra máxima de viajes (166) en Diciembre 2008. Efectivamente el servicio de mantenimiento es una pieza clave del proyecto que está muy bien valorada.

El motivo por el cual los vehículos y la maquinaria están en perfecto estado, tal y como señala ATTSF, se debe fundamentalmente a la planificación de un sistema de gestión preventivo y correctivo que facilita y ordena el trabajo de cara a la buena conservación de los materiales.

Esta planificación consiste, tal y como se apuntaba anteriormente, en tener a disposición del Jefe de taller cronogramas de mantenimiento preventivo tanto de vehículos como de maquinaria, (estando prevista la inclusión de un cronograma de instalaciones), los cuales determinan en qué fecha hay que realizar la orden de trabajo y de qué tipo de mantenimiento preventivo se trata (quincenal, semestral, etc). Estos cronogramas son de carácter anual y se van actualizando a su vencimiento. Para los vehículos, se ha planificado un sistema de mantenimiento exhaustivo, aplicado al contexto a fin de garantizar el buen estado de todos sus componentes.

Por otro lado la sistematización de las órdenes de trabajo, bien sean preventivas o correctivas, permiten mantener un histórico de trabajo de cada vehículo y cada máquina, facilitando el seguimiento de los mismos, proporcionando indicadores de averías y creando un archivo a que acudir en un futuro para ver la rentabilidad de determinado vehículo o máquina.

Según aporta el personal de ATTSF en Pamplona, otro motivo por el cual los vehículos y maquinaria están en buen estado, es el estudio de selección que han pasado estos materiales antes de su adquisición. Todos los vehículos adquiridos

por ATTSF para la Base cumplen una serie de requisitos que los adaptan especialmente al contexto, estando cuidadas todas las características técnicas como:

Para los 4 camiones Renault Kerax 6X6:

- Suspensión por ballestas
- Sistema reforzado de filtrado de gasoil
- Sistema reforzado de aspiración de aire
- Sistema de alimentación (sin gestión electrónica)
- Carrocería reforzada y especialmente diseñada para terrenos de extrema dureza
- Tracción total

En relación a los 5 camiones aportados por el Ministerio de Transporte se ha procedido a lo largo del proyecto global a su puesta a punto, incluyendo la restauración completa de dos carrocerías a través de formaciones, consiguiendo que dichos vehículos permanezcan a día de hoy en perfectas condiciones, pese a su mayor edad y kilometraje.

Inicialmente, la idea ideal era crear una flota de reparto homogénea, en la que todos los vehículos compartan componentes, abaratando y facilitando la creación de un stock de recambios. Este punto no ha sido posible dada la reciente incorporación de vehículos aportados por otros donantes (ACNUR), los cuales pese a intentar seguir inicialmente las indicaciones de ATTSF para su adquisición, no han sido las elecciones más acertadas como se demuestra en el pronto deterioro de sus carrocerías y su gestión electrónica, lo cual ha llevado a tener que reforzar la formación en estas materias al personal de la Base, además de un incremento del gasto en materiales para las carrocerías. A este respecto decir que ni ATTSF ni la Base tuvo conocimiento exacto de las características de los

camiones que se incorporaron a la Base donados por ACNUR con fondos AECID, hasta su llegada a la misma.

En relación a la máquina herramienta de la Base, ésta ha superado el mismo tratamiento de selección aplicada al contexto que los vehículos, tanto en su selección como en su exhaustivo mantenimiento. Tal y como se ha comprobado, a diferencia de otros talleres de la zona, la Base cuenta con máquina herramienta moderna y en perfecto estado. Cabe destacar la adquisición de una máquina elevadora y las dos fosas del taller, instrumentos que facilitan en gran medida las labores de mantenimiento y reparación de la flota. Cada máquina, las cuales se distribuyen en el taller de manera estratégica según su utilidad, dispone de una ficha técnica. Gracias a esta ficha, en la cual se incluye el nombre del operario responsable y las observaciones que puedan surgir durante su funcionamiento, es posible realizar un control exhaustivo de la vida útil de la maquinaria.

Ficha técnica maquinaria

Máquina elevadora junto a los cronogramas del taller

En relación a la **gestión del almacén** cabe destacar la efectividad del sistema de inventariado[6] y gestión que se aplica. El almacén dispone de su propio software,

[6] La relación del inventario, se detalla de un informe por Pau Mora (antiguo técnico expatriado) y Fernando Antuniano (voluntario) llamado "Inventariado y estado general de la Base de Transportes". Diciembre de 2008, que ATTSF anexa en su informe final a AECID.

ARS y Kerax Consult que le permite realizar un control permanente sobre las necesidades de material y repuestos tanto para la maquina herramienta como para los vehículos. Tal y como se ha comprobado el responsable dispone de bases de datos de seguridad para que en caso de fallo en el sistema, no se paralice el trabajo. A diferencia de otros talleres, en el almacén de la Base cada día se realiza el control y registro de todas las entradas y salidas de material tanto en versión electrónica como en cada orden de trabajo. El hecho de reflejar la información en papel resulta una medida prudente ya que hay que tener en cuenta las dificultades técnicas a las que se enfrenta la Base en relación a la electricidad. La **información del almacén** queda reflejada mensualmente en un apartado específico del informe de seguimiento. Cabe señalar que con la llegada del actual responsable de almacén quedaron integradas algunas mejoras en el sistema de gestión, tales como: - nuevo software (nuevo programa Kerax Consut, específico para los vehículos de la Base), - reorganización de la distribución del almacén, y - enumeración estanterías.

El valor añadido de este nuevo sistema es el personal del taller es capaz de manejar el almacén en caso de que el responsable esté ausente, al menos cada operario es capaz de encontrar las piezas que necesite aunque no tengan conocimiento del software. De manera que se transfiere el conocimiento y se involucra a todo el personal en la gestión del almacén. El responsable por su parte maneja sobre todo información técnica: - vale recibo de entrada y salida de gasoil, - vales despacho de la Base, - necesidad de materiales que comunica a la dirección (informes consumos), - pedidos urgentes que gestiona junto con el Jefe Taller, - recogida de las salidas de material en software y en la hojas de trabajo del personal.

Desde hace algunos meses todos los agentes involucrados en el proyecto tanto el personal local y expatriado de la Base, como las autoridades saharauis (Ministerio de Transporte, Ministerio de Cooperación y Función Pública), así como la MLRS,

AECID, y ACNUR plantean como objetivo a medio plazo, la posibilidad de adjudicar el 100% de la distribución de la canasta básica a la Base. Para ello, todas las partes están de acuerdo en que es necesario aumentar la flota, definiendo la necesidad de alcanzar un total de entre 18 y 20 camiones. De acuerdo con la estrategia, la Base ha ido aumentando su flota de manera progresiva, involucrando a más financiadores (ECHO; ACNUR), llegando a disponer en la actualidad de 11 vehículos de uso exclusivo para la distribución de ayuda humanitaria.

Cabe destacar la buena coordinación del **sistema de mantenimiento**, el cual involucra al personal de distintas áreas: los conductores, por su parte, revisan los puntos de control de cada uno de los camiones, para posteriormente informar del estado de los mismos al personal especializado en la reparación, el cual a su vez informa periódicamente a la administración de la evolución de las reparaciones y del estado de la flota. Se trata de un sistema de gestión reconocido por otros talleres, por lo que se ha exportado parte del mismo a otros proyectos. La AECID destaca la profesionalidad de la Base. Por otro lado, el hecho de que los camiones duerman en la Base, por normativa, garantiza su exclusividad para la distribución y facilita su conservación en perfectas condiciones para la distribución.

Existe un control diario de todos los trabajos realizados, sistematizado a través del Jefe Taller, los operarios y el personal administrativo. Se estima que en un futuro próximo, a medida que los vehículos envejezcan, la carga de trabajo aumente. La estrategia consiste en aumentar progresivamente el número de trabajos preventivos con el objetivo de que las órdenes correctivas disminuyan.

En relación al **sistema de compras** diseñado para la adquisición de materiales necesarios para las labores de mantenimiento y reparación, cabe destacar, que si bien hasta ahora el sistema de compras era responsabilidad del coordinador expatriado, el cual viajaba dos veces al año a Argel para realizar las compras del

taller. Desde Marzo 2009, se ha puesto en marcha un nuevo sistema de compras impulsado por el Jefe Taller y el responsable del almacén, donde la participación de ambos es mucho más activa. Este nuevo sistema consiste en primer lugar en adquirir la responsabilidad por parte del Jefe Taller de viajar y negociar directamente con los proveedores. Por otro lado, implica el estudio del mercado local (Tindouf) para la compra de materiales, antes de viajar a Argel con el objetivo de obtener precios más bajos siempre y cuando la calidad no se vea afectada. Para futuras adquisiciones y modificaciones en las compras, está prevista la realización de un manual de compras con un protocolo de actuación, en el que se definan todos los parámetros que deben cumplir las compras y facturación, así como el establecimiento de un comité de compras, compuesto por personal de la Base y ATTSF, en el que se consensúen las propuestas de compras a nuevos proveedores en relación a disponibilidad, precio y calidad.

Equipo de mantenimiento trabajando en el acondicionamiento de una nueva gabarra

Indicadores del Logro

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
I.3.1 La Base de Transportes cuenta con una maquinaria herramienta en óptimo estado para el cumplimiento de sus funciones.	**Alcanzado.** La Base cuenta con un equipamiento adecuado, tanto en lo referente al número de maquinaria herramienta como en relación al mantenimiento de la misma. El diseño de un sistema de gestión donde se proporciona un espacio apropiado para cada maquinaria, así como la responsabilidad de cada operario de su mantenimiento, garantiza su buen estado. Cada máquina herramienta dispone de una ficha técnica y un espacio asignado. Así mismo existe un inventario que permite conocer la situación del equipamiento. El taller de la Base, conocido en los Campamentos como la *catedral de los talleres del sahara*[7], dispone de varios elementos diferenciadores en comparación con los talleres de los alrededores (incluyendo talleres oficiales de casas como la Renault). En primer lugar cabe destacar la disposición de torres de levantamiento de vehículos, maquinaria excepcional en el territorio. Además, se dispone de dos fosas en buenas condiciones para la reparación de vehículos simultánea. Por otro lado, la buena calidad técnica de la nave, la cual permite trabajar al refugio de las incomodidades del clima desértico altas temperaturas, arena, viento), el piso liso y embaldosado el cual facilita la labor de limpieza, así como la proximidad del almacén al taller facilitan en gran medida el trabajo de los operarios y el mantenimiento del material.
I.3.2 La flota de vehículos se encuentra permanentemente en condiciones adecuadas para prestar los servicios de distribución.	**Alcanzado.** En cada informe de seguimiento mensual existe un indicador que expone el grado de disponibilidad de los vehículos para la distribución. En los últimos 10 meses el ratio no ha bajado del 90% alcanzando su máximo en el mes de con un 96%. Desde el inicio del proyecto no se ha dado el caso de paralizar la distribución por falta de vehículos.

[7] Jefe proyecto Vitoria Gazteiz. Entrevista define el taller como la catedral de los talleres del Sahara haciendo mención de las condiciones privilegiadas en cuanto a capacidad tecnológica y sistema laboral que este dispone.

Flota en el parking de la Base

Almacén Base

Prototipo de almacén de otros talleres

Resultado 4: El personal saharaui vinculado a la Base de Transportes está adecuadamente formado y remunerado.

En primer lugar, resulta necesario mencionar el contexto del empleo en los Campamentos, panorama en el que la cooperación internacional juega un papel fundamental ya que en la mayoría de los casos resulta la fuente de financiación salarial de la población local empleada. Como es posible imaginar, el acceso al empleo en cualquier campamento de población refugiada es una tarea compleja y poco común, que afecta de manera diferente a hombres y a mujeres (ver capítulo 6).

En los Campamentos, tal y como se mencionaba anteriormente, se vive una singular situación de *emergencia permanente* asociada a la incertidumbre sobre el futuro del pueblo saharaui. Ambos, son factores que dificultan la evolución de la ejecución de la cooperación basada en la ayuda humanitaria, a la cooperación para el desarrollo local, escenario deseable. De ahí es posible deducir, las dificultades que de ello se derivan a la hora de hablar de generación de empleo y sostenibilidad en los proyectos.

Cabe destacar el nivel académico existente en los Campamentos en comparación con algunos países africanos. Por su parte, el ACNUR viene gestionando desde hace dos décadas aproximadamente un sistema de becas mediante el cual niños y niñas saharauis pueden acceder a estudios universitarios, normalmente cursados en Cuba o en Argelia. Un sistema que actualmente se está cuestionando por lo efectos negativos no deseados que de el se derivan. Un problema común relacionado con las personas, tanto hombres como mujeres, que estudian una carrera universitaria en el extranjero es que debido a la restricción existente en los

Campamentos para acceder al empleo, difícilmente a su regreso pueden ejercer en la práctica un empleo relacionado con su formación. Lamentablemente, muchas personas se resignan y se ven obligadas a realizar trabajos que no tienen nada que ver con su aspiración profesional. Resulta necesario mencionar los costes psicológicos que de ello se derivan y que abundan entre los jóvenes de 25 a 35 años.

Por otro lado, un factor que diferenciador del proyecto es que a diferencia de una masa representativa del resto de proyectos ejecutados en los Campamentos, la Base de Transporte exige a su personal (a excepción del cargo de Director local ya que se trata de un cargo político, los cuales normalmente no siguen procesos de selección al uso), superar un proceso de selección público gestionado con la Función Publica. En la mayoría de los casos, para acceder al puesto es imprescindible superar una prueba teórica, y una práctica.

En relación a **la gestión de la formación**, a partir del traspaso total de funciones del técnico expatriado al Jefe Taller en Diciembre 2008, ésta ha pasado a ser responsabilidad del segundo. En la actualidad, es el Jefe Taller el responsable de identificar las necesidades formativas, planificar la metodología, el contenido y los tiempos de los cursos de manera conjunta con los formadores, apoyar en los procesos de evaluación, así como ejercer el control de la asistencia y la labor de traducción en caso de ser necesario. En este sentido, y con la intención de facilitar la labor de los docentes, sobre todo de los expatriados, ATTSF promocionó la enseñanza de la lengua castellana a los operarios de la Base impartida por un profesor local (Licenciado en Magisterio). A pesar de que en la actualidad, el curso se ha paralizado debido a la carga que supone la asistencia al curso tras la jornada laboral, el personal de la Base ha manifestado su satisfacción por la formación recibida.

Volviendo al aspecto técnico, destaca especialmente la utilidad de los cursos de inyección electrónica y seguridad. Cabe destacar la valoración positiva del personal del taller sobre estos cursos. En alguna ocasión han participado mecánicos de otros talleres en la formación con el objetivo de producir un efecto multiplicador. Posteriormente a los cursos, se han llevado a cabo evaluaciones, prácticas y escritas que han sido recogidas en informes. La formación técnica ha sido impartida tanto por docentes locales. Todos ellos son muy bien valorados por el público asistente.

> *Se han motivado los chavales (…), han cumplido. Con lo que les pedía han cumplido con creces. Por eso estoy muy contento, de verdad. Y por eso es que trabajo a gusto. Porque ves que con los conocimientos que tienen, cogen lo que les enseñas. Tienen interés en aprender.*
>
> Formador expatriado experto en carrocería

La cuestión del pago de los incentivos salariales[8] al personal local de la cooperación en los Campamentos, es un tema que a día de hoy pone en la mesa diversos puntos de vista. La falta de una estructura salarial homogénea en el ámbito de la cooperación ha generado desigualdades sociales que repercuten en el bienestar de la población trabajadora saharaui.

El objetivo para el medio plazo consiste en lograr un marco jurídico regulador que se aprobado por todos los agentes intervinientes, tanto locales (instituciones gubernamentales) como internacionales (organismos internacionales financiadores y ONGD). En armonía con esa línea de acción, desde Función Pública y el Ministerio de Cooperación, con el apoyo de la AECID, se ha convocado una

[8] Ahmed Vall Mohamed Yahdih, Secretario de Estado de la Función Pública y del empleo hace una clasificación del estatus de los/las trabajadores/as en los Campamentos indicando, de mayor a menor, el grado de bienestar según las condiciones salariales: 1) Privilegiados/as: Personal que recibe incentivo de una ONGD u organismo internacional, 2) Personal que recibe incentivo de la Función Pública, 3) Personal voluntario que se concentra en las willayas.

reunión con las ONGD y demás agentes de la cooperación, la cual se espera que tenga lugar a lo largo del 2009 para la puesta en común de sus planteamientos.

En relación con el sistema de gestión de personal y las condiciones laborales de la Base, cabe destacar el carácter innovador del mismo que ha supuesto un cambio de mentalidad para el personal local. El objetivo principal de crear un sistema de Recursos Humanos con sistema de selección de personal con criterios objetivos, contratos y normativa (en la que se incluyen sistema de faltas, vacaciones, derechos y deberes), es crear un sistema de seguridad jurídica para el/la trabajador/a, en el que quede totalmente definidas sus tareas y por supuesto sus deberes, concretando los mismos y proporcionando una seguridad al mismo/a tanto a la hora de ser contratado/a a través de un sistema de selección con criterios objetivos, como a la hora de trabajar. Hecho que garantiza el correcto funcionamiento del proyecto, aportando herramientas a la Dirección de la Base para exigir al trabajador/a que cumpla con sus deberes, y aportando la garantía de un trato correcto e igual para todo el personal. A pesar de que se expondrá con más detalle en el análisis de la eficiencia, cabe mencionar el alto grado de permanencia del personal local en sus respectivos puestos de trabajo, hecho que garantiza la operatividad de la Base, ya que el grado de satisfacción es vital para el buen funcionamiento del proyecto (ver análisis de permanencia página 93).

Tal y como se apuntaba anteriormente, ATTSF en colaboración con el personal local, se ha esforzado por diseñar un sistema que recoja no solo los deberes sino también los derechos de los/las trabajadores/as. El objetivo de ATTSF era, aún siendo la Base un proyecto mayoritariamente de carácter humanitario, mantener su convicción de la necesidad de dar a conocer al personal local la realidad laboral de gran parte del mundo para poder hacer frente a las diversas realidades en un futuro.

