José Alonso Simón &
Luis Javier Cobos
Evaluadores externos

EVALUACIÓN EXTERNA FINAL DEL PROYECTO:

"AFIANZAMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO Y CULMINACIÓN DEL PROCESO DE TRASPASO DE LA GESTIÓN OPERATIVA DE LA BASE DE TRANSPORTES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE AYUDA HUMANITARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF (ARGELIA)"

INFORME FINAL

Octubre 2011

ÍNDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS **3**
PRÓLOGO **4**
RESÚMEN EJECUTIVO **5**
1 INTRODUCCIÓN **13**
1.1 Objetivos de la evaluación 13
1.2 Condicionantes y límites del estudio 13
1.3 Descripción de los trabajos ejecutados 14
1.4 Estructura de la documentación presentada 15
2 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN ANALIZADA **16**
2.1 Contexto de la intervención 16
2.2 Descripción del proyecto evaluado y ONGD participantes 18
3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA EVALUACIÓN **20**
3.1 Diseño de la evaluación 20
3.2 Herramientas empleadas 21
4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA **23**
4.1 EFICACIA 23
4.2 EFICIENCIA 40
4.3 PERTINENCIA 44
4.4 IMPACTO 51
4.5 VIABILIDAD 52
4.6 COORDINACIÓN 53
5 CONCLUSIONES / LECCIONES APRENDIDAS **55**
5.1 Fortalezas 55
5.2 Debilidades 55
5.3 Amenazas 55
5.4 Oportunidades 56
6 RECOMENDACIONES **57**
6.1 EFICACIA 57
6.2 EFICIENCIA 62
6.3 PERTINENCIA 64
6.4 IMPACTO Y VIABILIDAD 66
6.5 COORDINACIÓN 66
7 ANEXOS **67**
7.1 Listado de informantes y actividades 67
Listado de documentación analizada 68
7.2 Matriz de evaluación 69

LISTA DE ACRÓNIMOS

AA	Ayuda Alimentaria
ACCD	Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament
ACNUR	Alto Comisionado de Naciones Unidas para el Refugiado
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AH	Ayuda Humanitaria
APPS	Asociación de Amigos del Pueblo Saharaui
ATTSF	Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras
BdT	Base de Transporte
CCMO	Célula de Cruz Roja Argelina y Media Luna Roja Saharaui en Oran
CISP	Comité para el Desarrollo de los Pueblos
CRA	Cruz Roja Argelina
CRE	Cruz Roja Española
CRS	Campamentos de Refugiados Saharauis
DPC	Document Prise en Charge
DPI	Departamento de Partnership Internacional
ECHO	Dirección de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
EUCOCO	Conferencia Europea de la Coordinación de Apoyo al Pueblo Saharaui
JdT	Jefe de Taller
Km	Kilómetro
LDB	Línea de Base
MLRS	Media Luna Roja Saharaui
MMA	Masa Máxima Autorizada
MPJ	Método de Pago a Justificar de la AECID
ONG	Organización No Gubernamental
OT	Orden de Trabajo
OTC	Oficina Técnica de Cooperación de la AECID
PMA	Plan Mundial de Alimentos
PS	Praktiskt Solidaritet
RASD	República Árabe Saharaui Democrática
RRHH	Recursos Humanos
RRMM	Recursos materiales
TGH	Triangle Generation Humanitaire
TM	Tonelada
UNICEF	Fondo de Naciones Unidas para la Infancia

PRÓLOGO

La presente evaluación externa ha sido encargada por la **Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras (ATTSF)** y realizada durante la segunda quincena de septiembre y Octubre de 2011 por **José Alonso Simón** y **Luis Javier Cobos Lucea**, consultores independientes adjudicatarios de la evaluación, sin ninguna vinculación anterior ni participación en las actividades evaluadas.

El evaluador quiere agradecer especialmente a toda la junta directiva de la AAPSM por su apoyo e interés mostrado para la consecución de este trabajo. Asimismo, también desea expresar su agradecimiento a Salek Omar, Director de Proyectos del Ministerio de Cooperación de la RASD, por el apoyo logístico, organizativo y acompañamiento al evaluador durante toda la evaluación en terreno. También se debe mencionar la inestimable cooperación del Sr. Sidahmed Tayeb, Ministro de Salud de la RASD, por facilitar y poner a disposición del evaluador todo el sistema de salud saharaui, y por su excelente disposición a participar de las reuniones y talleres sugeridos por el evaluador y compartir sus impresiones y sugerencias de mejora con él. Finalmente, queda agradecer a todas las autoridades, beneficiarios y responsables de otras entidades participantes en la evaluación, por dedicar parte de su valioso tiempo a compartir información y visiones con el evaluador.

Las opiniones expresadas en el documento no tienen que coincidir, necesariamente, con las de ATTSF, BdT, MLRS y/o la AECID, dado el carácter de evaluación externa de la realizada.