Valoración general

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
I.4.1 El personal local cuenta con una adecuada oferta para su formación técnica.	**Alcanzado.** Todo el personal local, a excepción del Director local, ha superado exitosamente un proceso de selección público. Teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrollo el proyecto, a nivel global, el personal local cuenta con una adecuada oferta para su formación ya que la mayor parte de la plantilla local desarrolla un puesto de trabajo relacionado con su formación técnica. En estas circunstancias donde la formación es un bien de acceso limitado, se entiende formación técnica también como la experiencia profesional. En relación con el Director local, si bien posee experiencia en el área de la dirección, sería conveniente fortalecer sus capacidades técnicas en el ámbito del sistema burocrático vinculado a la cooperación internacional. Con el objetivo de facilitar el segiumiento de la justificación económica del proyecto en un futuro próximo, de cara al traspaso total de las funciones de dirección programado para el 2010. En relación con el personal del taller, en su mayoría, disponen de una formación técnica relacionada con su trabajo. Afortunadamente el responsable (Jefe Taller) tiene formación en electrónica y experiencia en coordinar grupos, los operarios en su totalidad al igual que los conductores y el personal auxiliar también desarrollan labores en armonía con su formación y su experiencia.
I.4.2 El personal de la base aplica los conocimientos adquiridos en los cursos de formación y utiliza las herramientas diseñadas para la gestión de la base.	**Alcanzado.** En relación a la formación proporcionada por la Base, ésta se ha dirigido fundamentalmente al refuerzo de las capacidades del personal operativo del taller. Por ello, el público asistente ha sido fundamentalmente masculino. Hay que tener en cuenta que ATTSF imparte cursos abiertos también a personas externas al proyecto con el objetivo de desarrollar un efecto multiplicador. En una ocasión se contó con la participación de operarios de otro taller (Triangle) vinculado a la distribución de la ayuda alimentaria. Todo el personal valora positivamente la formación impartida en la Base, especialmente, los cursos de inyección electrónica y seguridad. Por parte del personal como por parte de los formadores, se percibe un alto grado de satisfacción con la formación recibida. En la actualidad se ha producido un cambio en la gestión de las necesidades formativas pasando a ser responsabilidad del jefe taller. En relación a la formación de idiomas, actualmente paralizada, cabe mencionar que fue impartida tanto a hombres como a mujeres en función de sus necesidades. El curso de español ha sido muy bien valorado. Resulta necesario señalar que a pesar de la valoración positiva sobre la formación, la Base carece de una plan de formación preciso. En relación a las herramientas diseñadas para la gestión de la

IDENTIFICADO	OBTENIDO a 1 mes de finalizado el proyecto
	Base, éstas han sido diseñadas inicialmente por ATTSF si bien es cierto que, a medida que transcurría la ejecución del proyecto, han sido mejoradas a partir de las aportaciones tanto del personal expatriado como del personal local.
I.4.3 El personal local cuenta con una remuneración adecuada.	**Alcanzado.** El personal local cuenta con una remuneración adecuada en comparación con el salario medio financiado por la cooperación en los Campamentos, y en comparación con el salario medio argelino. Sin embargo, la falta de una política de incentivos común en los Campamentos ha provocado la aparición de desigualdades sociales entre la población refugiada. Por ello, se ha convocado a los distintos agentes de la cooperación para tratar de diseñar un marco jurídico homogéneo que garantice la equidad en el pago de los incentivos. En relación con la Base, resulta necesario mencionar que a día de hoy la implantación de los topes salariales y la falta de comunicación con el financiador han provocado una situación de inestabilidad entre el personal local que se espera solventar a la máxima brevedad. En la actualidad se barajan varias alternativas propuestas por ATTSF que permitirían neutralizar los efectos sobre el personal local.

5.1.2 Análisis del objetivo específico del proyecto

Garantizar una distribución segura, profesional y estable de la ayuda humanitaria.

Antes de la llegada de ATTSF era seriamente un problema las averías por falta de piezas de recambio (…), era un desastre. A veces solo había un camión que traía un solo tipo de alimento determinado porque había que cargar muchísimo. Trae uno, después otro (…) Y si queda el camión parado por avería, ¿cómo hacemos guardia para este camión que está lleno de cosas? Desde la legada de ATTSF la situación ha mejorado bastante. (…), el transporte ahora tiene fechas y días, tiene precisión. Considero que es el mejor proyecto. También por la parte saharaui del proyecto, es importante decir que es gente seleccionada que está manteniendo el estado de los camiones honradamente. Estoy orgullosa de este sistema de comportamiento, observo que la gente cuida bien las cosas. No acepto la falta de responsabilidad ni la negligencia.

Subgobernadora de Smara

Valoración general

La ayuda alimentaria procede del PAM, agente responsable de la llegada de los alimentos a los Campamentos. La cadena logística del PAM es larga e implica un gran volumen de trámites burocráticos. Normalmente transcurren 4 meses desde que salen los alimentos hasta que se reciben en Rabouni. Recientemente la cuota alimentaria se ha vista reducida.

Como se señalaba anteriormente, la distribución de la ayuda alimentaria se divide en dos grandes grupos: - productos frescos, y – canasta básica, siendo éste último la razón de la Base. La distribución de la canasta básica está coordinada por la MLRS, y es ejecutada por Triangle y por ATTSF. En cifras, se ha

demostrado que desde Enero 2008 a Enero 2009 (ambos incluidos) la media del porcentaje distribuido por la Base es del 54,74%.

Como es posible imaginar, la distribución de la ayuda alimentaria constituye una pieza clave para la supervivencia de la población de los Campamentos. A diferencia de lo que ocurría en años anteriores, en la actualidad existe un plan de distribución definido en el que intervienen diversos actores. Por su parte, la MLRS dispone de una flota compuesta por 21 camiones de los cuales el promedio operativo son 12. Es decir hay una disponibilidad del 50% aproximadamente. Según las palabras del jefe de distribución: "es una flota muy vieja y con muchas averías". Es por ello, que la MLRS le planteó a ATTSF la necesidad de ser atendidos técnicamente. La Base, como se mencionaba, dispone de 11 camiones con una disponibilidad entre el 90 y el 96%. La mayoría de la población reconoce los camiones Kerax azules de la Base, sobre todo las mujeres.
Si bien antes no existía una planificación sobre el reparto de los alimentos, y éste solía prolongarse a lo largo de todo el mes de manera irregular, ahora existe un cronograma de distribución elaborado por la MLRS donde con un mes de adelanto la MLRS pone en conocimiento a los distintos eslabones de la cadena, la distribución del siguiente reparto.

El plan de distribución suele estar preparado el primer día de mes, éste se distribuye a los dos puntos de transporte – Base AECID y – Triangle (ACNUR). En condiciones normales, la distribución suele empezar el día 3.

El objetivo que tanto la Base como la MLRS se marca es cubrir el reparto a todas las willayas en un plazo de entre 12 y 15 días. De esta manera se minimiza el número de días que las mujeres están pendientes de la llegada de comida y consecuentemente la planificación de la alimentación familiar resulta más estable. Hecho que puede repercutir de manera positiva en la salud de la población.

Al igual que el personal de la Base y de la MLRS afirmaban en las declaraciones concedidas en sendas entrevistas, la jefa de distribución del 27 de Febrero corroboró que durante el 2008 los alimentos han llegado durante los primeros quince días del mes.

Resulta necesario mencionar la evolución de los agentes locales en el proceso de distribución, donde la mujer desempeña un claro rol de liderazgo. Tal y como comentaba la jefa de distribución del 27 de Febrero, antiguamente eran los hombres los responsables de la administración de la distribución en la daira. Sin embargo, desde hace años, son ellas las que se encargan. Culturalmente se percibe que las mujeres son mejores administradoras, más responsables y muy transparentes. Una vez que los alimentos se descargan en la daira, su misión es distribuir la comida a cada barrio y pasarla a cada una de las distintas jefas de grupo. Comenta que los grupos se forman con 150 personas aproximadamente y que después se desagregan de 50 en 50. Normalmente, son las mujeres las que acuden a recoger la comida, con el esfuerzo físico que ello conlleva. En este sentido a pesar de no existir una gran comunicación entre las distintas cadenas de distribución la MLRS trabaja por tratar de evitar que la llegada de productos frescos y canasta básica coincida.

En relación a la **conservación de los alimentos,** es importante mencionar que no todas las familias tienen neveras y que, en la actualidad, no existe un seguimiento de los alimentos a ese nivel. Todos los agentes involucrados en el proyecto, tanto de manera directa como indirecta, han manifestado su satisfacción y han coincidido en mencionar que existe una clara diferencia en la distribución de la ayuda alimentaria desde que el proyecto arrancó.

5.2 Eficiencia

La eficiencia es una medida de la "productividad" del proceso de ejecución, es decir, hasta que punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales (NORAD, 1996).

Es decir, si los logros del proyecto provienen de un buen uso de los recursos que ha tenido a su disposición, y si éstos han estado bien valorados.

Todo esto, visibilizando los aportes que realizan hombres y mujeres *(inputs),* dado que es común olvidar las contribuciones que las mujeres realizan a los proyectos y sin las cuales no siempre resultan beneficiosos. Por ello, es importante valorar si el beneficio alcanzando proviene de tiempos voluntarios no remunerados, sobre cargas de las mujeres o de los hombres, etc. Cuando se disponen de datos económicos, puede valorarse la relación coste-beneficio, es decir, algunas preguntas que nos podemos hacer son ¿hemos usado bien los recursos? ¿Se ha sobrecargado a las personas para obtener un determinado beneficio? ¿Cuáles son los aportes realizados por hombres y mujeres para alcanzar dichos logros?

Desde esta perspectiva se ha tratado de medir:

- Capacidad de ejecución del socio local
- Capacidad de ejecución de la ONGD
- Eficiencia en el uso de los recursos del proyecto: materiales, humanos, económico- financieros y del tiempo invertido (productividad)
- Comunicación, flujo de la información
- Eficiencia en la dirección compartida del ciclo del proyecto: identificación, planificación, ejecución, evaluación
- Eficiencia ambiental

5.2.1 Capacidad de ejecución del socio local

Como se ha mencionado anteriormente, la subsistencia de la población de los Campamentos se encuentra en manos de la comunidad internacional. La realidad en la Hammada argelina se desarrolla en condiciones extremas. Actualmente, la crisis económica mundial azota de lleno la subsistencia de los Campamentos, la ayuda internacional se ha reducido un 22% y los retrasos en la llegada de alimentos son un factor a tener en consideración.

Por su parte la MLRS es la responsable de la distribución del 100% de la ayuda alimentaria en los Campamentos. Existen factores externos, como el retraso en la llegada de alimentos, que condicionan la posibilidad de que la MLRS realice su trabajo en los tiempos planificados.

En la actualidad la MLRS es la contraparte local de todas las organizaciones involucradas en la distribución de la ayuda, tanto de los productos frescos como de la canasta básica. Situación que se traduce en una sobrecarga de trabajo para el personal, sobre todo para el Presidente, el cual trabaja por la coordinación con cada una de las ONGD involucradas prácticamente sin descanso.

El personal de la Base como otros agentes que intervienen en el proyecto, tanto por la parte de las autoridades saharauis como por parte de la población y otras ONGD, perciben que se ha producido una evolución positiva en lo que a la capacidad de acción de la MLRS se refiere. Cabe destacar, la excelente consideración que se tiene en los Campamentos del actual Presidente, el cual es considerado como un hombre culto y con una visión amplia de la realidad saharaui.

Tanto desde dentro como desde fuera de la MLRS, ha existido acuerdo a la hora de hablar sobre las debilidades estructurales existentes a nivel institucional. En relación a la infraestructura, la MLRS dispone de una flota de 22 camiones en mal estado y que a menudo sufren averías. En cuanto a la capacidad de reacción institucional, destaca la vulnerabilidad de la misma, dado que actualmente no existe un stock de seguridad[9].

Además, las condiciones de almacenaje de los alimentos son precarias ya que, en caso de existir stock, los alimentos permanecen al sol en containers metálicos donde la temperatura ocasiona serios desperfectos. Por su parte la MLRS consciente de sus debilidades solicitó la asistencia técnica a ATTSF de manera que gracias a su trabajo ha conseguido fortalecerse. En relación a los recursos humanos, el trabajo de la mayoría del personal de la MLRS es voluntario. Hecho que a veces repercute de manera negativa en la motivación del personal y, consecuentemente, en la continuidad de su trabajo. Además, el personal de la MLRS demanda una mayor formación, a poder ser, de carácter continuo.

Durante el pasado mes de Marzo tuvo lugar la primera mesa de concertación entre la MLRS y la Cruz Roja para la puesta en marcha de un programa que será liderado por la Cruz Roja con el objetivo de reforzar las capacidades de la MLRS.

5.2.2 Capacidad de gestión de la ONGD (ATTSF)

ATTSF nace en Navarra en el año 2003. Desde entonces la Organización se dedica a la ejecución de proyectos de cooperación internacional en territorios como Colombia, Palestina, y los Campamentos de población refugiada saharaui.

[9] Se entiende por stock de seguridad cuando hay almacenado alimentos suficientes para garantizar el reparto de la canasta básica de los próximos tres meses.

ATTSF se define como una organización capaz de prestar cualquier tipo de servicio, siendo su especialidad el área técnica.

Tanto desde dentro de la ONGD como a raíz de las entrevistas realizadas a organizaciones externas, la valoración sobre la capacidad de gestión de ATTSF ha sido positiva. Se destacó varias veces su profesionalidad y su entrega por la causa. Tal y como se ha comprobado, el personal de ATTSF directamente vinculado al proyecto se caracteriza por tener un conocimiento profundo sobre la idiosincrasia saharaui, factor que afecta de manera positiva a la ejecución del mismo ya que disponen de herramientas para desarrollar la resolución de los conflictos que surgen en el día a día. Además, se ha comprobado que la ONGD domina el área técnica en materia de transporte y logística (eje fundamental del proyecto), y que dispone de claridad en sus objetivos.

Por otro lado, surge el debate de si resulta necesario mantener a un técnico expatriado en los Campamentos como se hacía antiguamente.

Por su parte la MLRS, destaca que en la actualidad su prioridad es la Base cogestionada por ATTSF.

5.2.3 Eficiencia en el uso de los recursos del proyecto

a) Eficiencia en el uso de los recursos materiales

Sobre los recursos materiales, existe un acuerdo, por parte tanto del personal local como por parte del personal expatriado, a la hora de manifestar que se realiza un uso adecuado de los mismos. Tanto por la parte de los equipos técnicos (ordenadores, maquinaria, flota) como por referente a las instalaciones auxiliares existe una conciencia de responsabilidad del buen uso de los recursos. Por su

parte, éstas fueron construidas con el único objetivo de mejorar las condiciones de estancia del personal local, para de esta manera lograr mejores resultados de habitabilidad.

En relación a la flota, actualmente se está buscando que las próximas incorporaciones de los camiones a la Base se compongan de vehículos con mayor capacidad de carga. Por lo que se baraja la posibilidad de incorporar trailers en lugar de rígidos, con los objetivos de: - obtener una mayor capacidad de carga y – ahorrar combustible. En Junio 2008 fueron entregados a la Base dos camiones por ACNUR, con la financiación de ECHO. Debido a la falta de repuestos afectada, en gran medida, por amplia burocracia del sistema, en Febrero 2009, se decidió paralizarlos como medida preventiva. A finales del mes de Marzo 2009, se han mantenido varias reuniones con el equipo de ACNUR con el objetivo de dar solución a la situación.

En relación a la maquinaria, cabe destacar la gestión de stock del almacén de la Base de Transportes y de la descripción de inventario ya existente de la misma, relacionado en el anexo del Informe final del proyecto, donde se detalla la maquinaria existente: maquinaria fija, maquinaria de mano, carros- herramientas, taquillas, paneles, torno, taller de electricidad y taller de soldadura con sus fichas técnicas. Hay que señalar, además, que este inventario, recoge toda la dotación de la base, también una descripción de los vehículos, e incluye las construcciones (taller, perímetro, sala de compresores, administración, viviendas, infraestructuras (cometida eléctrica, instalación de agua, instalación neumática) e instalaciones (habitaciones, comedor, baños, dormitorios, sala de formación, administración, dirección, oficinas, sala de ocio, caseta guardas), huerto, y almacén (inventario gabarra nº1, y gabarra nº 2) También se describe el taller con su maquinaria fija, maquinaria de mano, carros- herramientas, taquillas, paneles, torno, taller de electricidad y taller de soldadura. .

b) Eficiencia de los recursos humanos

Al referirnos a la motivación y productividad del personal local, actualmente, hay que señalar que la Base de Transporte vive un pequeño proceso de crisis provocado fundamentalmente por la puesta efectiva de los topes salariales. Esta medida, que afecta tanto a la ONGD como al personal local, fue anunciada por la AECID en 2006, y finalmente ha sido llevada a la práctica en Marzo 2009.

Por su parte, el personal local ha manifestado su descontento de manera formal a través de una carta que fue enviada a la agencia financiadora con el apoyo de ATTSF, como reclamo de sus derechos el pasado mes de Enero 2009. Tres meses después, el personal local continúa a la espera de una respuesta a sus demandas por parte de la AECID. El pasado 1 de Abril 2009, la Dirección de la Base convocó a toda la plantilla para mantener una reunión participativa con el objetivo de dar voz a todas las áreas afectadas, de cara a desarrollar un papel de intermediario con la agencia financiadora.

ATTSF considera que en caso de ser necesaria la implantación de los topes salariales sería conveniente alcanzar de manera consensuada una vía por la que queden subsanados los efectos negativos que de ella pudieran derivarse. Por su parte, han sido diferentes las propuestas de ATTSF a fin de solucionar este tema. En primer lugar, ATTSF ha mencionado la posibilidad de diseñar un sistema de plusvalías por méritos, en la línea de su sistema de incentivación por ideas del inicio del proyecto. También se ha propuesto facilitar el aporte de ATTSF con fondos propios o la búsqueda de otras financiaciones alternativas a la de AECID, para no tener que aplicar los topes salariales implantados hasta que se resuelva la situación. Sin embargo, el personal de la Base apoyado por la Dirección y el Ministerio de Cooperación, no aceptan ningún tipo de solución hasta que AECID se pronuncie por escrito, forma en la que a fecha de esta evaluación, no ha hecho. ATTSF a su vez, considera que el personal local recibe una remuneración justa en comparación con el resto de incentivos de los Campamentos, y con el salario

medio argelino. Además, señala que un cumplimiento exhaustivo de los contratos por ambas partes implicaría un aumento del horario laboral del personal local.

Por otro lado, cabe destacar el carácter de permanencia de los recursos humanos de la Base, de los cuales la mayoría forman parte del proyecto desde los inicios.
A partir de los informes de seguimiento se ha construido la siguiente tabla donde queda reflejado como la gran mayoría del personal local trabaja en la Base con anterioridad a la puesta en marcha de la CAP IV, destacando que el 82% de los recursos humanos totales de la Base trabaja en a misma desde 2005- 2006. Hecho que afecta positivamente a la estabilidad y por tanto a la sostenibilidad del proyecto.