Los derechos de copia del presente documento pertenecen a la ATTsF. Las fotografías y material gráfico incluidos han sido cedidos por los evaluadores. Se autoriza la reproducción total o parcial del documento, por cualquier medio, siempre que se cite la fuente y los titulares del derecho de copia.

Para cualquier comunicación referida a este documento puede dirigirse a:

Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras
Gabriel Urdangáriz (Coordinador de proyectos)
Tlf.: (+34) 948 275485
Email: attsfnavarra@gmail.com

RESÚMEN EJECUTIVO

1. Introducción

El objeto de la evaluación es el Proyecto de "Afianzamiento del funcionamiento y culminación del proceso de traspaso de la gestión de la Base de transporte para la distribución de ayuda humanitaria en los Campamentos de Refugiados Saharauis "(Código: 09-CAP2-1516) financiado por la AECID. El proyecto se inició el 1 de Diciembre 2009 y finalizó el 28 de Febrero de 2010.

Los **objetivos de la evaluación**, consisten en la verificación de la realización del proyecto y contraste de las valoraciones realizadas por la contraparte local y demás entidades locales implicadas, sobre los objetivos alcanzados; así como recabar la visión y experiencia de los actores implicados en la gestión del proyecto (ONGD beneficiaria, socio/s local/es y municipalidades destinatarias), de cara a la adecuación y mejora para futuras convocatorias de la AECID. Se ha hecho especial hincapié en analizar la gestión del taller, por ser una de las más importantes dentro del proyecto, y además por estar en proceso de protocolización de sus procedimientos de gestión.

2. Metodología

Manejando las **tipologías comunes en metodología de evaluación**, se ha llevado a cabo una evaluación de programas, con componentes de instrumentos también. Desde un *ámbito temporal* se ha tratado de una evaluación final. Desde un punto de vista de su *utilidad*, y en línea con lo reseñado en el párrafo anterior, la evaluación tiene una función sumativa. Desde el punto de vista del *agente evaluador* la evaluación ha sido externa. En relación al *objeto* de la evaluación, se ha puesto especial atención en de incorporar una interpretación complementaria a los juicios o criterios de evaluación estándar e interpretativa de las causas y los factores influyentes.

La evaluación ha seguido los **5 criterios o componentes de evaluación** estándar de la metodología del CAD de la OCDE: eficacia, eficiencia, pertinencia, viabilidad, impacto. A ellos se han añadido, de común acuerdo entre el ATTSF y los evaluadores, el de coordinación. El informe final de evaluación ha seguido la **estructura y formato** recomendado por la citada metodología del CAD.

Para la **recogida de información** se combinaron, de manera flexible, los instrumentos que proporcionan informaciones cuantitativas, con las distintas herramientas cualitativas, tratando de triangular y contrastar información de unas y otras fuentes para llegar a conclusiones válidas. Entre los principales **instrumentos utilizados** cabe destacar: análisis documental (incluyendo informes de ATTSF y BdT, bases de datos de la sección administrativa de la BdT y otros documentos recopilados por el evaluador); encuestas a responsables de MLRS, BdT y AATSF, entrevistas con otros responsables de ONG presentes en el terreno (Oxfam, CRE); entrevistas, talleres, reuniones y encuentros con grupos o equipos de personas que hayan participado en la intervención (equipos técnicos de BdT, profesionales locales del sector, organismos participantes, comunidades, etc.); y observación directa (participante y no participante).

La evaluación contó con una **fase** preparatoria, fase de gabinete, visita a terreno, redacción, discusión y revisión del borrador de informe final. Todo el proceso abarcó, esencialmente, los **meses de septiembre a octubre de 2011**.

El trabajo no ha afrontado ninguna **limitación seria**, que haya llegado a invalidar los resultados obtenidos. Entre las encontradas debe destacarse la ausencia del director de la BdT durante el periodo de evaluación, por lo que no se ha podido contar con un informante

importante y esencial de valoración de la intervención así como de los diferentes criterios analizados.

3. Intervención evaluada

Los Campamentos de Refugiados Saharauis (CRS), se encuentran en el oeste de Argelia, cerca de la ciudad de Tindouf, en una zona conocida como la Hammada del Draa, cercana, respectivamente con Marruecos, Sahara Occidental y Mauritania. Está compuesto por 4 campamentos o Wilayas, que se dividen a su vez en municipios o Dairas. A esto hay que añadir Rabuni como capital administrativa que aloja a la República Árabe Saharaui Democrática Saharaui (RASD), gobierno en el exilio del pueblo saharaui, y reconocido actualmente por aprox. unos 90 países en todo el mundo.

Los CRS cuentan con una población que ronda alrededor de unos 165.000 habitantes, cifra que reconoce Argelia como país de acogida. Actualmente reciben ayuda humanitaria (AH) una población beneficiaria de 125.520 personas.

La R.A.S.D. cuenta con dos lenguas oficiales que son el árabe y el castellano, esto último debido a haber sido provincia de España hasta 1.975. La variedad dialectal árabe propia de la zona, entre el sur del Draa (Marruecos) y norte de Mauritania, se llama Hassanía. En cuanto a su religión, la República Árabe Saharaui Democrática es un estado no confesional. Sin embargo, la mayor parte de su población pertenece a la religión musulmana.

La población de los campos de refugiados **depende, exclusivamente, para su supervivencia de la ayuda exterior,** principalmente del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y de ONGs, en especial, de las Asociaciones de Ayuda al Pueblo Saharaui que se extienden por todo el mundo, principalmente en Europa y, como es lógico, en primer lugar por España.

Es de destacar el hecho de que en los campamentos, debido al conflicto bélico que duró desde 1.975 hasta 1.991 y a la situación de indefinición en la que se encuentra el litigio, la mayor parte de los hombres están movilizados con lo que **son las mujeres las encargadas de la mayor parte de las tareas productivas y administrativas**. Este papel de la mujer es reconocido por la comunidad, en la que, no obstante, los hombres ostentan la mayor parte de los cargos de responsabilidad.

Desde el punto de vista organizativo, todo adulto que vive en los campamentos ha de pertenecer a uno de los **cinco comités existentes**: Comités de Salud (integrado por un subcomité de profesionales con función asistencial y otro de salud preventiva que se responsabiliza de aspectos relacionados con la salubridad de las aguas, ambiente, información sobre campañas de vacunación, constituyen la base del sistema de salud saharaui), Comités de Educación, Comités de Suministros, Comités de Desarrollo Económico o Producción, y Comité de Justicia y Asuntos Sociales. Todos los Comités y Subcomités mencionados son *administrados y dirigidos por* ***las mujeres*** en sus respectivas dairas.

En los CRS el abastecimiento de alimentos depende prácticamente en un 98%, de la ayuda externa, y todo ese porcentaje tampoco cubre totalmente las necesidades. La distribución de los alimentos depende a día de hoy de la BdT, por lo que se garantiza la

El proyecto ha sido financiado a la **ONG Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras**, y ejecutado localmente por la MLRS, cuyo propósito fundamental es el de garantizar el acceso a la ayuda alimentaria a la población refugiada saharaui.

El **coste total del proyecto** ha sido de 369.154,26 €, siendo el importe financiado en su totalidad por la AECID.

4. Principales conclusiones de los criterios de evaluación

Como conclusión general, se valora muy positivamente el grado de consecución de objetivos y resultados alcanzado en el proyecto. Desde enero de 2011 se ha alcanzado el 100 % de la distribución, y el grado de disponibilidad de la flota de distribución también es muy alto, estando por encima del 90% previsto en el proyecto.
Si bien, existen una serie de aspectos o prácticas en la gestión de la BdT, especialmente en la gestión de taller, que pueden incidir en el futuro, y más teniendo en cuenta que la tendencia a la regularización en las distribuciones será mayor con la puesta en marcha del stock de seguridad en los almacenes de la MLRS. También se plantea a futuro un posible aumento en la periodicidad de las distribuciones de productos frescos, por lo que unido a la implantación del stock de seguridad, es necesario prestar atención.

1) EFICACIA

La mejora de la eficacia en el proyecto está supeditada a la gestión de taller. Por dicha razón, es muy importante mejorar aquellos aspectos que a día de hoy, todavía requieren adecuarse a la situación actual de la flota. El sistema de gestión de procesos y formatos de gestión de taller es idóneo, si bien no se ha adaptado a los actuales niveles de consecución (como es asumir el 100 % de la distribución, poseer una flota con un número mayor de vehículos y con unas características que se deben tener en cuenta con relación a las nuevas especificaciones de las distribuciones).
Los **procesos de gestión**, son muy adecuados (y se verán reforzados una vez que se protocolicen[1]), si bien es necesario reformular algunos de ellos. Las mejoras realizadas sobre los diseños iniciales en la programación de los mantenimientos no han favorecido la regularidad de los mismos. Al no haber tampoco una estrategia de objetivos en la gestión de taller no hay un análisis de cambios positivos en la vida útil de los ítems. Por dichas causas, la cobertura no alcanza el carácter de total en los ítems a cargo de la gestión de taller. La actividad de taller debe racionalizarse partiendo de una programación ordenada de los trabajos preventivos, la cual debe hacerse teniendo en cuenta la ocupación de los vehículos, así como otra serie de factores. Esta racionalización de la actividad de taller debe complementarse con la racionalización de las distribuciones. Recientemente, se ha desarrollado en los campamentos un estudio que compara las necesidades de distribución de la MLRS con las capacidades de la BdT, en el borrador de este estudio y como conclusión preliminar, se puede observar que la distribución teóricamente, no sufriría retrasos utilizando diariamente no más de 15 vehículos de la BdT. Por lo que se puede favorecer una programación de mantenimientos preventivos que no afecta al objetivo final de distribución y, al mismo tiempo, permiten la ejecución de un cronograma de preventivos que aprovecha tanto los días de descanso como los de distribución, y equilibra la gestión de taller en relación con los trabajos correctivos que se realizan habitualmente. Se han logrado otros resultados adicionales no previstos al incluir la generación de OT por parte de los operarios, pero no se han aprovechado todavía. Por otro lado, la BdT cuenta con un abastecimiento adecuado de repuestos y la gestión que se realiza de los mismos es adecuada.
La **información** generada sobre los trabajos resulta accesible aunque es mejorable su acceso y existe una base datos adecuada, aunque debe ser estandarizada. Existen formatos que deben ser revisados. Las órdenes de trabajo preventivas deben adecuarse a las necesidades actuales de la flota. Por otra parte, las órdenes de trabajo correctivas son idóneas para la realización de los trabajos. Aunque existen bases de datos para el análisis de la información, los procesos de transcripción de información a ésta y posteriormente al informe mensual, poseen una diferencia de un 14,41 %.
Los **profesionales** de taller están capacitados, tanto en número como en experiencia, para realizar cualquier trabajo elemental preventivo/correctivo de su especialidad o similar. Sin embargo, existen una serie de averías complejas que pueden surgir en el futuro a las cuales no se podrán enfrentar sin apoyo externo. Aunque los profesionales de taller