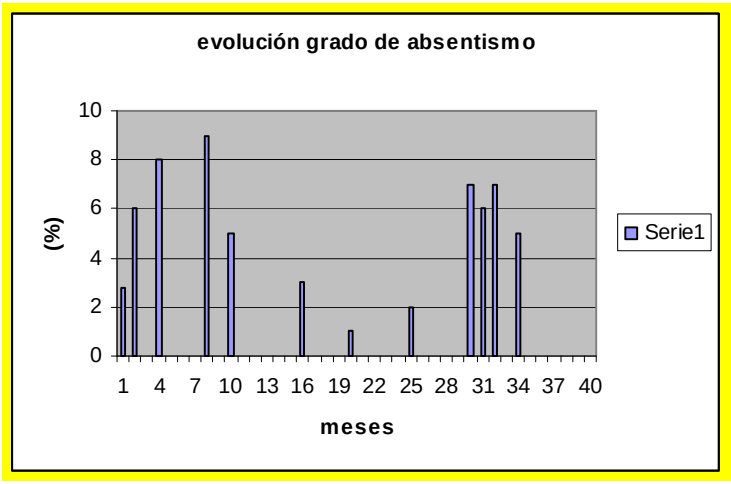
En resumen:

Año contrato	Puesto trabajo	Nombre	% de personas que permanecen en la plantilla
2005	Director	Sidahmdat Moh. Lamin	**21%**
	Administrativa	Senia M. Embarek	
	Administrativa	Izza M. Ali	
	Soldador	Omar A. Maki	
	Soldador	Nah L.Daf	
	Guarda	Abdal-la Moh. Lamin	
	Guarda	Sleima N. Omar	
2006	Electricidad	Lejlifa Sidi Mohamed	**61%**
	Electricidad	Lehbib Jadad	
	Guarda	Mahmud Salek Omar	
	Administrativa	Aicha Moh. Embarek	
	Jefe Taller	Hamdeiti Cheibani	
	Almacenero	Ahmed S. Mehdi	
	Mecánico	Omar A.Mohamed	
	Conductor	Sailum Moh. Abdelgader	
	Conductor	Chej Hamdieti	
	Conductor	Ahmed S. Mahfud	
	Conductor	Embarek A. Bani	

	Conductor	Ramdan S. Mahmud	
	Conductor	Saleh Musa Moh. Lamin	
	Conductor	Embarek B.Mohamed	
	Conductor	Said N. Mahyub	
	Lavadero	Jalil H.Bahía	
	Electricidad	Lejfifa Sidi Moh.	
	Electricidad	Lehbib Jadad	
	Mecánico	Mohamed Salem Al-la	
	Guardia	Mahmud Salek	
2007	Mantenimiento	Bachir S.Sidhum	**9%**
	Mantenimiento	Mohamidi E. Ahmed	
	Limpieza	Suleiman Moh. Maulud	
2008	Administrativa	Tfailuha Omar	**9%**
	Conductor	Limam Moh. Mehdi	
	Conductor	Buel-la A.Baba	
Total	**34**		**100%**

Por otro lado, de los informes mensuales se extrae otro dato que permite ejercer un control sobre las bajas (remuneradas y no remuneradas) y las ausencias del personal denominado **índice del grado de absentismo** el cual se calcula con la siguiente fórmula:

((Baja Sin remunerar+Baja remunerada +Ausencia sin Justificar +Enfermedad))/Días totales) x100



Tal y como se observa en el gráfico, los valores del índice son bastante bajos, oscilan entre el 9% (valor máximo alcanzado en Abril 2008) y el 0% (Agosto 2008). La media aritmética es del 4,5%, valor que resulta fácilmente asumible. Además, resulta necesario mencionar que este dato refleja una clara adaptación por parte de los recursos humanos a las duras condiciones del desierto.

c) Eficiencia en el uso de los recursos económico-financieros

Debido a la naturaleza de la convocatoria de ayuda permanente (CAP) a la que pertenece el proyecto, sólo ha sido necesario realizar una justificación económica una vez finalizada la ejecución del mismo. Dicha justificación está, actualmente, a punto de ser finalizada.

Se trata de un presupuesto coherente con los objetivos del proyecto. Las partidas con mayor peso son: - Personal (local, expatriado, sede) (48%), - A.I.6 Materiales y suministros no inventariables (23%). Los materiales han sido adquiridos en su gran mayoría, en Argel y en Tindouf. En cuanto a las modificaciones presupuestarias, se ha producido una pequeña variación en los presupuestos de las partidas - A.I.5 Arrendamientos y - A.I.6 Materiales y suministros no inventariables con relación al documento de formulación aprobado, por valor de 2.570€. Finalmente, estos 2.570€ han sido destinados a la compra de materiales, en lugar del pago del alquiler.

Según el informe económico facilitado por ATTSF a 18 de Mayo 2009, se ha ejecutado el 99,54% del presupuesto total de proyecto. A continuación, se observa la evolución en el desarrollo del mismo:

APROBADO	EJECUTADO

387.410€	385.637,37€
100%	99,54%

d) Eficiencia en el uso del tiempo

e)

En relación al tiempo de ejecución del proyecto cabe señalar la ausencia de un cronograma para la ejecución de las actividades en el documento de formulación presentado. En este sentido, si bien la construcción de las instalaciones auxiliares ha seguido un proceso adecuado acorde con el cronograma fijado en el cuaderno de encargo mencionado anteriormente, fueron necesarios 5 meses (desde diciembre 2007 hasta 23 Abril 2008) para la puesta en marcha de las obras. Esta situación se debe a que durante los meses anteriores al comienzo de la construcción, se estaba creando una nueva forma de gestión, en lo que a construcción se refiere por parte de su Ministerio (Ministerio de construcción). Esta nueva gestión incluía un gabinete técnico de asesoramiento compuesto por personal local, que sería el órgano encargado de realizar el seguimiento de todas las obras que se realicen en los Campamentos.

En lo que se refiere **al tiempo invertido** en la Base en términos de productividad, a raíz de las entrevistas realizadas a las autoridades saharauis y a otros agentes involucrados de manera indirecta, se destaca el fuerte ritmo de trabajo del taller de la Base en comparación con el resto de proyectos de su misma naturaleza.

En la actualidad, el ritmo de trabajo del taller se ha visto perjudicado por el descontento del personal local con respecto a su remuneración. Se espera que a partir de la obtención de una respuesta por parte de la AECID a las demandas planteadas por el personal local de la Base, se recupere el grado de motivación de los/las trabajadores/as y que consecuentemente el ritmo de trabajo vuelva a ser el

de antes. A nivel general, se producen estándares de productividad aceptables teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla el presente proyecto.

5.2.4 Eficiencia en la comunicación (flujo de la información)

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los pilares del proyecto consiste en haber puesto en marcha un sistema de gestión, moderno y ágil, en el que se han diseñado adecuadamente diversos canales de comunicación que son utilizados naturalmente. A raíz de las declaraciones recogidas en las entrevistas realizadas al personal de la Base, a nivel interno, se hace un uso eficiente de la comunicación ya que ésta se encuentra al alcance de todo el personal. Las diversas áreas de la base se sienten integradas en un solo sistema e interactúan a diario compartiendo y sistematizando la información que es socializada en formato de informe de seguimiento mensual. Cabe destacar la comunicación diaria entre el Director local y el coordinador expatriado a través de reuniones sobre la actualidad de cada día, la comunicación diaria entre la administración y el director local, la comunicación diaria entre el personal operativo del taller y el personal administrativo responsable del control y seguimiento de los recursos materiales. A pesar de las reuniones que se mantienen a diario, semanalmente la Dirección se reúne con el Jefe taller para tratar sobre los asuntos más destacados.

Resulta esencial para el buen control de la evolución del proyecto el trasvase diario de la información de la marcha del taller normalmente canalizada a través del Jefe Taller, a la administración donde ésta es sistematizada y acumulada para ser vertida posteriormente en los informes de seguimiento. El valor acumulativo y el uso de la estadística aportan un valor añadido a los informes.

También es necesario mencionar, las reuniones entre la Dirección, la administración, el responsable del taller, y el responsable del almacén cada día 5

del mes, para la puesta en común de la información mensual que posteriormente es reflejada en el informe. Así como la reunión con el responsable de distribución de la MLRS que tiene lugar en la Base cada primero de mes y cuyas conclusiones son recogidas en el informe.

Por otro lado, en la actualidad, se están tomando medidas para mejorar la comunicación entre la sede de Navarra y la Base, especialmente para mejorar la comunicación entre el Jefe Taller y el responsable en sede. De esta manera se pretende agilizar el trasvase de información, sobre todo a nivel técnico, para una elaboración de los informes mensuales más eficiente a través de la reinstalación de Internet en la Base.

Se han detectado dificultades en la comunicación a la hora de desarrollar la labor de intermediación por parte de ATTSF entre la Base y otros agentes implicados en el proyecto como el ACNUR y AECID. Por otro lado, la coordinación entre la contraparte y la Base podría ser mayor. Los encuentros entre la MLRS y la Base a menudo se traducen en reuniones breves que no quedan recogidas en ningún documento.

5.2.5 Eficiencia en la dirección compartida del proyecto

Como se mencionaba anteriormente, el proyecto se ejecuta a través de una codirección formada por el Director local y el coordinador expatriado. El carácter político de la figura del Director implica aspectos positivos, como es el fortalecimiento institucional local producido y, aspectos negativos como la rigidez en determinadas ocasiones a la hora de tomar decisiones. A su vez, el hecho de no disponer en la actualidad de un técnico especialista en terreno ha generado cierta polémica.

A pesar de los conflictos que se generan entre ambas partes, sobre todo debido al choque cultural, la evolución de las relaciones entre ambos es positiva. Actualmente, existe un grado de entendimiento superior al de épocas anteriores.
Las reuniones diarias entre el coordinador expatriado y el Director local son un elemento clave para el control y seguimiento del trabajo de la Base.

La continuidad del proyecto se plantea a través de las siguientes fases: a corto plazo, 2009, estaba previsto la primera parte del traspaso del sistema de compras, fase que ha dado comienzo en Marzo 2009. En relación con el traspaso preparado para el 2010, éste englobará toda la gestión operativa de la Base, incluyendo la justificación técnica y económica. En relación al papel a asumir por ATTSF después del traspaso total de la Base (2011), está previsto que la ONGD desarrolle una supervisión técnica y económica/administrativa puntual, siempre abierta a posibles modificaciones en relación al resultado de las evaluaciones, y a las intenciones en futuras financiaciones de la AECID.

Cabe señalar que dichos traspasos implicarán la necesidad de una dedicación laboral más exhaustiva por parte tanto del Director como del personal operativo de la Base. Dadas las circunstancias del contexto, la estrategia que ATTSF desarrolla se basa en el alcance de logros puntuales y progresivos que garanticen la sostenibilidad del proyecto.

5.2.6 Eficiencia ambiental

En primer lugar, mencionar que existe un antes y un después en la relación de la cultura saharaui con el medioambiente desde el asentamiento en los Campamentos. Hasta 1975, la cultura nómada saharaui no generaba residuos ya que no empleaba los elementos tóxicos que actualmente necesita para su vida

diaria. El hecho de asentarse en la Hammada implica un estancamiento del nomadeo. Con la llegada del plástico y otros elementos contaminantes como los sprays, las baterías, y los carburantes se pone de manifiesto la carencia de una cultura de gestión de residuos.

El medio ambiente es un concepto relativamente reciente en la vida diaria de la población tanto argelina como de los Campamentos. Cada vez se trabaja más con la intención de transversalizar la variable medioambiental en los proyectos. A pesar de las dificultades que supone integrar la dimensión medioambiental en el contexto saharaui, y de la prioridad de otras áreas como la alimentación o el transporte, cada vez existen más signos de la disposición por desarrollar un enfoque medioambiental adaptado a las condiciones saharauis. En esta línea, se creó en el 2007 el Secretariado de Agua y Medio Ambiente.

Desde Mayo 2007 la ONGD española MPDL, organización presente en los Campamentos desde 1994, ejecuta un proyecto innovador en la recogida y gestión de residuos en las willayas de Smara y El Aaiún cuyos resultados cada vez son más visibles gracias a la labor de sensibilización que el equipo desarrolla. En la actualidad se trabaja con el plástico, las baterías, las pilas y las pieles. El vertedero creado por MPDL ha servido de gran ayuda para la reducción de los efectos contaminantes de la quema desorganizada de basuras. Además, la ONGD trabaja por el autosostenimiento del programa a través del tratamiento de pieles que una vez son recicladas, se espera sean vendidas para el beneficio del personal local.

Actualmente no existe ninguna planta de reciclaje limpio de carburantes en Argelia. Además, debido a su toxicidad no es posible exportarlo. La Base acumula el aceite en cisternas emplazadas en el exterior del taller, donde los residuos se almacenan. Por su parte, ATTSF ha realizado el estudio sobre la viabilidad de

instaurar un sistema químico para el reciclaje de los residuos que no ha cuajado debido al extenso horizonte temporal que supone y al alto coste económico.

Sin embargo, se habla de la posibilidad de generar sinergias a medio/largo plazo con MPDL para la puesta en marcha de un sistema de refinado de aceite, y se plantea la posibilidad de encargar a la empresa argelina SONATRACK que retire el aceite de la Base.

Desechos de camiones por el desierto

Bidones de aceite

5.3 Pertinencia

El análisis de la pertinencia responde a la valoración de la capacidad de la intervención de responder a las necesidades e intereses de los hombres y mujeres implicados en el proceso. Se trata de analizar la utilidad del proyecto desde el punto de vista de los y las usuarias, y evaluar la necesidad real de su existencia.

En ocasiones determinadas intervenciones no responden realmente a lo deseado por parte de unas y otros. Por ello es importante realizar un análisis comparado de expectativas e intereses iniciales, así como su capacidad para influir en las decisiones clave del proyecto. Realizar una valoración de la estrategia implementada, así como la participación que han tenido en ella, hombres y mujeres, resulta muy práctico.

5.3.1 Planteamiento general de la intervención

El planteamiento formulado por ATTSF **responde directamente a las demandas** realizadas por la MLRS y las autoridades saharauis.

A raíz de las entrevistas realizadas se concluye que el proyecto responde a una necesidad evidente en los Campamentos. La pertinencia de la acción se basa en la necesidad primaria de alimento por parte de la población saharaui que, debido a su status de refugio y teniendo en cuenta las características improductivas del terreno, es totalmente dependiente de la ayuda exterior.

El transporte constituye un pilar básico para el bienestar de la población refugiada, disponer de alimentos resulta tan necesario como conseguir que éstos lleguen a la población en condiciones óptimas.

El proyecto pretendía garantizar una distribución segura, estable y profesional de la ayuda alimentaria, proporcionando una solución a la deficiencia del sistema logístico. Para ello, la estrategia desarrollada hasta el momento, caracterizada por su alto contenido técnico, se puede resumir de la siguiente manera:

Etapas	Contenidos
1. Construcción de la Base de Transportes	Construcción de la Nave Taller y departamentos auxiliares rodeados de un muro perimetral de protección.
2. Selección de personal	Proceso realizado de acuerdo con el Ministerio de la Función Pública Saharaui a través de convocatoria pública y examen de acceso.
3. Equipamiento de la Base de Transportes con maquinaria, herramienta y equipos informáticos	Compra de cuatro camiones Renault Kerax y adaptación de cinco camiones del Ministerio de Transportes para la creación de la flota de camiones de reparto. En la actualidad, la flota se compone de once vehículos. A lo largo del 2009 se han adquirido dos camiones que se espera sean incorporados a la Base en Julio. ACNUR con fondo AECID aportará con incorporación durante el 2009 otros tres vehículos más. Todos ellos (5) se tratan de cabezas tractoras con gabarras (remolques).
4. Elaboración de sistema específico de gestión y puesta en marcha del mismo	Definición del organigrama de la Base, y elaboración de las herramientas de trabajo necesarias (protocolos, normativa, órdenes de trabajo, hoja de ruta, régimen laboral…)
5. Formación del personal local	Realización de 5 cursos técnicos a lo largo de la CAP IV. Formación permanente a nivel general (ofimática, gestión…)
6. Ampliación de la Base de transporte	Construcción de las instalaciones auxiliares: dormitorios, cocina, comedor, sala de ocio…

En general, de las consultas realizadas a todos los niveles, se deduce que el planteamiento de esta estrategia es bastante positivo y novedoso. De hecho,

como se ha mencionado, otros proyectos de naturaleza semejante han copiado parte del sistema de gestión en sus talleres.

El personal de la Base en su conjunto es consciente del carácter social del proyecto y se enorgullece de formar parte de él. Todas las áreas del proyecto han manifestado que son conscientes de la necesidad de contar con un proyecto de semejantes características.

5.3.2 Evaluar la practicidad de los informes

A diferencia de los demás talleres de la zona, la Base emite distintos tipos de informe: - informes técnicos específicos, - informes de seguimiento semanal, - informes de seguimiento mensual.

En primer lugar, mencionar que los informes técnicos específicos son informes esporádicos que el jefe taller elabora en caso de producirse una avería o incidencia fuera de lo común tanto en las instalaciones, como en los vehículos, como en la maquinaria u otra área relacionada con el taller. En relación con los informes semanales, en ellos se reflejan todos los trabajos realizados durante la semana, la información se centra en el trabajo ejecutado en el taller. Estos trabajos engloban: intervenciones en los vehículos de la Base, maquinaria, instalaciones y vehículos AECID. Para su elaboración se cuenta con la colaboración del personal del taller (representado por el jefe taller), el personal administrativo, la dirección y el equipo en sede, ya que semanalmente existe una comunicación entre la Base y el personal en Navarra para el visto bueno y la integración de sugerencias.

Como resultado de la sistematización de la información semanal, a final del mes se obtiene un informe que recoge el trabajo de todas las áreas de la Base que también es consensuado con la sede. Gracias a él es posible detectar puntos de

mejora que se traducen en un mayor grado de eficacia y eficiencia. El informe es enviado a la contraparte local, a la entidad financiadora (AECID) y, a las autoridades saharauis.
Esquemáticamente el informe se distribuiría en:

i. Distribución (Cifras/cantidades, destinatarios, camiones), - Recursos materiales (indicadores relacionados con el taller, consumos, relación de materiales) y,
ii. Recursos humanos.

Cabe destacar el componente estadístico y gráfico de los informes, el cual permite tener una visión clara de la evolución del proyecto a través de índices acumulativos que reflejan la naturaleza de los trabajos realizados y su distribución clasificada por vehículos.

5.3.3 Evaluación del sistema de compras de bienes y suministros

El sistema de compras se halla en plena evolución, ya que en la actualidad se está llevando a cabo el traspaso de funciones del técnico expatriado al Jefe taller y al responsable del almacén. Cabe destacar la importante labor de apoyo que el coordinador expatriado está brindando en el proceso.

Hasta el 2009, el sistema de compras general de la Base era responsabilidad del técnico expatriado y se organizaba de la siguiente manera:

Para la gestión del sistema general de compras se planificaban dos viajes del técnico expatriado a Argel, uno al inicio del año (normalmente durante los meses Mayo, Junio) y un segundo viaje a finales de año (Octubre, Noviembre). Por un lado, el primer viaje se centraba en la adquisición de materiales destinados a las labores de mantenimiento y prevención. El expatriado negociaba con los

proveedores y solicitaba a los mismos facturas proforma para la planificación del gasto. Siempre quedaba una cantidad de la partida asignada sin gastar, creando una provisión para gastos extraordinarios que pudieran ocasionarse.

Por otro lado, la segunda compra se centraba en la adquisición de materiales y suministros para las urgencias. También se daba una compra específica de materiales, a menor escala, en el mercado local (Tindouf).

En un primer momento, la estrategia se basaba en mantener el mismo sistema de compras una vez fuese traspasada la responsabilidad. El planteamiento era que el Jefe de Taller se desplazará a Argel junto al expatriado durante 4-5 días, visitando todos los proveedores y concretando con el transportista las fechas de recogida y entrega en la Base de los materiales. A lo largo de los últimos meses, se ha valorado de manera positiva la iniciativa del jefe taller y el responsable de almacén sobre la posibilidad de modificar el sistema de compras.

La propuesta consistía en hacer un estudio a fondo del mercado local (Tindouf) previo a la visita de los proveedores en Argel. Según los responsables del taller, es posible encontrar algunos materiales a un precio más bajo sin necesidad de desplazarse hasta la capital, además el hecho de conocer la situación del mercado local lo consideran una oportunidad para alcanzar un poder de negociación mayor de cara a los proveedores de Argel. De esta manera se pretende lograr un ahorro considerable en tiempo y en presupuesto.

Por su parte ATTSF apoya todas y cada una de las iniciativas planteadas por el personal local, aún cuando ello suponga un reajuste en el cronograma. Sin embargo, resulta necesario señalar que ATTSF ha mostrado cierta desconfianza hacia la eficacia del nuevo sistema debido a experiencias anteriores con la calidad de los materiales que habitualmente se encuentran en Tindouf, lugar donde existe un amplio mercado de imitaciones. Para combatir el riesgo de las malas calidades

que pudieran existir en el mercado local, se realizará un exhaustivo estudio por parte del personal técnico de la Base con el apoyo de ATTSF sobre la calidad de los productos antes de lanzar grandes pedidos.