[1] Para ver recomendaciones concretas para la mejora de procesos, formatos, información y base de datos, ver capítulo 6, pags. 54-57.

consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los trabajos como los más adecuados, carecen de una cultura de medición acorde a la información que generan y manejan.
A día de hoy, no existen protocolos de **seguridad** preventiva/correctiva. La BdT posee elementos básicos de seguridad pero por debajo de los requerimientos de las actividades realizadas y de los posibles riesgos laborales[2]. Los profesionales no son conscientes de la importancia de la seguridad y no la ponen en práctica.

2) EFICIENCIA

El hecho de haber asumido el 100% de la distribución exige una disponibilidad muy alta, la cual existe a día de hoy. Sin embargo esto afecta en un mayor uso de la flota, y en consecuencia, una mayor probabilidad de riesgo de averías, lo cual implica una mayor necesidad de mantenimiento. La **gestión de los trabajos** en términos de forma, tiempo y rendimiento, es, por tanto, mejorable. Se invierte mucho tiempo en los trabajos correctivos, que minimizan el rendimiento del equipo de taller. El calendario de actividades no ha generado una gestión ordenada, aunque si se han aplicado aprendizajes y mejoras en parte de los trabajos en siguientes operaciones.
El volumen, perfil y estructura del **equipo** de la BdT responde a las actividades requeridas por el proyecto, habiéndose generado sinergias con el personal de otros proyectos. No ha existido una alta rotación en el personal de la BdT que haya afectado negativamente el proyecto.
La experiencia de **visitas de seguimiento técnico** ha resultado óptima por parte de la BdT, si bien su periodicidad no ha sido suficiente, sobre todo teniendo en cuenta el importante papel que pueden jugar a la hora facilitar los procesos de regularización de la gestión de taller. Esto permitirá un mejor acompañamiento, asesoramiento y seguimiento al cumplimiento de las programaciones, al estado de los vehículos, a la gestión de datos de taller y a todos aquellos aspectos que se prioricen junto a la Dirección de la BdT. Es también muy importante que dichas visitas de seguimiento tengan potestad para poder aplicar decisiones en caso de que se identifiquen deficiencias en los aspectos a evaluar, y que éstas se traduzcan en acciones que favorezcan la mejora y el cumplimiento de los objetivos esperados. Pero para ello es necesario que ATTSF sea más riguroso en el feedback con la BdT a la hora de compartir las lecciones aprendidas en dichas visitas.
En general no ha existido un retraso importante en los trabajos, y si éste ha existido, puede producirse principalmente por la falta de repuesto en el momento de producirse la avería. La falta de regularidad en la **programación en los mantenimientos** puede tener consecuencias negativas a medio-largo plazo, ya que al no incidir en la prevención, puede suponer correctivas a posteriori que redunden especialmente en el factor tiempo y en la disponibilidad de los vehículos.
Los **procesos de compras** son transparentes y están basados en estándares habituales. Con la reciente incorporación de los procesos logísticos, se ha profundizado en este sentido, fortaleciendo dicha transparencia.