Despacho del Jefe Taller y del Responsable del almacén

5.3.4 Participación de hombres y mujeres, como agentes activos del desarrollo y las entidades involucradas en su desarrollo local, papel en las decisiones

La intervención planteada ha sido solicitada, formulada y consensuada con las autoridades saharauis, representantes de la totalidad de la población refugiada. Por tanto, se puede decir que la población beneficiaria ha participado en la identificación del proyecto a través de sus representantes como agentes activos de su desarrollo. Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, esas mismas autoridades participan en la gestión de la Base de Transportes a través de un representante del Ministerio de Transportes Saharaui (responsable del área de cooperación del Ministerio de Transportes) que ejerce labores de codirección de la Base. Cabe añadir que tal y como se planteaba en la formulación, el equipo evaluador diseñó mecanismos que han permitido la participación de la generalidad de la población en el proceso de evaluación. Habiendo sido sorprendente el grado de interés y satisfacción por participar en el proceso.

Destaca el escaso grado de participación por parte de las mujeres en todo el proceso, tanto en la formulación como la ejecución del proyecto.

5.3.5 Comparación entre demandas - expectativas, y su valoración de la respuesta del proyecto a sus necesidades principales

A raíz de las declaraciones extraídas de las entrevistas realizadas, se percibe un alto grado de satisfacción de la cobertura recibida ante la necesidad que existía de garantizar la distribución de la ayuda alimentaria, tanto por parte del equipo de la Base y los agentes directamente involucrados (MLRS, autoridades saharauis), como por parte de las personas indirectamente involucradas (familias, otras ONGD…).

5.3.6 Valoración de la formación

En relación a la valoración realizada de las personas formadas sobre la formación recibida, a través de las entrevistas se ha recogido una clara satisfacción por parte del personal masculino de la Base de haber podido disponer de cursos técnicos relacionados con su trabajo diario, y la disposición de una formación continua hasta hace poco impartida por el técnico expatriado.

Cabe destacar, que en los Campamentos la formación es uno de los recursos más valorados. Igualmente, los formadores han sido muy bien valorados, sobre todo, por su capacidad y su cercanía a la hora de impartir los cursos.

Por último, resulta necesario mencionar que la Base carece de un Plan de Formación Integral que incluya la planificación no solo de la formación de carácter técnico, junto con los cronogramas y los temarios, sino también la programación de las necesidades de formación en materia de gestión de proyectos, liderazgo, habilidades directivas, introducción a los conceptos básicos de cooperación internacional, género...

Durante la CAP IV la identificación de las necesidades formativas, tal y como se apuntaba en otros capítulos, no ha seguido un protocolo determinado y se ha desempeñado de manera intuitiva. En esta línea, cabe mencionar la falta de cronogramas y de encuestas de satisfacción por parte del público asistente, todas ellas herramientas que facilitarían la valoración del sistema formativo. Si bien es cierto que en la actualidad de dispone de un Plan de Formación de cara al 2010.

5.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad, llamada también viabilidad, durabilidad o sustentabilidad, consiste en interrogarse sobre las posibilidades de mantener ciertas acciones una vez eliminados los apoyos exteriores (González, L.; 2005:122).

Por su parte la OCDE propone este criterio para su aplicación en la evaluación de proyectos de cooperación internacional enfocados al desarrollo. Si bien en casos de ayuda humanitaria, ALNAP propone un análisis de la capacidad de continuidad de la intervención a través del criterio de la conectividad. Ambos dos conceptos intrínsicamente relacionados. Dada la naturaleza mixta del proyecto, a continuación se procederá al análisis combinado de ambos criterios.

En relación **a las políticas de apoyo** de cara a la continuidad del proyecto en un futuro próximo, resulta necesario mencionar que la estrategia del proyecto coincide en su totalidad con las prioridades de las autoridades saharauis. De hecho el proyecto dispone del apoyo político local en todas sus dimensiones, es decir, tanto a nivel estatal, como a nivel provincial y municipal. Si bien es cierto que dicho apoyo constituye un factor esencial para la continuidad del proyecto, resulta un factor insuficiente debido a la dependencia financiera procedente del exterior.

En relación a los **factores institucionales**, cabe mencionar la pertinencia de la intervención acorde a la línea de acción estratégica de la contraparte local. Esta ha vivido un proceso de fortalecimiento institucional gracias a la puesta en marcha del proyecto dado que actualmente dispone de un sistema de planificación de la distribución antes inexistente.

Respecto a la gestión del proyecto en los próximos años, todas las personas entrevistadas han estado de acuerdo en manifestar que el personal local está

capacitado técnicamente para ejecutar y asumir la responsabilidad de la gestión del proyecto, si bien en todas las entrevistas se ha demandado un apoyo permanente de carácter esporádico por parte de ATTSF. A nivel general, las autoridades saharauis recalcan la satisfacción de haber sido capaces de poner en marcha un sistema de control que garantiza la transparencia en la gestión del proyecto.

A raíz de las entrevistas realizadas y de la observación se puede afirmar que ATTSF a su vez también ha vivido un proceso de fortalecimiento organizacional dado el reconocimiento por parte de todos los actores involucrados en la distribución de la ayuda alimentaria de su trabajo.

Por su parte la MLRS está a punto de comenzar **un proceso de fortalecimiento de capacidades,** proyecto que será ejecutado por la Cruz Roja con la finalidad de garantizar una mayor sostenibilidad de la acción de la contraparte local responsable de la totalidad de la distribución de la ayuda alimentaria. Además, resulta necesario mencionar que en la actualidad existe un acuerdo por todas las instituciones involucradas en la distribución por trasladar progresivamente, en el medio plazo, a la Base de ATTSF el 100% del reparto de la ayuda alimentaria. Hecho que influiría de manera directa y positiva en la capacidad de gestión de la MLRS, la cual podría liberar recursos para mejorar la eficacia de algunas de sus áreas de actuación.

Respecto a la dirección del proyecto, se ha comprobado que tanto ATTSF como la dirección local se esfuerzan por ejercer una toma de decisiones consensuada. La gestión de los conflictos que nacen derivados del choque cultural son gestionados de manera eficaz logrando en la mayoría de los casos acuerdos beneficiosos para ambas partes. Cabe destacar el buen ambiente laboral que se respira en todos los niveles de la Base.

Según las entrevistas realizadas al personal de ATTSF todavía hay que continuar trabajando por un traspaso de funciones total, el cual se espera alcanzar en el 2011. Como es posible imaginar se trata de un proceso complejo, que implicará una labor formativa importante y un periodo de adaptación que puede durar varios meses. A menudo las duras condiciones de vida en los Campamentos ocasionan la prolongación de los procesos en el tiempo.

En relación a las relaciones que se dan entre las distintas instituciones, llama la atención el reclamo realizado por parte de todas las personas entrevistadas (tanto personal de la Base como de instituciones gubernamentales e internacionales) de la necesidad de una mayor coordinación entre ellas.

A raíz de las entrevistas realizadas cabe señalar la escasa representación de las mujeres a nivel gubernamental. Si bien es cierto que estas participan de la toma de decisiones a nivel regional.

Respecto a los **factores económicos y financieros del proyecto**, no es posible hablar de sostenibilidad económica tal y como normalmente esta se entiende. Debido, en primer lugar, a que la Base realiza la prestación de un servicio gratuito que no genera beneficios económicos. Por ello, la financiación del proyecto depende en su totalidad de recursos económicos externos que hacen que sea necesario realizar una búsqueda de financiación constante de cara a garantizar la continuidad del proyecto. La sostenibilidad a medio plazo del proyecto estaría garantizada por el compromiso asumido por parte de AECI para continuar aportando financiación durante un mínimo de dos años una vez finalizados los proyectos probados en el 2007, según se establece en el Plan Operativo. Cabe destacar, que una de las acciones prioritarias a llevar a cabo es el intento de vincular en la mayor medida posible a otros financiadores internacionales, tal y como se ha logrado con ECHO y ACNUR. A este respecto el Plan Operativo establece el compromiso del gobierno saharaui para buscar financiación con el

objetivo de garantizar la continuidad del funcionamiento de la Base. A este respecto, cabe indicar el compromiso de aporte por parte de la MLRS de gabarras usadas para todas las cabezas tractoras que se incorporen a la Base. En lo se lleva de año la MLRS ha donado dos gabarras para las cabezas tractoras compradas por ATTSF con fondos AECID. Durante el mes de Marzo 2009 tuvo lugar la restauración exitosa de una de ellas, bajo la supervisión del formador expatriado.

En relación a los **factores tecnológicos**, a nivel organizativo ha aumentado la capacidad instalada para intervenir en futuras fases del proyecto sobre todo a nivel del equipo del taller. A nivel de operatividad de la Base también ha aumentado la capacidad instalada a nivel tecnológico, habiendo empleado en todo momento una tecnología pertinente con la cultura saharaui.

A nivel general de los Campamentos, un aspecto que llama la atención es la ausencia de redes. La relación de ATTSF con otras ONGD involucradas en la distribución de la canasta básica como Triangle es escasa.

Sobre el **factor medioambiental**, cabe decir que no existe una normativa medioambiental local. Como se apuntaba anteriormente, el medio ambiente es un concepto relativamente reciente tanto en Argelia como en los Campamentos saharauis. Por su parte, ATTSF ha elaborado estudios para identificar la manera de instalar un sistema de refinado para los aceites. Sin embargo, el alto coste económico que implica, ha impedido que dichas iniciativas hayan sido puestas en marcha. Por otro lado, cabe señalar que el hecho de trabajar por el logro de una flota homogénea es un hecho trascendente para la conservación del medio ambiente, ya que debido a la precariedad del sistema logístico caracterizado por falta de recambios para los vehículos es usual encontrar restos de vehículos destartalados por el desierto.

Un factor positivo a señalar que persigue la sostenibilidad del proyecto es la puesta en marcha del huerto (iniciativa financiada con recursos ajenos a esta convocatoria pero que afecta directamente a la ejecución del proyecto). El pasado mes de Diciembre 2007 se inauguró un huerto a través del cual se van a obtener recursos para mejorar la situación alimentaria del personal de la Base, la cual se ha visto afectada por la desaparición de la partida presupuestaria destinada a la alimentación. De esta manera se pretende reducir de manera visible la dependencia de financiación externa de cara a mantener la Base.

5.5 Impacto

El impacto es un criterio que busca valorar los efectos, positivos y negativos, previstos y no previstos, generados por la intervención, y visibles un tiempo después en la población sujeto, e inclusive a nivel local y regional una vez finalizada ésta. Se trata por tanto, de un criterio de largo plazo.

Este factor, así como la amplitud del criterio, suele suponer una gran dificultad para su medición. En este sentido se propone una valoración basada en el alcance del objetivo general (efecto positivo previsto), así como en el análisis de otros efectos que el proyecto ha podido tener y tiene (en el medio y largo plazo) de forma no prevista (positivos y negativos).

5.5.1 En relación con el objetivo general previsto

Tal y como se establece en la formulación de esta intervención, el proyecto financiado por la CAP IV con una duración de 15 meses pretende *contribuir a la reducción de las carencias alimenticias de la población refugiada saharaui en Tindouf (Hammada Argelina).*

Dado que el presente proyecto se enmarca dentro de una intervención global que abarca distintas fases desde su puesta en marcha en el 2005, y que tan solo ha transcurrido un mes desde la finalización de esta intervención (CAP IV), el impacto será analizado desde una visión global con el objetivo de poder extraer algunas conclusiones.

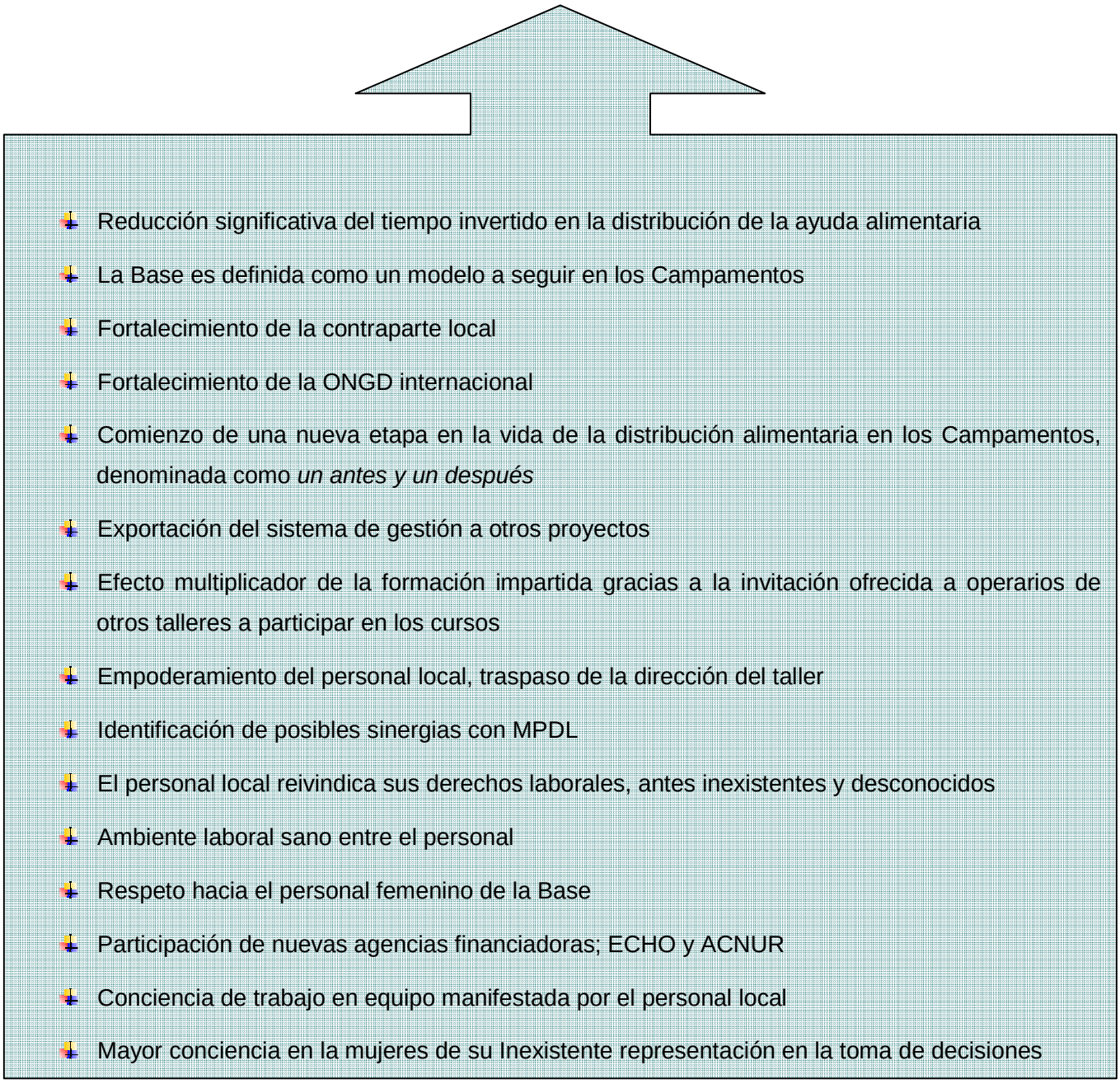
Como se ha mencionado anteriormente, el proyecto se centra en la garantía del transporte de la ayuda alimentaria para alcanzar el objetivo arriba mencionado. Por ello, es necesario resaltar que para **alcanzar su objetivo general** el proyecto depende de factores externos no controlables, como es la llegada de alimentos y la buena conservación de los mismos.

A través del análisis realizado se ha comprobado que la Base ha ofrecido un ratio medio de disponibilidad de sus vehículos del 90,2% a lo largo de esta última fase que abarca desde Diciembre 2007 hasta Marzo 2009. De lo que se deduce **que el transporte de la ayuda alimentaria que la MLRS asigna a la Base está garantizado,** y por lo tanto, el proyecto si contribuye en la medida de lo posible a mejorar las carencias alimentarias de la población refugiada saharaui. En este sentido, uno de los efectos positivos más destacables es el logro de haber conseguido reducir en quince días, aproximadamente, el proceso de la distribución.

A nivel organizativo, se ha logrado un cambio de mentalidad con visión de fututo enfocada a la eficacia y a la eficiencia, antes inexistente. A pesar de las dificultades encontradas, actualmente, el personal de la Base está capacitado técnicamente para dirigir su propio sistema de gestión. El impacto puede ser mayor una vez se realice finalmente todo el traspaso de funciones.

5.5.2 En relación a efectos no previstos

A. Efectos positivos no previstos



- Reducción significativa del tiempo invertido en la distribución de la ayuda alimentaria
- La Base es definida como un modelo a seguir en los Campamentos
- Fortalecimiento de la contraparte local
- Fortalecimiento de la ONGD internacional
- Comienzo de una nueva etapa en la vida de la distribución alimentaria en los Campamentos, denominada como *un antes y un después*
- Exportación del sistema de gestión a otros proyectos
- Efecto multiplicador de la formación impartida gracias a la invitación ofrecida a operarios de otros talleres a participar en los cursos
- Empoderamiento del personal local, traspaso de la dirección del taller
- Identificación de posibles sinergias con MPDL
- El personal local reivindica sus derechos laborales, antes inexistentes y desconocidos
- Ambiente laboral sano entre el personal
- Respeto hacia el personal femenino de la Base
- Participación de nuevas agencias financiadoras; ECHO y ACNUR
- Conciencia de trabajo en equipo manifestada por el personal local
- Mayor conciencia en la mujeres de su Inexistente representación en la toma de decisiones

B. Efectos negativos no previstos

- Malestar en el personal local por la eliminación de la partida alimentaria
- Sensación de excesiva burocracia que dificulta la ejecución del proyecto
- Cierta pérdida de motivación del personal local, traducida en una desaceleración del ritmo de trabajo del taller debido a la puesta en vigor de los topes salariales
- Impacto ambiental potencialmente negativo al no integrar la variable medioambiental
- No cuestionamiento de roles ni generación de debates al interior de la base sobre la desigualdad de género en la Base y en Sahara, en general.
- Paralización de los vehículos del ACNUR por falta de recambios
- Inexistencia de una red de alianzas consolidada que coordine los agentes involucrados en la distribución de la ayuda alimentaria

5.6 Otros criterios: análisis de las estrategias transversales AECID

5.6.1 Inclusión social y lucha contra la pobreza

Tal y como se ha comprobado, el proyecto ha permitido la mejora de la planificación de la alimentación de las familias refugiadas. Proceso que antes no era posible debido a la irregularidad de la distribución alimentaria. Por otro lado, resulta necesario mencionar que dentro de la cadena de distribución, el último eslabón (desde que el alimento es descargado en la daira hasta que llega a cada jaima) se encuentra desatendido. Desde una perspectiva global de lo que implica el proceso de distribución resulta necesario implicar a más agentes en el transporte de la ayuda hasta las jaimas y, en el seguimiento de la buena conservación de los alimentos, a través de encuestas de satisfacción a las familias.

Al tratarse de un proyecto de carácter humanitario se hace imposible la creación de riqueza económica que ayude a las familias a salir de la pobreza. La experiencia de más de 30 años revela que la lucha contra la pobreza en la condición de refugio permanente resulta una tarea compleja. Sin embargo, gracias al proyecto la población refugiada ve cubierta una de las necesidades básicas más importantes, la de la alimentación.

Resulta destacable el esfuerzo demostrado por ATTSF a la hora de defender la necesidad de crear un sistema laboral justo (basado en la regularización de las contrataciones a través de nóminas y contratos), con el objetivo de dignificar el trabajo de sus operarios/as y de esta manera reforzar su autoestima.
Por último, cabe mencionar que a pesar de la eficacia del trabajo de la Base, aún no es posible hablar de una disminución visible de la vulnerabilidad de la población refugiada dada la dependencia total externa para la adquisición de los recursos que garanticen su supervivencia.

5.6.2 Promoción de los Derechos Humanos y la gobernanza democrática

A nivel general en los Campamentos, se demuestra que existe una evolución positiva en lo que se refiere a la existencia de una mayor sensibilización sobre la defensa de los Derechos Humanos, en especial al derecho a la alimentación (soberanía alimentaria). En este sentido destaca la labor de las organizaciones internacionales, el FP y la UNMS. Esta última ofrece cursos especializados en cooperación internacional, que tratan el tema de la defensa de los Derechos Humanos. A día de hoy, el acceso a dicha formación resulta un recurso escaso por lo que se pone de manifiesto la labor que aún queda por hacer.
A diferencia de la realidad de otros campamentos de población refugiada, a raíz de las entrevistas, cabe destacar la sensación de seguridad que se vive en los Campamentos saharauis.

Por otro lado, a raíz de las entrevistas realizadas se concluye que en los Campamentos se vive un proceso de evolución hacia un sistema político cada vez más democrático, si bien es cierto que el poder de decisión central no es comparable con los núcleos de decisión regionales.

5.6.3 Género en desarrollo

El proyecto carece de una integración del enfoque de género en desarrollo en sí mismo, si bien se ha mostrado sensible ante la realidad dispar existente entre hombres y mujeres. En consecuencia, ha logrado involucrar a algunas mujeres en la ejecución del mismo, lo cual representa un logro dado el contexto en el que se desarrolla la intervención. En el capítulo 6 se realiza un análisis más profundo de la transversalización de la variable de género.

5.6.4 Sostenibilidad ambiental

Tal y como se acaba de mencionar, la integración de la variable medioambiental en los proyectos de los Campamentos es a día de hoy un reto. Las autoridades saharauis y una gran parte de las ONGD que trabajan en Tindouf, como es el caso de ATTSF, trabajan por diseñar sistemas de trabajo que preserven el medio ambiente. Sin embargo, la falta de conocimiento por parte de Argelia sobre el tratado de residuos limpio y la ausencia de una planta de refinado a nivel nacional, así como el elevado coste económico que ello supone dificultan la integración de la dimensión medioambiental en la ejecución de los proyectos. Actualmente, cabe señalar la labor de la ONGD española MPDL en la gestión de basuras y en la labor de sensibilización.

6. Análisis de los criterios propuestos por ALNAP para proyectos de AH

ALNAP es una red de evaluación para la acción humanitaria que fue creada en 1997, y que actualmente esta formada por 50 miembros de pleno derecho y aproximadamente 600 miembros en calidad de observadores que representan a organizaciones bilaterales y multilaterales donantes; agencias y diversos departamentos de la ONU, ONG y redes de ONG; movimiento internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna; consultores y consultoras independientes e institutos académicos y de investigación.

En los últimos años, la comunidad de los profesionales de la evaluación junto con el ALNAP han vivido un amplio debate sobre cómo fortalecer la práctica de la evaluación humanitaria y de cómo promover el uso más efectivo de los criterios de evaluación del CAD. Actualmente, los criterios del CAD se encuentran ene l mismo centro de la Evaluación de Ayuda Humanitaria, incluidos en las propias evaluaciones y como parte de las guías para las agencias. No obstante, hay varios criterios que no se han comprendido bien. Por ello, su uso resulta a menudo mecánico y excluye procesos de evaluación más creativos.

Los criterios para la evaluación de la acción humanitaria propuestos por ALNAP en su totalidad son: eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto, conectividad, coherencia y cobertura. Dado que los cuatros primeros criterios se han analizado en el capítulo anterior, a continuación el análisis se centrará en el estudio de la conectividad, coherencia y cobertura.

6.1 Conectividad

La **conectividad** se refiere a la necesidad de asegurar que las actividades de emergencia a corto plazo se llevan a cabo en un contexto que tenga en cuenta tanto los problemas relacionados como los del largo plazo (Beck,T; 2007: 27).

La conectividad es una adaptación del concepto de sostenibilidad: la idea de que las intervenciones deberían contribuir a la consecución de objetivos a largo plazo y, con el tiempo, ser gestionadas sin ayuda del donante. Aunque suele aceptarse que la acción humanitaria, la rehabilitación y el desarrollo estén estrechamente relacionados, y que con la acción humanitaria debería establecer un marco para la recuperación, no existe actualmente consenso sobre hasta qué punto la acción humanitaria debería contribuir o no a paliar necesidades de más largo plazo. El hecho de que durante las emergencias complejas se den pocas actividades de desarrollo, o de que en los desastres naturales, los principales interesados queden semipermanentemente prisioneros de la fase de emergencia, hace que la sostenibilidad sea difícil de alcanzar. La conectividad es un concepto muy relacionado con el impacto.

El proyecto de la Base de transportes, a pesar de ser considerado un proyecto de carácter humanitario dadas las circunstancias del contexto, es un proyecto que está basado en el desarrollo de las capacidades locales con una clara visión de autogestión de cara al futuro. A raíz de las declaraciones recogidas en las entrevistas realizadas, cabe destacar la importancia que supone para ATTSF la creación de un equipo adecuadamente formado y con experiencia de gestión, que permita a la población saharaui asumir con mayor garantía labores de reconstrucción de cara al futuro. En esta línea de acción, tanto el personal local de la Base como la contraparte y las autoridades saharauis, han declarado su

convencimiento de estar capacitados para responsabilizarse de la gestión del proyecto. Si bien es cierto que consideran necesario disponer de un apoyo permanente a nivel técnico por parte de ATTSF, debido a la imposibilidad implícita que supone la vida en los Campamentos de conocer la vanguardia del mundo tecnológico, sobre todo en el ámbito de la electrónica y la informática. Ambos, dos mundos en constante evolución.

6.2 Coherencia

La coherencia es la necesidad de evaluar las políticas de seguridad, desarrollo, comercio y militares así como las humanitarias, para asegurar que haya consistencia y, en concreto, que todas las políticas tengan en cuenta las cuestiones humanitarias y de derechos humanos. (Beck,T; 2007: 27).

La coherencia es uno de los criterios CAD más difíciles de poner en la práctica (ALNAP: 2003).

El proyecto de la Base presenta una debilidad a la hora de plantear la coherencia entre la visión de ATTSF, la visión de las autoridades saharauis, y la visión de la agencia financiadora, desde una dimensión política.

Por un lado, las autoridades saharauis y ATTSF, siendo conscientes de la realidad política actual y a pesar de los continuos bloqueos del gobierno marroquí al plan de Paz, trabajan por lograr el derecho de autodeterminación del pueblo saharaui encaminando sus intervenciones hacia una mentalidad de futuro a la altura de otras realidades. Por otro lado, la política exterior española compagina una relación bilateral con la mayoría de los países del Magreb árabe, priorizando la relación con Marruecos debido a la amplitud, profundidad y variedad de los intercambios o vínculos que se traducen en una especial importancia[10].

De momento, a pesar de su responsabilidad histórica como metrópoli colonizadora del Sahara Occidental, el Estado español ha dirigido una política ambigua hacia el conflicto y en la actualidad no reconoce la independencia de la RASD.

[10] http://www.maec.es/es/MenuPpal/Paises/MOrienteyMagreb/Paginas/Oriente%20Medio%20y%20Magreb.aspx

En este sentido, resulta interesante hacer una reflexión y cuestionar hasta qué punto la dependencia absoluta de la ayuda humanitaria para la supervivencia de la población refugiada, favorece a la creación de una planificación estratégica hacia el desarrollo que pueda ser liderada por las autoridades locales. A pesar del discurso de las autoridades saharauis que defiende la necesidad de construir una sociedad proactiva, también resulta necesario ser consciente del problema social que se deriva a raíz de que la sociedad se esté acostumbrando a recibir ayuda gratuita durante 33 años.

Por último, hasta qué punto el hecho de proporcionar las condiciones de vida que permiten la *supervivencia* pueden constituir una estrategia para asfixiar la dimensión política del conflicto, evitando el levantamiento armado de grupos revolucionarios, y pudiendo así priorizar la política exterior de cada uno de los países extranjeros que intervienen en el conflicto en beneficio propio.

Nuestra sociedad es diferente del resto de refugiados del mundo, porque los refugiados del mundo exigen muchísimas cosas a las organizaciones. Exigen pagar al médico, pagar al maestro, pagar al distribuidor. Hacer muchas cosas, y nosotros, nuestra sociedad intenta ayudarse a sí misma y no les exige a las ONGs hacer esfuerzos fuera de su alcance ni intervenciones que no garanticen calidad. Todo lo que venga de ayuda bienvenido sea sin ningún tipo de exigencia, ni quejas. La ideología de la sociedad saharaui consiste en ayudarse a sí misma y a los demás. Se trata de un problema estratégico. No podemos permitir que nuestra sociedad sea perezosa y que no colabore. Queremos enseñar a nuestros hijos y a nuestros maridos que tenemos que trabajar nosotros mismos, que sepan el valor de vivir de manera autónoma.

Subgobernadora Smara

6.3 Cobertura

Necesidad de llegar a la mayor población posible que se enfrente a un riesgo de muerte, dondequiera que esté. (Beck,T; 2007: 38).

El objetivo de este tema se centra fundamentalmente en conocer quiénes han sido los/las receptores/as de la ayuda y por qué. El análisis de la cobertura pretende analizar el sesgo de inclusión de determinados grupos (es decir, por qué se ha proporcionado ayuda a grupos que no deberían haber sido incluidos), así como el alcance del sesgo de exclusión (es decir, la exclusión de grupos que deberían haber recibido ayuda y que sin embargo no la han recibido). (Beck,T; 2007: 39).

A escala internacional, resulta difícil establecer un análisis comparativo en comparación con otras realidades sobre el grado de adecuación de los recursos suministrados durante la emergencia, ya que no existe en el mundo un contexto de refugio permanente que haya durado 33 años.

A escala nacional y regional si es posible determinar si la ayuda se ha suministrado de acuerdo a las necesidades de cada área en particular. En este sentido cabe destacar que en los últimos años los flujos de ayuda se han visto reducidos en casi un 60%. El PMA comunicó que a partir de octubre de 2002 la población refugiada sólo contaría con el 11% de los requerimientos diarios de alimentación, cerca de 231 calorías por persona, en comparación con la ración estandarizada de harina, leguminosas, judías, aceite y otros productos que aportan un total de 2100 calorías diarias[11].

Según un estudio evaluativo sobre la situación humanitaria en los campos de refugiados saharauis realizado en 2008 por la ONGD MDM y el PAM en coordinación con ACNUR, la malnutrición en los Campamentos afecta a un 61%

[11] Datos extraídos de la web: www.eacnur.org a 26 de octubre de 2002. Consultar también: Situación de los refugiados en el mundo, año 2000, *Cincuenta años de acción humanitaria*, Ed Icaria/ Acnur, Barcelona 2000.

de los niños y niñas y al 66% de las mujeres embarazadas. El 55% de todas las mujeres padecen de anemia, con la posibilidad de deficiencias de micro nutrientes en toda la población, lo que ha llevado a diferentes agencias y organizaciones no gubernamentales a tomar medidas correctivas. Por su parte el PAM trabaja para diversificar la dieta alimentaria de los productos básicos, incluyendo la cebada en 2008 y del arroz en 2009.

En los últimos cinco años, la financiación de los donantes ha sido desigual. En 2008, el ACNUR recibió sólo el 39% de su presupuesto, habiéndose reducido el presupuesto ya en 2007[12]. Ambas agencias necesitan fondos adicionales para el 2009, para lo que en Marzo se ha celebrado una Confederación de donantes internacionales con el objetivo de socializar las necesidades y elaborar de manea conjunta estrategias para afrontar la dura realidad.

En términos de proporcionalidad, la ayuda recibida no es suficiente en relación a las necesidades que se viven en los Campamentos. Si bien es cierto que no es posible conocer el número exacto de personas que habitan en ellos, si ha sido posible comprobar que el sistema de distribución y control del reparto de los alimentos, liderado por las mujeres, garantiza un reparto equitativo entre las familias. Cabe destacar la necesidad de mejorar la última fase de la cadena de distribución que consistiría en proporcionar una mayor asistencia en el transporte de la comida desde la daira hasta las jaimas ya que a las mujeres que van a recoger la comida soportan un esfuerzo físico peligroso para su salud. Asimismo sería conveniente realizar un control más exhaustivo de la capacidad que disponen las familias para conservar los alimentos y la capacidad para la planificación de la alimentación. De este modo sería más fácil evaluar la repercusión de la distribución de la ayuda alimentaria en la dieta de la población refugiada.

[12] "Los donantes evalúan la situación en los campamentos saharauis". Afrol news 20 Marzo 2009 http://www.afrol.com/es/articulos/32741

7. Incorporación del enfoque de género al proyecto

7.1 Panorama de la mujer saharaui en los Campamentos

La UNMS es una organización de masas vinculada al Frente POLISARIO, que representa a las mujeres saharauis, y cumple un papel fundamental en el sostenimiento de los Campamentos y en el desarrollo del Pueblo Saharaui en su conjunto. La institución fue creada en 1974 por la necesidad de unión de todo un pueblo por el derecho a la autodeterminación y por la conciencia de la importancia de visibilizar la presencia y protagonismo de las mujeres en la sociedad saharaui. Desde 1985, cada cinco años la UNMS celebra un Congreso con el objetivo de reflexionar y definir los contenidos estratégicos de la misión de la principal estructura de representación de las mujeres en los campamentos.

Al igual que en muchas sociedades en los Campamentos, si bien la población (masculina y femenina) ha manifestado la existencia de una evolución entre las relaciones de género hacia un mayor equilibrio, aún existe una clara diferenciación de los roles que hombres y mujeres desempeñan en la sociedad saharaui.

Por un lado, se puede decir que existe un reconocimiento general (manifestado por hombres y mujeres) del importante papel que éstas desarrollan en la vida de los Campamentos. Si bien es cierto que en la realidad son ellas quienes más dificultades encuentran a la hora de acceder al empleo remunerado, fundamentalmente, por el peso que tiene el hecho de ser las responsables del trabajo doméstico y reproductivo familiar. Un factor que influye, a su vez, en la salida al extranjero para cursar estudios universitarios.

Si desagregamos por sexo: las mujeres están mayormente presentes a nivel regional, en la daira. Sus empleos están relacionados, sobre todo, con el sector de la educación y la salud (nacimientos). Difícilmente obtienen un empleo alejado de

sus jaimas (casas). En esta línea, resulta relevante mencionar el esfuerzo que supone el desplazamiento diario a la Base, sobre todo, para las mujeres ya que además, éstas no suelen disponer de vehículo propio y se ven obligadas a utilizar el transporte público el cual es de carácter irregular. Además del gasto económico adicional que ello supone.

En la actualidad, cada vez más mujeres tienen acceso a formación gracias a la labor de la UNMS. Hoy día, existe una casa de la mujer por willaya, hecho significativo, que pone de manifiesto el camino recorrido y liderado por las mujeres por una mayor equidad en la relaciones de género saharauis.

Al igual que en muchos otros proyectos, en la Base únicamente existe presencia femenina en el área administrativa. Se trata de un equipo de trabajo formado por tres licenciadas, dos en contabilidad y finanzas, y una economista. Tanto la responsable de distribución, como la de recursos humanos y la de control y seguimiento de los recursos materiales, demandan un mayor aprovechamiento de sus capacidades. En conjunto se sienten capaces de desempeñar una mayor responsabilidad a nivel económico y les gustaría poner en marcha iniciativas relacionadas con el marketing del proyecto. Por su parte reclaman mayor formación en su área. Y se sienten satisfechas por tener un empleo y por el proceso de aprendizaje que han vivido al formar parte del proyecto.
Quizás sea pronto para hablar de mujeres conductoras de camiones, mecánicas, gestoras o directoras de una base de transporte. Sin embargo, no estaría de más plantear a las mujeres la posibilidad de acceder a tales puestos, tal y como MPDL está haciendo.

En relación a los hombres, se puede decir que disponen de una mayor movilidad geográfica, lo que repercute en una mayor facilidad para encontrar empleo. Estos se encuentran mayormente presentes a nivel central, gubernamental. El 88% del

personal de la Base es masculino. En la mayoría de los casos, son ellos quienes disponen del control de los recursos.

En relación con la representación política de la mujer saharaui, a raíz de las entrevistas realizadas, se deduce que ha existido una evolución positiva llegando a existir en la actualidad tres Ministras. Por otro lado, algunas mujeres se muestran satisfechas por haber alcanzado una representación parlamentaria del 25%. Sin embargo, a nivel general, se percibe una preocupación por la participación política de las mujeres ya que su presencia en los ámbitos de decisión es escasa.

Por su parte la UNMS opina que el voto de las mujeres es fundamental para cambiar esta situación, por lo que realizan un trabajo de sensibilización para que las mujeres voten a mujeres.

De las entrevistas realizadas se concluye, que a pesar del camino que falta por recorrer, en comparación con otros países árabe-musulmanes se puede decir que la mujer saharaui se encuentra más visibilizada y más empoderada que en otras sociedades vecinas.

Mujeres administrativas de la Base simulando conducir un camión

7.2 Transversalización de la variable de género en el proyecto

La idea de integrar las cuestiones de género en la totalidad de los programas sociales quedó claramente establecida como estrategia global para promover la igualdad entre los géneros, en la Plataforma de Acción adoptada en la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer, celebrada en Pekín en 1995. Dicha Plataforma resaltó la necesidad de garantizar que la igualdad entre los géneros es un objetivo primario en todas las áreas del desarrollo social.

En julio de 1997 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) definió el concepto de la transversalización de la perspectiva de género en los siguientes términos:

"*Transversalizar la perspectiva de género es el proceso de valorar las implicaciones que tiene para los hombres y para las mujeres cualquier acción que se planifique, ya se trate de legislación, políticas o programas, en todas las áreas y en todos los niveles. Es una estrategia para conseguir que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, al igual que las de los hombres, sean parte integrante en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación de las políticas y de los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres puedan beneficiarse de ellos igualmente y no se perpetúe la desigualdad. El objetivo final de la integración es conseguir la igualdad de los géneros*[13]."

Esta estrategia de transversalización incluye actividades específicas en el ámbito de la igualdad y acción positiva, ya sean los hombres o las mujeres, que se encuentren en posición de desventaja. Las intervenciones específicas para la

[13] Información extraída de la OIT

igualdad pueden orientarse a las mujeres exclusivamente, a las mujeres y a los hombres al mismo tiempo o únicamente a los hombres, con el fin de que puedan participar en la labor de desarrollo y se beneficien de ella por igual. Se trata de medidas provisionales necesarias, concebidas para luchar contra las consecuencias directas e indirectas de la discriminación en el pasado.