3) PERTINENCIA

Las **instalaciones** estás adaptadas y son coherentes en cuanto a las necesidades que se plantean diariamente en la BdT. Sin embargo, debido a los frecuentes cortes de luz, se recomienda la adquisición de un generador de energía eléctrica para evitar paralizar los trabajos diarios de la BdT. También se recomienda no olvidar el mantenimiento de las dependencias auxiliares, especialmente en lo que se refiere a puertas y ventanas, grietas en la construcción y en el sistema de saneamiento.
La **maquinaria** y **herramienta** a disposición en la BdT es adecuada a la formación de los profesionales. Sin embargo, sería recomendable valorar la adquisición de extractor hidráulico para bulones de balancines y otros usos, máquina para la fabricación de latiguillos, así como la

[2] Para ver el listado de necesidades en términos de seguridad, ver capítulo 6, Indicador 5.2, pág. 58

dotación de material para el torno, que permita la fabricación de múltiples piezas (casquillos, bulones, tornillos, espárragos...)
La **flota de camiones** es suficiente a día de hoy para cubrir las necesidades de distribución. Esto se comprueba gracias a que el grado de ocupación no supera el 50% en el primer semestre del año 2011, con un 100 % de distribución y una disponibilidad media del 95%.
Sí es cierto que carece de una homogeneidad de marcas y modelos, lo cual dificulta la gestión de repuestos.
En términos de mecánica, la recomendación inicial de trabajar con inyección mecánica es la más conveniente, aunque debido a la juventud de la flota y teniendo en cuenta la resistencia de los vehículos con relación al trabajo que ejercen, no afecta sobremanera a corto plazo el poseer vehículos de inyección electrónica.
En cuanto a los **modelos**, actualmente la flota cuenta con 11 vehículos rígidos y 6 articulados. Teniendo en cuenta la restricción de articulados por pista (lo cual afecta a Auserd) y la dificultad de acceso a los barrios de 4 Dairas de los mismos (Dchera y Dora en el Aaiun y Hausa y Mahbes en Smara), que suponen 16 puntos de distribución, hace que la recomendación, a la hora de aumentar la flota o sustituir vehículos, plantee dos alternativas. Si se opta por la adquisición de nuevos vehículos, el modelo más adecuado sería la adquisición de vehículos de 4 ejes (8x4), que permiten hasta una carga de 28 TM y ofrecen una maniobrabilidad más o menos similar al de un vehículo de 3 ejes y superior a la de un modelo articulado, evitando también las dificultades que plantea la marcha atrás en los trailers. En el caso de que no sea así, la recomendación sería adquirir remolques auxiliares que se engancharían a los vehículos rígidos. Esto amplía la versatilidad de la actual flota, pudiendo utilizarse siempre que lo requiera el destino y la cantidad de alimento a distribuir. Sin embargo, esta opción necesita de una capacitación a los conductores de la flota, debido a que la conducción con semirremolques auxiliares requiere de un mayor control del vehículo.
El estado de todas las **gabarras** es precario y puede incidir a corto plazo en las tareas de distribución, sobre todo teniendo en cuenta que son 6 y el tonelaje que cubren en la misma. Se recomienda una sustitución gradual de las mismas, y como mínimo, al menos contar con 2 gabarras de repuesto que eviten una total paralización de articulados, hasta que la sustitución de las mismas se haya completado.
Los **profesionales** a cargo de la gestión de taller tienen los conocimientos y capacitaciones adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones y la maquina-herramienta. En el caso de la flota adscrita, es complicado gestionar 6 tipos diferentes de marcas en un único taller, y a falta de manuales de usuario/taller por marca (actualmente sólo hay un manual de los 6 disponibles en la flota) y elementos de diagnosis de la mitad de las marcas que posee la flota, se limita aún más la capacidad de los profesionales.

4) IMPACTO

El **objetivo general** del proyecto se ha conseguido cumplir desde un punto de vista logístico, si bien existen unos parámetros en este objetivo que son totalmente externos y en los cuales el presente proyecto nunca podría incidir directamente, como es la pertinencia de la ayuda alimentaria que se distribuye en términos de cantidad y aporte nutricional.
El **objetivo específico** del proyecto se ha conseguido cumplir, especialmente desde enero de 2011, momento en el cual la BdT ha asumido el total de las distribuciones alimentarias. Sin embargo, existen actualmente en las distribuciones, una serie de factores en términos de estabilidad, seguridad y profesionalidad que la MLRS podrá mejorar con la incorporación del stock de seguridad, y que facilitarán aún más, la adecuación del trabajo de la BdT en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
El **impacto** más beneficioso es la tendencia a una regularidad en el calendario de distribución y el acercamiento de las distribuciones a la población beneficiaria a nivel de barrio y que estas se garantizan logísticamente a través de la BdT.
Otro de los impactos positivos del proyecto en el contexto de los CRS es la posibilidad de trabajar con procedimientos de gestión, y de que estos se pueden exportar a otras instituciones locales.
No se han detectado efectos negativos destacables a consecuencia del proyecto.

5) VIABILIDAD

La experiencia adquirida en la implantación tanto de procedimientos como de sistemas de gestión en la BdT, hace de ella un importante ejemplo para apoyar el fortalecimiento y profesionalización de la MLRS. En este sentido, los éxitos alcanzados por la BdT deben ser tenidos en cuenta, especialmente en cualquier proceso de mejora de la gestión logística que la MLRS realiza. En este sentido la viabilidad conseguida en el proyecto de la BdT debe ser referencial en el fortalecimiento de la propia MLRS, ya que las lecciones aprendidas permiten generar o desarrollar aquellos aspectos de estabilidad, seguridad y profesionalidad aún deficitarios en la MLRS. Como aspecto más importante a mejorar la viabilidad de la MLRS, es la aportación de la BdT orientada a la creación y estandarización de procedimientos de gestión.
El objetivo específico del proyecto se ha conseguido cumplir, especialmente desde enero de 2011, momento en el cual la BdT ha asumido el total de las distribuciones alimentarias.
Hay una serie de aspectos relativos al mantenimiento de la BdT que dificultan la sostenibilidad económica, lo cual añadido a la imposibilidad de asumir los costes por parte de las instituciones locales, que hace muy difícil su sostenibilidad sin apoyo externo.
Las formaciones se adecuan a las necesidades, teniendo en cuenta que la propia BdT es el referente formativo del sector en los CRS y que no existen otras formaciones en el sector.

6) COORDINACION

Dentro del proyecto existen canales de coordinación constantes entre MLRS, BdT, AECID y ATTsF. Hay una comisión de seguimiento que se reúne periódicamente para hacer seguimiento a todo lo relacionado con la BdT. La creación de la Comisión de Seguimiento en la que participan la BdT, MLRS, AECID y ATTsF, ha facilitado los canales de coordinación y la solución de litigios.
Especialmente la eficacia se ha visto reforzada con la implicación de la MLRS de forma directa en los canales de coordinación con ATTsF.
Se recomienda reforzar los canales de coordinación, y de forma regular, con aquellas ONG y/o entidades que estén implicadas en la distribución de productos frescos, especialmente ahora que se plantean posibilidades de aumentar dichas distribuciones a corto-medio plazo.
También es muy importante aumentar la coordinación entre la CRE (ya que será la organización que gestionará junto a la MLRS el stock de seguridad, así como el proyecto de fortalecimiento de la misma) con la BdT y ATTSF, con el fin de facilitar la estandarización de procedimientos de gestión y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas en su puesta en práctica.

5. Recomendaciones y lecciones aprendidas

A continuación se hacen unas recomendaciones generales a los organismos directamente implicados en el proyecto. Para ver recomendaciones específicas sobre aspectos técnicos, consultar el apartado correspondiente (capítulo 6, pág. 54).

A) PARA LA BASE DE TRANSPORTE

Mejorar los procedimientos de taller de forma conjunta con ATTSF, especialmente en la programación de mantenimientos preventivos y en la programación diaria de trabajos. Esta mejora en la programación de mantenimientos deberá atender en términos de ocupación de la flota, sin que la disponibilidad se vea mermada. Para ello será necesaria un restablecimiento de los mantenimientos de forma gradual y atendiendo, entre otros factores, a la puesta en marcha del stock de seguridad en los almacenes de la MLRS.

También es muy importante ser riguroso en la gestión de información, en términos de cumplimentación, transcripción, coincidencia, archivo. También se recomienda involucrar más al personal del taller, a través de una planificación estratégica por objetivos, que permita mejorar su rendimiento, así como facilitar métodos de incentivación extraordinarios e independientes al salario.

Continuar con los procesos logísticos en la adquisición de compras y la gestión de almacén, que se presentan como los aspectos más notables de la gestión de taller (y más concretamente de almacén) a día de hoy.

Explorar las posibilidades que el análisis de la información, a través de una cultura preventiva y de medición, puede aportar a la mejora de la gestión de taller.

Estrechar la coordinación con la MLRS mediante una planificación estratégica puede ser muy importante en los mantenimientos preventivos, ya que permitirían aportar desde la BdT a la MLRS de las programaciones de los mantenimientos y así poder tenerse en cuenta a la hora de adjudicar vehículos durante las distribuciones.

Trabajar conjuntamente en la creación y puesta en marcha de una normativa de seguridad laboral en el taller.

B) ESPECÍFICAS PARA AATSF

Aumentar el número de visitas de seguimiento técnico, y si fuera posible, que pudieran evaluar y asesorar en dos campos fundamentales, por un lado en las programaciones y ejecuciones de trabajos y estado de vehículos, maquinaria y herramienta, y por otro en la gestión de datos.

Intensificar la comunicación y coordinación con el JdT a través de dichas visitas así como vía email con el fin de poder coordinar, asesorar y hacer seguimiento de las actividades de taller.

Aprovechar las recomendaciones en términos de eficacia y eficiencia especialmente para la elaboración de los procedimientos de taller.

Diseñar de forma conjunta con la BdT estrategias y actividades relacionadas con la sensibilización orientadas a la implicación del equipo de taller en una cultura de responsabilidad y medición del trabajo, basada en una planificación por objetivos que facilite mejorar su motivación y rendimiento.