La transversalización del enfoque de género no consiste en simplemente añadir un "componente femenino" ni un "componente de igualdad entre los géneros" a una actividad existente. Es asimismo algo más que aumentar la participación de las mujeres. Significa incorporar la experiencia, el conocimiento y los intereses de las mujeres y de los hombres para sacar adelante el programa de desarrollo.

Puede entrañar la identificación de cambios necesarios en ese programa. Quizás requiera cambios en los objetivos, estrategias y acciones para que hombres y mujeres a un tiempo puedan influir y participar en los procesos de desarrollo y beneficiarse de ellos. El objetivo de la integración de la igualdad de género es, por lo tanto, transformar las estructuras sociales e institucionales desiguales en estructuras iguales y justas para los hombres y las mujeres.

Principios básicos de la transversalización de la perspectiva de género

La responsabilidad de poner en marcha la estrategia de la transversalización se extiende a todo el sistema y radica en los niveles más altos dentro de los organismos, según afirma Carolyn Hannan, Directora de la División de las Naciones Unidas para el Adelanto de la Mujer.

He aquí otros principios:

- Es preciso establecer mecanismos adecuados y fiables para controlar los progresos realizados.
- La identificación inicial de cuestiones y problemas en todas las áreas de actividad debería ser tal que permita diagnosticar las diferencias y disparidades en razón del género.
- Nunca hay que dar por supuesto que hay cuestiones o problemas indiferentes desde la perspectiva de la igualdad entre los géneros.
- Deberían realizarse sistemáticamente análisis por géneros.
- Para traducir la idea de la transversalización en realidades, son importantes una clara voluntad política y la asignación de los recursos adecuados, incluidos recursos adicionales financieros y humanos si es necesario.
- No elimina la necesidad de elaborar políticas y programas específicamente destinados a las mujeres, así como una legislación positiva en su favor; tampoco elimina la necesidad de unidades o coordinadores/as para las cuestiones de género.

Centrando de nuevo la atención en el proyecto, éste no presenta una transversalización de la variable de género en sí misma. La integración de la variable de género, según defendía el equipo de ATTSF, queda representada por la presencia de tres mujeres contratadas como personal administrativo, algo que denota que no se incorpora el enfoque MED al proyecto.

A nivel de formulación, ejecución y seguimiento del proyecto, las mujeres quedan invisibilizadas dado que no se muestran los diversos efectos que se van a producir a raíz de la intervención en los hombres y en las mujeres, el vocabulario empleado ignora, en la mayoría de los casos, que hay mujeres participando en la ejecución del proyecto, y el diseño de las actividades no refleja la participación de los distintos géneros. A nivel de gestión, ni se ha realizado formación en dicho tema (a hombres y a mujeres) si bien el actual coordinador y el representante de la asociación se manifiestan sensibles al tema.

Por otro lado, resulta necesario mencionar que el personal de ATTSF ha luchado por lograr que las mujeres participen en el proyecto. Tal y como se ha mencionado anteriormente, el hecho de que la Base de Transporte se halle ubicada en Rabouni (a varios kilómetros de las willayas) supone ya una restricción para la participación de las mujeres, por lo que haber conseguido que uno de los departamentos más relevantes esté gestionado por mujeres, supone un logro a tener en cuenta.

Destaca el buen ambiente en las relaciones entre el personal de la Base y la integración y el respeto hacia de mujeres como miembros más del personal. Por otro lado, el papel de las mujeres en la gestión es fundamental. Sin embargo, este no es visualizado como tal, ni tampoco es reconocida públicamente su labor.

8. Conclusiones preliminares

8.1 Conclusiones del proceso

En relación al **diseño del proyecto**:

- El hecho de tener **experiencia en la ejecución de proyectos anteriores** relacionados con la temática central del presente proyecto en el contexto saharaui, ha contribuido a definir una estrategia más acertada a la realidad y necesidades locales.

- **El trabajo en equipo** ha sido fundamental. El trabajo de consulta con la MLRS para la definición del proyecto como respuesta a su demanda ha sido un elemento clave para el éxito del mismo.

- **La evaluación ha sido un proceso importante.** Cabe destacar el interés del personal involucrado directamente en el proyecto mostrado a lo largo de todo el proceso evaluativo. La participación ha sido muy alta y el proceso evaluativo ha sido valorado de manera muy positiva.

8.2 Conclusiones de los criterios CAD

8.2.1 A nivel de la Eficacia

El proyecto en su globalidad alcanza un alto nivel de eficacia.

a) En relación al sistema de gestión:

- El **sistema de gestión diseñado e implantado** por ATTSF en colaboración con el personal local de la Base constituye un elemento clave y diferenciador del proyecto, el cual ha sido definido, tanto por las personas involucradas de manera directa como indirecta, como un patrón a seguir por el resto de proyectos de los Campamentos.
- El **conocimiento del contexto saharaui** por parte del personal de ATTSF ha sido un factor que ha contribuido positivamente a la superación de las dificultades vividas a lo largo del proceso de implementación del sistema, derivadas del choque cultural que ha supuesto integrar una metodología de trabajo de origen europeo tan moderna y exigente.
- Cabe destacar el esfuerzo realizado por ATTSF por empoderar **al personal local** en el desarrollo del proyecto a través de la puesta en marcha de sus iniciativas, a la vez que se ha trabajado en base a un traspaso progresivo de funciones que garantiza la capacidad de autogestión por parte del personal local de cara a ejecutar un proyecto sostenible, en la medida de los posible dadas las condiciones del contexto en los Campamentos.
- En relación a los **informes mensuales**, cabe destacar que se tratan de una herramienta de seguimiento fundamental y poco frecuente en la ejecución ordinaria de los proyectos en los Campamentos. La sistematización diaria del trabajo realizado en la Base se recoge en un informe semanal que el personal administrativo acumula a lo largo del mes para presentar finalmente el informe mensual. El uso de la estadística facilita en gran medida la función de control y da una visión clara de la marcha del proyecto.

b) En relación a la construcción y dotación de las instalaciones auxiliares

- Cabe destacar la construcción de nuevos espacios en base a la demanda del personal local para satisfacer sus necesidades diarias en el lugar de trabajo. A su vez resulta significativa la **valoración positiva** que se ha obtenido a raíz de las entrevistas, tanto por parte del personal de la Base como por las autoridades saharauis y otros agentes de la distribución, sobre el equipamiento de las instalaciones. El nivel de confort que éstas proporcionan es superior a la media de los Campamentos, donde difícilmente se encuentran habitaciones con aire acondicionado y agua caliente.
- La construcción se ha **adaptado** en todo momento **a la cultura** saharaui.
- La construcción de las instalaciones supone la creación de espacios confortables donde los/las trabajadores/as pueden desarrollar una vida social más allá de la relación meramente laboral. El personal local masculino se ha mostrado agradecido ya que según sus declaraciones, gracias a las instalaciones pueden compartir más momentos con sus compañeros y de esta manera profundizar en sus amistades.

c) En relación al equipamiento de la maquinaria y al mantenimiento de la flota de vehículos

- La creación de un **sistema de mantenimiento de vehículos** en los Campamentos es una idea innovadora y muy valorada, que ha favorecido de manera directa a la mejora del sistema logístico del transporte local. Gracias a la creación del taller se ha reducido el número de vehículos abandonados en el desierto por la falta de repuestos.
- Destaca el **ratio de disponibilidad igual o superior al 90**% de los camiones de uso exclusivo para la distribución de la ayuda que la Base ha

mantenido durante los últimos 10 meses, dato que pone de manifiesto la eficacia del sistema de mantenimiento.

- Otro factor a destacar es la **buena coordinación del sistema** de mantenimiento, caracterizada por el trabajo en equipo.

d) En relación a la formación y remuneración del personal local

- Dadas la dificultad que supone en el contexto de los Campamentos ofrecer formación en materia técnica, el proyecto destaca por su amplia labor formativa a veces ofrecida a miembros de otras organizaciones con el objetivo de alcanzar un efecto multiplicador del conocimiento.
- Todo el **personal local se siente satisfecho por el aprendizaje desarrollado.** El personal del taller destaca la relevancia de los cursos de electrónica y seguridad.
- En general, de todas las entrevistas realizadas se extrae una valoración positiva del equipo docente por parte del personal local, recíproca por parte de los formadores entrevistados.

8.2.2 A nivel de la Eficiencia

El proyecto se ha ejecutado con un alto grado de eficiencia. Ciertamente se han desarrollado las actividades a tiempo y se ha gastado de forma adecuada el presupuesto, logrando en buena medida los resultados previstos, en un tiempo razonable. Ahora bien, analizando en profundidad algunos criterios de la eficiencia podemos ampliar otras conclusiones como:

- Necesidad de mejorar la distribución de funciones internas al equipo del personal local
- Mejorar la motivación y la coordinación entre los diferentes agentes involucrados en la cadena de distribución de la ayuda alimentaria.
- Específicamente se puede señalar que a pesar de algunas debilidades estructurales que sufre el socio local debido al contexto de los Campamentos, **la evolución sobre la capacidad de ejecución de la**

MLRS es buena. Por su parte, la MLRS se ha fortalecido gracias al proyecto y sitúa a la Base como su principal prioridad dentro de la cadena de distribución de la ayuda alimentaria. De cara al futuro es necesario llevar a cabo el actual boceto de proyecto junto con la Cruz Roja para el fortalecimiento de sus capacidades y disponer de más formación.

- La **capacidad de gestión de ATTSF es buena**, cabe destacar su **profesionalidad y su compromiso** por contribuir al bienestar de la población refugiada saharaui. De cara al futuro sería conveniente que ATTSF liderara una mejora en la coordinación con la MLRS a través de la protocolización del encuentro mensual y, con el resto de agentes de la distribución, convocándoles a un encuentro trimestral que redundaría en una distribución más eficiente.
- A nivel del uso de recursos, ATTSF cuenta con las instalaciones y los medios materiales necesarios para el desarrollo del proyecto. Por otro lado, de cara a ampliar la capacidad de la Base se estudia la posibilidad de aumentar la flota. Cabe destacar el **cuidado** con que se **manejan los equipos** (máquina-herramienta, software, vehículos), especialmente el hecho de que los camiones pernocten en la Base como garantía de una disponibilidad total y uso exclusivo para la distribución de la ayuda es una realidad única en los Campamentos. Aunque no forme parte de la financiación de esta CAP resulta necesario mencionar que sería positivo reactivar la motivación del personal local por participar en la vida del huerto, ya que aún siendo una iniciativa impulsada por el personal local en la actualidad se ha percibido una desvalorización del potencial de dicho recurso.
- En relación a los recursos **económico-financieros se ha realizado una ejecución del gasto apropiada** a las circunstancias y al contexto. A 18 de Mayo 2009, y pendiente de recibirse el informe económico final, quedan por ejecutarse 1.772,63€.

- Sobre con los tiempos invertidos, se producen estándares de productividad aceptables teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla el presente proyecto.
- Respecto al flujo de información interno de la Base, destaca la naturalidad con la que la información fluye de un área a otra integrando al conjunto de los sectores de la base. En relación a la comunicación fuera de la Base, resulta necesario mejorar la comunicación entre la Base y al contraparte local, así como con otros actores involucrados en la financiación del proyecto como el ACNUR. Para ello, se propone diseñar un calendario de reuniones con los distintos agentes involucrados en la distribución de cara a evitar que la distribución de la canasta básica y los productos frescos coincidan.
- En relación a la eficiencia en la dirección compartida del ciclo del proyecto, por un lado hay que reconocer que han existido conflictos a la hora de la toma de decisiones sobre todo ocasionados por el choque cultural y la dureza del contexto. Sin embargo, siempre se ha logrado un grado de entendimiento aceptable. Para lograr el objetivo marcado por ATTSF de lograr un traspaso absoluto de funciones al personal local para el 2011 es necesario **sopesar la sobrecarga de trabajo que supondrá asumir toda la responsabilidad** al a Dirección única, siendo necesario un **plan de formación específico en materia de justificación económica.**
- Respecto a la eficiencia ambiental, hay que tener presente que el concepto de medio ambiente es un término nuevo en los Campamentos. Desde el 2007 se ha manifestado una intención más firme por parte tanto de las autoridades saharauis como de las ONGD de tratar de integrar la variable medioambiental en los proyectos de cooperación. Sin embargo, en la actualidad se ha avanzado muy poco. La inexistencia de un control medioambiental en Argelia dificulta el proceso.

8.2.3 A nivel de Pertinencia

- Tomando como punto de partida la deficiente situación nutricional existente en los Campamentos que muestra el estudio realizado en 2008 por MDM, en colaboración con el PAM y el ACNUR, donde se demuestra que el 61% de la infancia y el 66% de las mujeres embarazadas saharauis sufren malnutrición, no sorprende que el **proyecto ha sido valorado** por todas las personas entrevistadas **como uno de los proyectos más relevantes** de los Campamentos. Se ha producido un acuerdo absoluto a la hora de manifestar la gran utilidad del proyecto, ya que su finalidad es garantizar al pueblo saharaui la necesidad básica de alimentarse.
- Todo el **personal de la Base ha manifestado su satisfacción** por formar parte de un proyecto de semejante labor.
- En general, a raíz de las entrevistas se ha recogido un alto grado de satisfacción en relación a la **practicidad de los informes** que elabora de manera coordinada el equipo de la Base, así como en relación a la oportunidad de poner en marcha un nuevo sistema de compras liderado por el personal local.
- También se ha mostrado satisfacción sobre el grado de participación de la población sujeto como agentes activos de su desarrollo y en lo referente a la cobertura de las expectativas de la población refugiada.
- Por último, destacar la valoración positiva que se ha dado a la oferta formativa, si bien en este sentido ya se ha comentado que sería positivo integrar en mayor medida al público femenino.

8.2.4 A nivel de Conectividad

- En relación con la capacidad del proyecto para crear una transición entre lo que se considera ayuda humanitaria hacia el desarrollo local, cabe destacar el componente fundamental del proyecto basado en el fortalecimiento de las capacidades de la población refugiada saharaui con el objetivo de que tras su

paso por el proyecto y adquirida la experiencia profesional en el ámbito de la gestión, sean capaces de liderar sus propias iniciativas relacionadas con la mejora del sistema logístico del transporte.

- La estrategia del proyecto demuestra una coherencia absoluta con las líneas de actuación de la organización y sus prioridades sectoriales: asistencia técnica en materias relacionadas con la industria. Además, se han desarrollado políticas de apoyo que promueven la conectividad por parte de las autoridades saharauis tanto a nivel central, como provincial y municipal.
- Sobre el aspecto tecnológico cabe destacar que se ha logrado un aumento de la capacidad tecnológica, además de haberse realizado un esfuerzo por adecuar la tecnología aplicada al contexto saharaui. Sin embargo, dadas las características del contexto no es posible hablar de conectividad en términos económicos-financieros ya que la sostenibilidad de la intervención depende totalmente de fuentes de financiación externas, debido al carácter no lucrativo del servicio que se presta.

8.2.5 A nivel de Coherencia

- Se ha identificado cierta falta de coherencia de naturaleza política entre las prioridades de los principales actores que intervienen en la ejecución del proyecto: la agencia financiadora, que por su parte proporciona fondos a un proyecto para la supervivencia de la población refugiada mientras que al mismo tiempo no reconoce la creación de una nación independiente, y la ONGD y las autoridades saharauis que tratan de encaminar sus acciones hacia la creación de una nueva mentalidad enfocada a la autogestión y a la generación de capacidades para vivir de manera independiente en un futuro próximo.

8.2.6 A nivel de Cobertura

- Por un lado, destaca la disminución que se venido produciendo en los últimos años de la cuota alimentaria. En este sentido, la ayuda recibida no es proporcional a las necesidades diarias de los Campamentos donde abunda la malnutrición y la anemia que afecta sobre todo a la infancia y a las mujeres.
- Por otro lado, cabe resaltar la equidad en el reparto de la ayuda. Proceso liderado por las mujeres, que según las declaraciones recogidas en las entrevistas, son consideradas las mejores administradoras.

8.2.7 A nivel de Impacto

Aunque es pronto para hablar de impacto, ya que tan solo ha transcurrido un mes desde la finalización del proyecto; pueden valorarse algunos efectos visibles a la fecha. Sobre los efectos positivos más visibles se encuentran:

- la creación de un **antes y un después en la trayectoria de la distribución** de la ayuda alimentaria en los Campamentos
- creación de una **mentalidad enfocada al futuro** y a la autogestión
- satisfacción general dada la **iniciativa innovadora**: creación de una sistema de mantenimiento de vehículos, antes inexistente en los Campamentos
- **Fortalecimiento** de la ONGD ejecutora y de la contraparte que favorece de manera indirecta a la sostenibilidad del proyecto

Entre los efectos no tan positivos, hay que señalar:

- Cierto malestar en el personal local por la eliminación de la partida alimentaria y cierta desmotivación del personal local, traducida en una desaceleración del ritmo de trabajo del taller debido a la puesta en vigor de los topes salariales
- No cuestionamiento de roles ni generación de debates al interior de la base sobre la desigualdad de género en la Base y en Sahara, en general.
- Inexistencia de una red de alianzas consolidada que coordine los agentes involucrados en la distribución de la ayuda alimentaria.

9. Recomendaciones

9.1Recomendaciones sobre el proceso

En relación al **diseño del proyecto**:

- Sobre la redacción de indicadores resulta necesario de cara a futuras intervenciones, **elaborar indicadores que permitan realizar un análisis tanto cualitativo como cuantitativo**. En ese sentido, los indicadores diseñados para la consecución de los resultados han prescindido del componente cuantitativo y por ello han dificultado su medición siendo finalmente ésta poco concreta. Para una mejor valoración se sugiere incluir indicadores en este sentido: -% del personal local (desagregado por sexo) que ha participado en cursos formativos relacionados con su perfil laboral, - % camiones que están siempre a punto para la distribución…

  Los indicadores se han de formular tanto para la medición del objetivo general como del objetivo específico, el cual en esta ocasión ha carecido de indicadores.
- A nivel organizacional, es **conveniente diseñar las estrategias de los proyectos en armonía con la estrategia que define a la organización**, la cual debe quedar recogida en el Plan Estratégico. De cara a futuras intervenciones y dada la ausencia del mismo, sería pertinente **elaborar un Plan Estratégico** para ATTSF a partir del cual se desarrollará el presupuesto anual y los planes operativos. El horizonte temporal suele abarcar períodos de 2 hasta 5 años. Parte de esta información debería quedar reflejada en la web de ATTSF. En la práctica, su elaboración no resulta un proceso complicado y sin embargo si constituye un factor esencial para la vida de la organización. Para su obtención se propone como necesario:
  - realizar una definición clara y concisa de la misión, visión y valores

- realizar un análisis externo del entorno general: análisis PEST[14]
- analizar el entorno sectorial: las 5 fuerzas competitivas de Porter
- elaborar el análisis interno: cadena de valor - Modelo de las 7S
- trazar la matriz DAFO - matriz FODA
- identificar y seleccionar los retos estratégicos

- Sería positivo consolidar, **a nivel organizacional, el enfoque de género** para incorporar claves estratégicas en este sentido que impacten en la vida de la organización (inclusión de personal femenino a la organización) y su traslado a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.

- En el futuro se recomienda establecer un **periodo mínimo** de 6 meses a partir de la fecha de finalización del proyecto para la elaboración del proceso evaluativo, ya que de esta manera es posible realizar un análisis más profundo del impacto de la intervención.

[14] El análisis PEST es un análisis previo a la elaboración de la matriz FODA a través del cual se analizan los factores: -políticos/legales, -económicos, - socioculturales, y – tecnológicos que van a afectar a la organización.

9.2 Recomendaciones de los criterios CAD

9.2.1 A nivel de la Eficacia

a) En relación al sistema de gestión

- En relación con la coordinación entre los diversos agentes del proyecto, en primer lugar, sería conveniente **profundizar la comunicación entre la Base y su contraparte local.** Sería conveniente aprovechar al máximo el encuentro mensual que tiene lugar en la Base cada primero de mes con el responsable de distribución de la MLRS, para de esa manera mejorar la coordinación de cara a ser más eficaces. Para ello sería conveniente establecer un lugar fijo para la reunión, dejar acta firmada de la reunión, e invitar a la Dirección a participar más activamente. En segundo lugar, sería positivo **profundizar la comunicación entre la Base y otros talleres**, en especial el taller gestionado por la ONGD Triangle ya que éstos han mostrado claramente su interés y su acuerdo con las autoridades saharauis en delegar el 100% de la distribución de la ayuda alimentaria a la Base. De cara a un futuro próximo sería interesante trabajar en la **creación de redes que visualicen el proceso de distribución en el Sahara de forma integrada y coordinada.** En esta línea, sería positivo que la Base convocara un encuentro trimestral con todos los agentes involucrados en la distribución.
- Sobre los informes, habría que tomar en cuenta algunos elementos de mejora de cara a ser más eficaces:
    - **homogeneizar un formato único para el informe mensual**. Para ello, sería conveniente que todos los informes incluyeran un índice detallado del contenido del informe donde se señalara dónde se encuentra la información, y un valor agregado sería integrar comentarios explicativos a todos los gráficos.

- para ser aún más transparentes sería positivo **desagregar al máximo toda la información relativa a la distribución**. Para ello, sería apropiado especificar a qué distribución nos estamos refiriendo, (a la total, a la distribución de productos frescos, a la distribución de canasta básica…). También convendría integrar una tabla que señalara qué productos hemos distribuido y en qué cantidades.

b) En relación a la construcción y dotación de las instalaciones auxiliares

- Dada la proximidad de la base respecto al hospital de Rabouni, podría obviarse la necesidad de construir una enfermería. Sin embargo, es necesario dotar un botiquín con material en buen estado.

c) En relación al equipamiento de la maquinaria y al mantenimiento de la flota de vehículos

- Habiendo recogido la intención manifiesta por parte de todos los actores implicados en la distribución de ayuda alimentaria, y dada la capacidad técnica de la Base para absorber el 100% de la distribución de la ayuda alimentaria, sería **necesario seguir aumentando la flota de vehículos**. Para asegurar el éxito de la nueva cuota de distribución a medida que se van integrando nuevos vehículos es imprescindible estudiar las nuevas necesidades técnicas y en términos de recursos humanos que se van generando. Por un lado, la adquisición de más vehículos supondrá un aumento de la plantilla de conductores/as. Además, implicaría un aumento de la carga de trabajo del taller por lo que sería necesario estudiar la posibilidad de integrar más operario/as.
- Resulta necesario seguir trabajando en el **aumento de la capacidad de los vehículos a través de la adquisición de trailers y gabarras,** de cara a evitar sobrepasar la cantidad máxima recomendada de 10 TM.

d) En relación a la formación y remuneración del personal local

- Se recomienda **elaborar un Plan de Formación Integral**, que incluya un diagnóstico de las necesidades formativas, un calendario que contenga las fechas de los futuros cursos, y una planificación de los contenidos a abordar en las sesiones formativas tanto de carácter técnico como complementario a las funciones desempeñadas en cada puesto de trabajo. Para su elaboración se recomienda realizar consultas planificadas en el tiempo, a través de metodologías participativas dirigidas al personal local. Es conveniente realizar un **seguimiento de los avances formativos** que se vayan dando, lo que implica elaborar informes detallados de cada una de las sesiones formativas que se den, así como la elaboración en todos los casos de una evaluación, y una encuesta específica de satisfacción que rellenará el público asistente de cara a obtener aprendizajes para el futuro. En definitiva se trata de protocolizar el actual sistema formativo y de mejorarlo, por lo que se recomienda ampliar la oferta formativa a contenidos más allá del ámbito técnico, como por ejemplo impartiendo sesiones formativas sobre conocimientos básicos de la cooperación internacional, mejora organizacional…
- Recientemente se han detectado necesidades formativas en el área informática y en el área electrónica, donde el personal del taller demanda formación continua. Sería positivo realizar un esfuerzo por disponer de un público asistente tanto masculino como femenino. Por su parte el personal expatriado de ATTSF expone la necesidad de formación en montar y desmontar motores.
- En relación a las capacidades de la dirección, si bien el director local ha sido valorado positivamente por sus subordinados/as y ha demostrado aptitudes para relacionarse con el resto del personal de manera respetuosa y amable, resulta necesario **fortalecer sus capacidades en materia de gestión empresarial.**

- De cara al futuro resulta necesario **integrar formación específica en género** dirigida tanto al personal local como al personal expatriado de ATTSF (incluyendo hombres y mujeres). En esta línea sería oportuno **integrar a un experto en género** en el equipo de la ONGD. De esta manera se espera que a pesar de que la mayoría de los cursos haga referencia a roles poco desarrollados por las mujeres saharauis, el proyecto debería esforzarse en ofrecer las mismas oportunidades a hombres y a mujeres.

9.2.2 A nivel de la Eficiencia

- En relación a los recursos humanos, es necesario mencionar que urge **recuperar la motivación del personal local**.

  Como medidas para mejorar la situación se propone:

  - trasladar a la agencia financiadora las demandas de la plantilla expuestas en la pasada reunión celebrada el 1Abril 2009
  - celebrar una reunión con la AECID para negociar el recorte de la retribución del personal del proyecto
  - motivar a la totalidad del personal de la Base a socializar sus sugerencias y/o sus insatisfacciones de manera frecuente, sobre todo, al personal administrativo
  - redistribuir una mayor cantidad de tareas auxiliares a los conductores
  - maximizar las capacidades del personal administrativo. Para ello, sería conveniente ofrecerles una mayor responsabilidad económica, y apoyar la iniciativa de la creación de un área de marketing.

- Existe un sector de la Base (conductores) que siente que lleva mucho tiempo aguantando una sobrecarga de trabajo. Dada la falta de acuerdo que existe entre éstos y el personal de ATTSF sobre la existencia o inexistencia de una sobrecarga de trabajo, sería conveniente **realizar una medición del**

tiempo real de trabajo que los conductores invierten en la distribución como ya se hecho en ocasiones anteriores.

- Por último, resulta necesario **mejorar la comunicación entre la Base y la sede ATTSF- Pamplona,** ya que a menudo resulta un proceso complicado y extenso en el tiempo. En este sentido, ATTSF trabaja actualmente por la recuperación de la conexión a Internet en la Base.
- Respecto a la eficiencia ambiental, **se recomienda seguir trabajando con MPDL en la búsqueda de sinergias.**

10. Bibliografía consultada

10.1 Bibliografía consultada a nivel conceptual

- AECID (2009) Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012.

- GONZÁLEZ, Lara (2008): *El camino a seguir para realizar una evaluación de impacto de género.* Anexo al Manual Evaluación de Impacto de género de Murguialday, C. y Vasquez, N.

- GONZALEZ, L.; ALONSO, I.; FERNÁNDEZ, A.; LÓPEZ, A.; IÑARRA, M.L. (2007): *Indicadores de consulta para el diagnostico y evaluación de intervenciones de* desarrollo. Bilbao.

- GONZALEZ, LARA. (2005). "La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas". Manual nº 5. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria.

- GONZALEZ, LARA; MURQUIALDAY, CLARA (2004). "Evaluar con enfoque de género". Cuaderno Bakeaz, nº 66. Bilbao.

- RUBIO, ITZIAR. (2008). "Sahara Occidental: 32 años de larga espera". Universidad Pública del País Vasco.

- NORAD. (1996). "Evaluación de proyectos de ayuda al desarrollo. Manual para evaluadores y gestores". IUDC, Madrid.

- ACNUR. 2000. "Situación de los refugiados en el mundo. Cincuenta años de acción humanitaria". Ed Icaria/ Acnur, Barcelona.

- BECK, T. 2007. Evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD-OCDE. Guía ALNAP para agencias humanitarias.

- Afrol (2009) "Los donantes evalúan la situación en los campamentos saharauis"en *AFrol news* http://www.afrol.com/es/articulos/32741

  - www.ilo.org
  - www.eacnur.org
  - www.maec.es

10.2 Documentos relativos a la intervención

1. Estatutos ATTSF
2. Documento de formulación (técnico y económico)
2. Documentos de seguimiento: informes semanales, informes mensuales
3. Diagnóstico/evaluación de necesidades formativas
4. Órdenes de trabajo para los vehículos: preventivas y correctivas
5. Planos de las construcciones
6. Reportaje fotográfico de la evolución de la ampliación de la Base
7. Normativa de la Base
8. Mapas
9. Descripción específica de cada puesto de trabajo
10. Manual del Jefe Taller (traspaso de funciones)
11. Informes sobre la selección de personal: formadores, personal operativo
12. Plan de trabajo equipo de proyecto (Planes Operativos)
13. Registros gráficos
14. Hojas de ruta
15. Cronograma de distribución de la contraparte: MLRS
16. Registros de entrada, salida, préstamo, y necesidades del almacén
17. Inventario del almacén
18. Informes elaborados por autoridades saharauis
19. Registro de entrega de materiales y suministros
20. Informes de evaluación de la formación impartida
21. Sistema contable
22. Contratos
23. Nóminas
24. Software

11. Anexos

- **Categorías contempladas en el proceso de evaluación**
- **Cronograma definitivo de la evaluación**
- **Modelo de entrevista**
- **Mapas**

1. Categorías contempladas en el proceso de evaluación

1.1 Categorías para la valoración de los criterios de la OCDE

Criterios	
EFICACIA (logro de los objetivos y resultados)	Revisión **de resultados del proyecto**, mediante la revisión de indicadores identificados y obtenidos una vez finalizado el proyecto R.1 La Base aplica el sistema de gestión para el control racional de los recursos, el mantenimiento integral de los vehículos y el seguimiento de las rutas de reparto: R.2 La Base cuenta con las instalaciones auxiliares adecuadas a las necesidades del personal local y expatriado R.3 El equipamiento de máquina herramienta de la BdT y su flota de vehículos son revisados y mantenidos en perfecto estado. R.4 Personal correctamente formado y remunerado ¿horas extras pagadas?¿qué acceso tienen a médicos si enferman de cara a justificar las bajas? Revisión del alcance del **objetivo específico:** Garantizar una distribución segura. Estable y profesional de la ayuda humanitaria y alimentaria Otras categorías de eficacia: Ubicación de las nuevas instalaciones y grado de interferencia con el resto de instalaciones Calidad técnica de las propuestas de construcción: calidad materiales, precio, plazos de entrega y de construcción Valoración de los planos y adecuación a los planos iniciales Dotación de las instalaciones: origen de las donaciones, calidad de los materiales, acabados Compra de repuestos; origen, precio... Transporte a cada wilaya: nº viajes por día, mes,año, cantidad de alimentos distribuidos
EFICIENCIA (uso de los recursos)	Capacidad de ejecución del socio local Eficiencia en el uso de los recursos: materiales, humanos, económico- financieros y del tiempo invertido (productividad) Valoración de la capacidad de gestión del socio local y de la ONGD internacional Comunicación, flujo de la información Eficiencia en la dirección compartida del ciclo del proyecto: identificación, planificación, ejecución, evaluación y sistematización Evolución del gasto (informe contable)

	Análisis de los calendarios Inputs del empoderamiento: conciencia y visibilización de las contribuciones que las mujeres (y los hombres) hacen al proyecto: materialmente, en tiempo, en esfuerzo, en conocimientos, etc. Todas las mujeres, las mujeres en las capacitaciones, las mujeres contratadas Outputs del empoderamiento: Analizar en qué medida las mujeres tienen acceso y control de los recursos y beneficios A nivel de <u>eficiencia ambiental:</u> Repostaje de fueloil, gasoil, combustibles… Reciclaje de piezas, aceites para los vehículos Fertilizantes para el huerto, cultivo ecológico? Medio para comunicaciones: papel, correo electrónico, teléfono
PERTINENCIA (utilidad percibida de la intervención)	Pertinencia del planteamiento de la intervención y de su estrategia en general Evaluar la practicidad de los informes técnicos y semanales Evaluación del sistema de compras de bienes y suministros Participación de hombres y mujeres, como agentes activos del desarrollo y las entidades involucradas en su desarrollo local, papel en las decisiones Comparación entre demandas - expectativas, y su valoración de la respuesta del proyecto a sus necesidades principales Valoración de las personas formadas sobre los beneficios en relación al contexto en el que se encuentran, teniendo en cuenta las necesidades identificadas en el diagnostico previo. Valoración del personal formador
SOSTENIBILIDAD (garantía de continuidad y análisis de factores: genero, políticas de apoyo, capacidad institucional, factores económico-financieros, culturales, políticos, ambientales, tecnológicos)	Capacidad instalada en el socio local para continuar los apoyos Alianzas con otras entidades involucradas con dicha población apoyo institucional local participación hombres y mujeres en las estrategias alternativas y democráticas Aportes económicos de instancias locales Transmisión y efecto multiplicador de la formación - capacitación, capacidad de sostenimiento de los comités creados o fortalecidos Análisis en profundidad de los de los **factores de sostenibilidad:** **1-<u>Políticas de apoyo</u>:** La estrategia del proyecto coincide con las prioridades nacionales La estrategia del proyecto coincide con las prioridades municipales Implicación y compromiso político, acuerdos en objetivos, voluntad de apoyo, con entidades estatales Implicación y compromiso político, acuerdos en objetivos, voluntad de apoyo, con entidades municipales Implicación y compromiso político, acuerdos en objetivos, voluntad de apoyo, con entidades locales **2- <u>Factores institucionales:</u>** Pertinencia en la ejecución según P.E. de la contraparte Capacidad de la contraparte local: personal, capacidades técnicas, financieras, liderazgo… Dirección y gestión del proyecto

Fortalecimiento institucional con el proyecto
Relaciones entre instituciones (coordinación)
Nuevas redes, creación de instancias paralelas

Visibilización del papel de las mujeres a nivel institucional

3-Factor económico-financiero

Obtención de fondos: aportes de los/las beneficiarias, otros aportes

Relación coste-eficacia: Análisis de costes, cotizaciones, proformas, alternativas. Comparación en costes

Justificación de la inversión económica versus beneficios reales Coste – Eficacia

Viabilidad financiera

Cálculo de liquidez, solvencia y solidez de los procesos productivos

Viabilidad financiera en la organización para continuidad de estrategia

4-Factores tecnológicos

A nivel organizativo: aumenta la capacidad instalada para intervenir a lo largo del ciclo del proyecto

A nivel de la operatividad de la Base: - Aumenta la capacidad instalada a nivel tecnológico, - Tecnología pertinente con la cultura,- Tecnología respetuosa del medio ambiente,- Realización de actividades no tradicionales por parte de las mujeres (fontanería, conducción, mecánica)

A nivel administrativo financiero: manual de funcionamiento y sistema computerizado

Tipo de material utilizado y ubicación de compra (ver proveedores)

5-Factores sociopolíticos y culturales

Visión estratégica de ATTsF
Estructura: toma de decisiones, coordinación, autogestión, relaciones junta directiva-coordinación-personal

Relaciones y/o multiplicación de conocimientos y beneficios entre el personal que recibió la capacitación
y los que no participaron

Adecuación de las normativas específicas con cada puesto de trabajo

Capacidades y habilidades de la población beneficiaria, conocimientos, prioridades, expectativas, potenciales, conflictos, valores, cambios en sus condiciones culturales

Relaciones entre las ONG de la zona (PTM,CISP, MPDL)

6-Factores medioambientales

Cumplimiento de la legislación ambiental local

Impacto medioambiental de las construcciones realizadas (deterioro futuro)

7-Equidad de género

Tipo de enfoque aplicado a la intervención (MED, GED) y repercusiones

Necesidades prácticas e intereses estratégicos (más o menos demandados), logrados por la intervención y que contribuyen a la sostenibilidad del proceso

Impacto (Efectos positivos y negativos, previstos y no previstos en el largo plazo)	Debilidades encontradas en la intervención con perspectiva de género que repercuten en la sostenibilidad del proceso
	Valoración de la incorporación del enfoque de género en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto
	Acceso de hombres y mujeres a la toma de decisiones locales
	% de personas que accedieron a la formación de forma no voluntaria
	Valoración de las oportunidades de empoderamiento generadas en el proyecto bajo el principio de equidad (hombres y mujeres)
	Participación y toma de decisiones en espacios de incidencia a nivel político y técnico durante el proceso (roles asumidos)
	Efectos visibles a c/p a la espera de efectos de más l/p que apuntan a la mejora de la calidad de vida
	Evaluar el impacto de la normativa en otras instituciones
	Análisis del efecto del clima en la infraestructura
	Análisis de las condiciones de conservación de alimentos de los camiones
	Análisis de la capacidad de la población de los campamentos para conservar alimentos
	Análisis del empleo de los recursos que han quedado liberados para la MLRS tras la creación de la BdT
	Percepción de las familias sobre la disminución de enfermedades estomacales
	Percepción de la población refugiada sobre la mejora de la calidad de la ayuda alimentaria recibida
	Valoración del proceso de distribución del alimento desde su entrada en la wilaya hasta el consumo personal

1.2 Categorías a partir de los criterios transversales de la AECID

Criterios	
INCLUSIÓN SOCIAL Y LUCHA CONTRA LA POBREZA	Evaluación del sistema de distribución alimentaria en cada willaya
	Análisis de la disminución de la vulnerabilidad de la población en los campamentos
	Contrataciones y remuneraciones equitativas, seguros sociales
	Análisis de la dieta de las familias
	Acceso de las niñas a las becas y a la educación en las wilayas
	Capacidad de la población para adquirir alimentos en el mercado local
PROMOCIÓN DE LOS DDHH Y LA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA	Formación y capacitación en DDHH. Sensibilización y toma de conciencia en defensa de derechos en hombres y mujeres
	Protección y defensa de los DDHH, sobre todo del derecho a la alimentación
	Análisis de la mejora de las capacidades del Frente Polisario
	Análisis de los mecanismos de negociación del Frente Polisario con las wilayas
	Análisis de las calidad de la democracia en la RASD
	Análisis del concepto de violencia que se menciona en la normativa
	Capacidad de acción de las dairas de cada wilaya
GÉNERO EN DESARROLLO (prioritaria en el nuevo Plan Director AECI 2009)	Valoración de la incorporación del enfoque de género en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto
	Acceso de hombres y mujeres a la formación
	Acceso de hombres y mujeres a la toma de decisiones
	Valoración de las oportunidades de empoderamiento generadas en el proyecto bajo el principio de equidad en el acceso para las mujeres en los campamentos y aseguramiento a la generación de ingresos
	Participación y toma de decisiones en espacios de incidencia a nivel político y económico
	Análisis del rol de la mujer en la fase de distribución alimentaria
	Formación y fortalecimiento de asociaciones/espacios para la mujer
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	Integración del medio ambiente de forma transversal en la intervención
	Manejo de deshechos y residuos, combustibles, piezas…
	Gestión de las técnicas de cultivo del huerto, fertilizantes tóxicos…
	Reciclaje
RESPETO A LA DIVERSIDAD CULTURAL	Tratamiento de las lenguas (árabe,español,francés) en los documentos
	Respeto hacia las diferentes etnias de la plantilla