Es urgente la adquisición de un generador para permitir un trabajo continuado en la BdT. Sustituir las actuales gabarras lo antes posible, debido al precario estado en que se encuentran, y en los problemas que suponen en términos de tiempo y costos para la gestión de taller y que pueden afectar a la disponibilidad de la flota en cualquier momento.

En cuanto al informe mensual, es muy recomendable agilizar la exposición de datos de la sección de recursos materiales e incorporar indicadores de gestión, así como reformular los existentes[3]. No se trata de añadir más información, sino filtrar la ya existente. En concreto, en la parte referida al almacén, los datos que se presentan actualmente no sirven para un análisis de mejora. Una vez solventados los aspectos identificados en la gestión de datos de almacén[4], se podrían incorporar indicadores de gestión. Todos estos pasos deben realizarse con el objetivo de consolidar la información para permitir un análisis que permita extraer conclusiones operativas.

C) ESPECÍFICAS PARA MLRS

Racionalizar las programaciones de distribuciones, aprovechando la entrada en vigor del stock. La ventaja comparativa que ofrece la puesta en marcha del stock de seguridad, permite una mejor programación en forma, tiempo, regularidad, así como en la adjudicación de vehículos de la flota. Esta racionalización se ha de hacer paralelamente y teniendo en cuenta la programación de mantenimientos preventivos de la BdT, con el fin de mejorar los índices de ocupación de la flota, sin que la disponibilidad de la misma se vea afectada.

Mejorar los canales de comunicación con la ATTSF y mantener un feedback constante para facilitar los aspectos de eficacia, eficiencia y pertinencia del proyecto.

Mejorar los puntos de distribución en los barrios, de forma que se tenga en cuenta las características de la flota, y reubicar atendiendo a aspectos puramente logísticos, como acceso, equidistancia a la población beneficiaria, etc. Se recomienda habilitar espacios con plataformas y porche.

Formalizar, realizar un seguimiento más cercano y, en definitiva, aprovechar más el aporte técnico (y no sólo la contribución financiera) de ATTSF en este tipo de intervenciones.

Facilitar la coordinación de ATTSF y la BdT con otras ONG implicadas en las distribuciones alimentarias, con el fin de mejorar aspectos técnicos y logísticos.

D) PARA LA AECID

Elaborar conjuntamente con ATTSF un plan a medio-largo plazo que abarque las necesidades identificadas, así como la priorización de las mismas. De la misma forma, será necesario realizar un programa para cubrirlas, así como las fuentes de financiación necesarias y el seguimiento y acompañamiento adecuado para la consecución de las mismas.

Apoyar a la ONG en la implantación de procedimientos de taller (especialmente con el aumento de las visitas de seguimiento) para una gestión adecuada de taller, y en consecuencia, se mejore la eficiencia en términos de rendimiento y costes.

Tras el reciente suceso producido con referencia a la seguridad del personal expatriado, habrá que añadir a la dificultad de encontrar perfil o perfiles técnicos específicos adecuados a las visitas, con la disponibilidad de dichos perfiles para realizarlas y el aumento en los costes que puede suponer la nueva situación de seguridad.

Atender al asesoramiento técnico de la ONG a la hora de adquirir más vehículos a la flota, teniendo en cuenta las necesidades de la MLRS, especialmente en el caso de que existan otros financiadores externos.

Continuar con el apoyo externo para garantizar el acceso a la ayuda alimentaria a la población beneficiaria.

[3] Para ver ejemplos concretos de mejora del informe mensual, consultar capítulo 6, páginas 54-55
[4] Indicador 1.2, página 26

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos de la evaluación

El objetivo de la evaluación es el Proyecto de "Afianzamiento del funcionamiento y culminación del proceso de traspaso de la gestión de la Base de transporte para la distribución de ayuda humanitaria en los Campamentos de Refugiados Saharauis" (Código: 09-CAP2-1516) financiado por la AECID. El proyecto se inició el 1 de Diciembre 2008 y finalizó el 28 de Febrero de 2010.

Los **objetivos de la evaluación**, fijados por la ATTSF en sus pliegos de condiciones de la licitación eran los siguientes:

1. Análisis de la gestión, realización y archivo de los mantenimientos preventivos de las instalaciones, maquina-herramienta y vehículos.
2. Análisis de la gestión, realización y archivo de los mantenimientos correctivos de las instalaciones, maquina-herramienta y vehículos.
3. Análisis del estado y gestión del almacén.
4. Estado de instalaciones, maquina-herramienta y vehículos.
5. Análisis de la adecuación de las instalaciones, maquina-herramienta y flota adscrita a la BdT.
6. Realización de una identificación de necesidades formativas para el personal técnico.
7. Conclusiones y recomendaciones