2. Agenda detallada del trabajo de campo

	SABADO 21	DOMINGO 22
Mañana	Viaje de ida Bilbao- RASD	Descanso REVISIÓN DOCUMENTACIÓN
Tarde		Visita a la Base Presentación a Director y Jefe de Taller de la Base de transportes

	LUNES 23	MARTES 24	MIERCOLES 25	JUEVES 26	VIERNES 27	SABADO 28	DOMINGO 29
Mañana	9h **Socialización inicial** Público asistente: Director Base de transporte, Jefe de Taller, Personal administrativo, conductores, operarios del taller, representantes del personal auxiliar 11h Entrevista responsable **AECID** 13h Entrevista **Ministro de Transporte**	9h Acompañamiento Jefe de Taller 11h Entrevista **Jefe de Taller** (diseño de flujograma-de ordenes/ informes) 13h Entrevista grupal **Administrativas**	11h Entrevista grupal **personal mantenimiento** Observación y seguimiento del trabajo de la Base	08. 30h desplazamiento a **Smara** Visita Smara: 9.30h Entrevista **Subgobernadora Smara** 12.00h Entrevista grupal **Familias**	DESCANSO TORMENTA DE ARENA	Avances informes	Observación y seguimiento trabajo de la Base 12h Entrevista **ex Coordinador técnico expatriado ATTSF**
Tarde	16h Entrevista **Presidente de la MLRS** 18h Entrevista grupal y seguimiento trabajo C**onductores**	Observación y seguimiento del trabajo de la Base 17h Entrevista **Responsable almacén**	16h Entrevista grupal Plantilla operativa (**lavadero, guardas, cocinero, huerto**)	17.30h Entrevista **Formador expatriado**	DESCANSO	16h Entrevista **Coordinador expatriado ATTSF** 19h Entrevista **Responsable Oxfam Solidarité Belgique**	Avances informe 17h Entrevista **Responsable ATTSF**

	LUNES 30	MARTES 31	MIERCOLES 1	JUEVES 2	VIERNES 3	SABADO 4
Mañana	9h Entrevista **Jefe proyecto Triangle** 11h Visita a **Otras instituciones** vinculadas con el transporte **RASD - Vitoria**	Avances informe 11h Entrevista **Responsable Función Pública**	Observación trabajo de la Base 11h Entrevista al **Jefe Taller**	Avances informe 11h Entrevista **Director de la Base**	9am Traslada a 27 Febrero 10am Entrevista con la **Jefa de distribución**	10am Reunión de cierre con el **Responsable ATTS** Viaje de regreso a Bilbao
Tarde	16h. Entrevista **ACNUR** 17h Entrevista **Responsable distribución Mundubat**	16h Entrevista **Jefe proyecto Taller RASD-Vitoria** 18h Visita **Taller Triangle**	16h Entrevista **Ministro de Cooperación**	16h Entrevista **Responsable distribución MLRS** 17.30h visita a las instalaciones de la MLRS	16h Entrevista **Coordinadora MPDL** 20h Reunión de cierre con **Coordinador ATTSF** Viaje de regreso a Bilbao	

3. Modelo de entrevista

NOMBRE/ CARGO/ INSTITUCION	CATEGORÍAS	ITEMS
	historia contexto	Que explique un poco como era antes, situación, Contexto 1. - Breve descripción de sus funciones- historia 2. - ¿qué hace durante el día?
	A continuación me gustaría que habláramos sobre el proyecto que viene implementando ATTSF con la AECI. En ese sentido, le voy a ir formulando algunas preguntas… 1. En términos del proyecto, usted conoce cuales eran los objetivos de esta etapa? (sino los recuerda se los dices a grandes rasgos)	
	Eficacia	R.1 La Base aplica el **sistema de gestión** para el control racional de los recursos, el mantenimiento integral de vehículos y el seguimiento de las rutas de reparto: I.1.1) el personal de la Base está familiarizado con el sistema de gestión - Conoce y lo utiliza? ¿Lo conoce la gente? Como valora ese sistema? quien lo ha creado? les es útil? - Gestión informática (software) I.1.2) el sistema de gestión se utiliza habitualmente y con normalidad en el funcionamiento diario de la Base - Flujo de información (ida y vuelta), entiende que es apropiado? - ¿ podría hacer una pequeña valoración sobre los instrumentos del día a día a nivel operativos como son las hojas ruta, calendario, cartelera, Ordenes de Trabajo... - Archivo papel- electrónico (como está, ojo- OBSERVACIÓN, archivos, papeles, etiquetado)
		R.2 La Base cuenta con las **instalaciones auxiliares adecuadas** a las necesidades del personal local y expatriado I.2.1)La Base cuenta con 6 habitaciones adicionales adecuadas para el alojamiento del personal I.2.1) La Base cuenta con una oficina adecuada para el trabajo del personal expatriado I.2.3) Las nuevas construcciones cuentan con la dotación necesaria para la prestación de sus funciones - Ubicación de las nuevas instalaciones y grado de interferencia con el resto de instalaciones - Calidad técnica de las propuestas de construcción: calidad materiales, precio, plazos de entrega y de construcción - Valoración de los planos y adecuación a los planos iniciales, fue un proceso fácil? cómo fue su relación con la empresa ganadora? - Dotación de las instalaciones: origen de las donaciones, calidad de los materiales, acabados, están satisfechos? - Compra de repuestos; origen, precio, causas de la compra en España
		R.3 El equipamiento de **máquina herramienta de la Base y su flota de vehículos son revisados y mantenidos** en perfecto estado. - Usted cree que La Base cuenta con una maquinaria herramienta en óptimo estado para el cumplimiento de sus funciones o necesita mejoras? ¿Cuales?, limpieza, adecuación de los equipos al desierto? - Usted cree que la flota de vehículos se encuentra permanentemente en condiciones adecuadas para prestar los servicios de distribución ¿Alguna vez no se ha podido distribuir por falta de vehículos. Ejemplo..si no dice nada (valóreme de 1 a 5 las condiciones en las que están los vehículos hoy día)

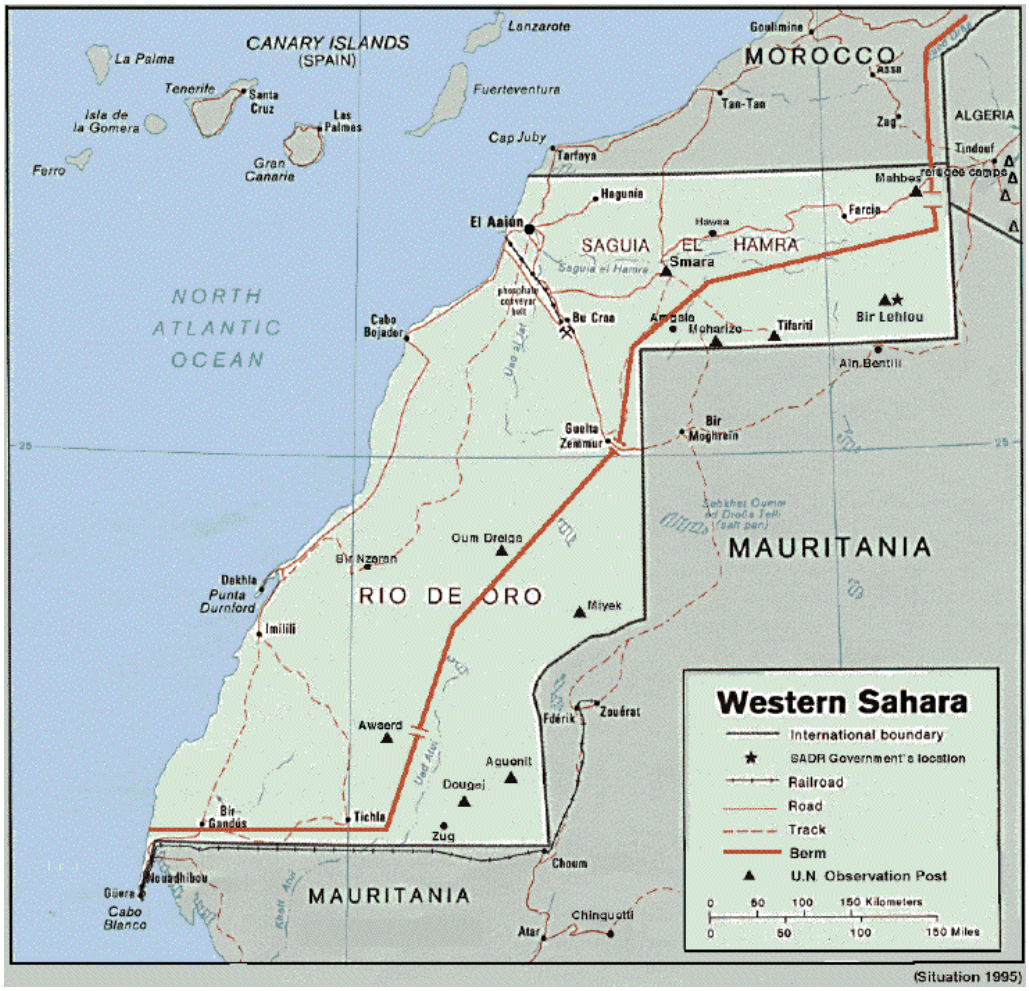
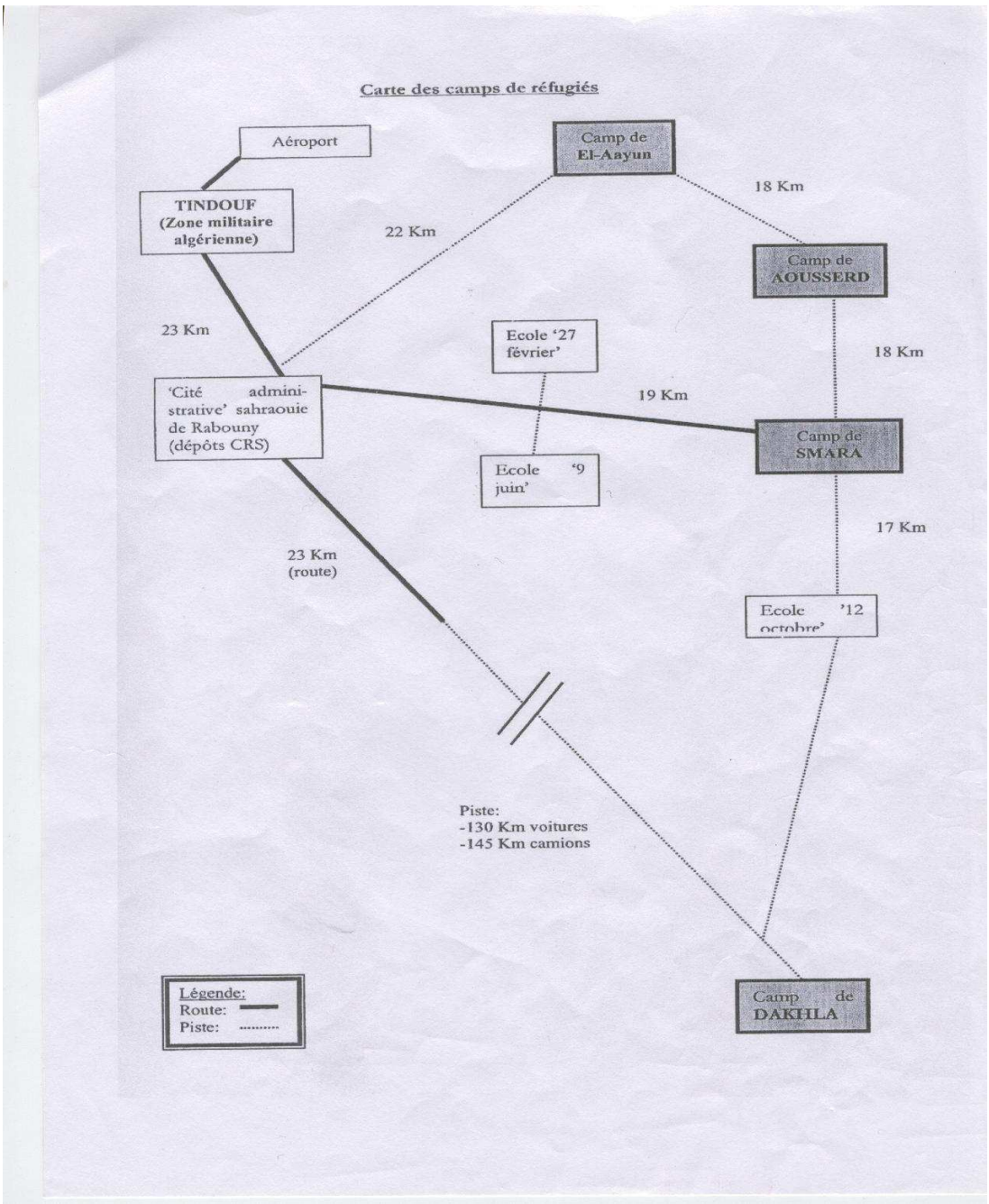
	R.4 **Personal correctamente formado** I.4.1) El personal cuenta con la adecuada oferta para su formación técnica, qué criterios utiliza para la identificación de necesidades de formación? ¿dónde las recoge?, a partir de algún documento? I.4.2) El personal aplica los conocimientos adquiridos en los cursos de formación y utiliza las herramientas diseñadas para la gestión de la Base? - Formación: Valoración del profesorado, horarios, asequibles, temáticas, plan de formación... R.4.2 **Personal correctamente remunerado** - Contrataciones: Proceso de selección, si es público, donde, proceso, quien lo hace, quien decide? sería bueno establecer un sistema de trabajo rotatorio? - Retribuciones: Sistema de contratación, quien, cuando, Quien calcula las nóminas? Cuánto se cobra otros talleres por trabajos similares? esta satisfecho respecto a su cobro? ¿horas extras pagadas?¿qué acceso tienen a médicos si enferman de cara a justificar las bajas? 3) Sistema de control: Fichas, evaluaciones al personal, suspensiones.. sanciones,
	Revisión del alcance del **objetivo específico**: Garantizar una distribución segura. Estable y profesional de la ayuda humanitaria y alimentaria, considera que se a alcanzado? ¿podría decir del 1 al 5 dónde estaríamos a día de hoy?
Eficiencia	Quién es en la práctica el socio local? con quién se trabaja más con el MT o con la MLRS? ¿por qué? Se han producido cambios desde la formulación del proyecto?
	Cómo valoraría la capacidad de gestión del socio local? ALTA,MEDIA;BAJA
	Eficiencia en el uso de los recursos: materiales, humanos,eco-fros y del tiempo invertido (productividad)
	Valoración de la capacidad de gestión de ATTSF?
	Comunicación, flujo de la información **DISEÑO FLUJOGRAMA**
	Eficiencia en la dirección compartida del ciclo del proyecto: identificación, planificación, ejecución, evaluación y sistematización, cuál es la percepción sobre el modelo de co-dirección? Es real?
	Inputs del empoderamiento: conciencia y visibilización de las contribuciones que las mujeres (y los hombres) hacen al proyecto: materialmente, en tiempo, en esfuerzo, en conocimientos, etc. Todas las mujeres, las mujeres en las capacitaciones, las mujeres contratadas
Pertinencia	Comparación entre demandas - expectativas, y su valoración de la respuesta del proyecto a sus necesidades principales
Sostenibilidad	Capacidad instalada en el socio local para continuar los apoyos DIRECTOR LOCAL
	Politicas apoyo La estrategia del proyecto coincide con las prioridades nacionales
	Implicación y compromiso político, acuerdos en objetivos, voluntad de apoyo, con entidades estatales
	Factores institucionales
	Pertinencia en la ejecución según Plan estratégico de la contraparte
	Capacidad de la contraparte local: personal,capacidades técnicas,financieras,liderazgo
	Dirección y gestión del proyecto de cara al futuro? Que pasaría si la gestión dependiera

	únicamente de los miembros saharauis?
	Se ha producido un fortalecimiento institucional de ATTSF con el proyecto?
	Relaciones entre instituciones (coordinación)
	Nuevas redes, creación de instancias paralelas?
	Factores económicos y financieros
	Relación coste-eficacia: Análisis de costes, cotizaciones, proformas, alternativas. Comparación en costes
	Justificación de la inversión económica versus beneficios reales Coste – Eficacia
	Teniendo en cuenta el contexto saharaui cómo valora la viabilidad financiera de la Base?
	Cálculo de liquidez, solvencia y solidez de los procesos productivos
	Factores tecnológicos A nivel organizativo: ha aumentado la capacidad instalada para intervenir a lo largo del ciclo del proyecto?
	A nivel de la operatividad de la Base:- Aumenta la capacidad instalada a nivel tecnológico, - Tecnología pertinente con la cultura,- Tecnología respetuosa del medio ambiente,- Realización de actividades no tradicionales por parte de las mujeres (fontanería, conducción, mecánica)
	A nivel administrativo financiero: manual de funcionamiento y sistema computerizado (gestión stock) apropiado? Cuáles han sido las principales dificultades a la hora de su puesta en marcha?
	Tipo de material utilizado y ubicación de compra (ver proveedores)
	Factores socio políticos y culturales
	Visión estratégica de ATTSF
	Estructura: toma de decisiones, coordinación, autogestión, relaciones junta directiva-coordinación-personal
	Equidad genero
	Tipo de enfoque aplicado a la intervención (MED, GED) y repercusiones
	Necesidades prácticas e intereses estratégicos (más o menos demandados), logrados por la intervención y que contribuyen a la sostenibilidad del proceso
	Debilidades encontradas en la intervención con perspectiva de género que repercuten en la sostenibilidad del proceso
	Valoración de la incorporación del enfoque de género en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto, cuáles son las principales dificultades? se debe a factores culturales?
	Valoración de las oportunidades de empoderamiento generadas en el proyecto bajo el principio de equidad, hombres y mujeres
Impacto	¿cuáles cree que son los principales efectos, tanto positivos como negativos, generados a raíz de la ejecución del proyecto?
Inclusión social y lucha contra la pobreza	Análisis de la disminución de la vulnerabilidad de la población en los campamentos
	Contrataciones y remuneraciones equitativas, seguros sociales

Promoción DDHH y Gobernanza democrática	Formación y capacitación en DDHH. Sensibilización y toma de conciencia en defensa de derechos en hombres y mujeres
	Protección y defensa de los DDHH, sobre todo del derecho a la alimentación
	Análisis de la mejora de las capacidades del Frente Polisario
GED	Valoración de la incorporación del enfoque de género en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto
	Acceso de hombres y mujeres a la formación
	Valoración de las oportunidades de empoderamiento generadas en el proyecto bajo el principio de equidad en el acceso para las mujeres en los campamentos y aseguramiento a la generación de ingresos
	Participación y toma de decisiones en espacios de incidencia a nivel político y económico
Sostenibilidad ambiental	Integración del medio ambiente de forma transversal en la intervención
	Manejo de deshechos y residuos, combustibles, piezas…
	Gestión de las técnicas de cultivo del huerto, fertilizantes tóxicos…
	Reciclaje

4. MAPAS

4.1 Mapa del Sahara Occidental



4.2. Mapa de los Campamentos