1.2 Condicionantes y límites del estudio

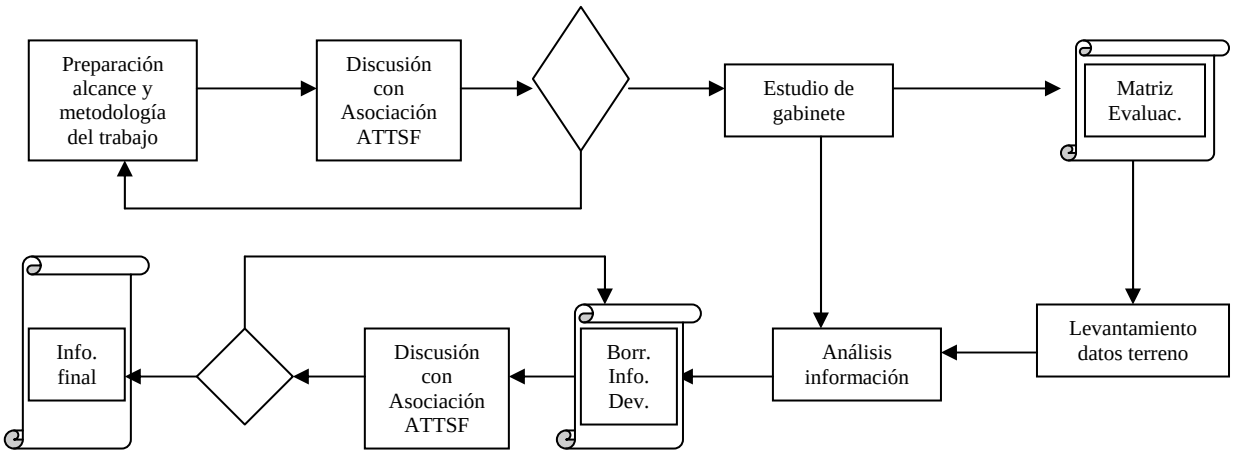
La evaluación **no ha afrontado, apenas, limitaciones relevantes** que hayan podido invalidar y/o condicionar las conclusiones obtenidas, habiendo sido posible realizar la práctica totalidad de actividades previstas durante la visita a terreno. Adicionalmente, debe destacarse la absoluta transparencia, accesibilidad a la información y apertura hacia el diálogo y discusión de las conclusiones demostrada tanto por ATTSF, como por MLRS y la propia BdT.

1.3 Descripción de los trabajos ejecutados

Durante la evaluación se han seguido las **fases siguientes con sus respectivos productos** o entregables a la AAPSM:

FASE	DURACIÓN ESTIMADA	PRODUCTO ENTREGABLE
Preparatoria	12-16 Septiembre	Documento de preparación y concreción del trabajo a realizar (enfoque, calendarios definitivos, comunicaciones y coordinación, aspectos logísticos, etc.)
Estudio de gabinete	12-20 Septiembre	Conclusiones iniciales sobre el diseño y pertinencia de la intervención.
Estudio sobre el terreno	17-28 Septiembre	Dossier técnico de la flota, listado de OT y listado de personas entrevistadas
Elaboración informe provisional de evaluación	2-17 Octubre	**Borrador Informe final**
Discusión con Asoc. Amigos Pueblo Saharaui Madrid	17-31 Octubre	Borradores de informe final
Elaboración informe final	5 Octubre	Informe final y presentación en PPT

Modelo del proceso de trabajo seguido durante la evaluación:



1.4 Estructura de la documentación presentada

El presente informe cuenta con una **introducción** en la que se describen los antecedentes, objetivos, limitaciones y calendario de la evaluación.

Posteriormente, se describe brevemente el **contexto de la evaluación**, incluyendo el contexto general, las organizaciones implicadas y las intervenciones evaluadas.

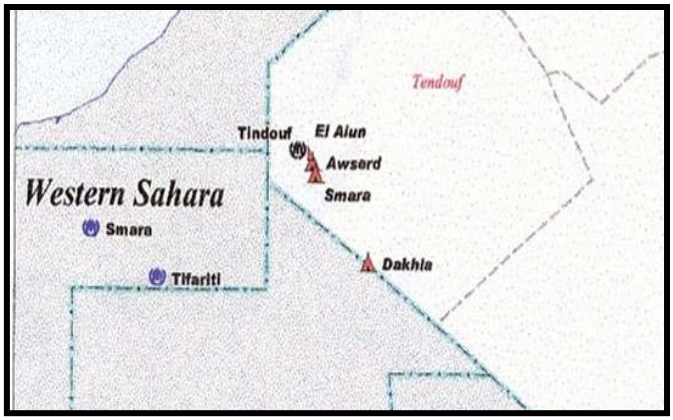
El grueso del documento está dedicado a un exhaustivo e individualizado **análisis de los criterios de evaluación** propuestos

Finalmente se recogen sendos apartados de **conclusiones y recomendaciones**, en los que se refleja una síntesis de los aspectos más destacados del análisis efectuado, destacando las lecciones aprendidas y las propuestas de mejora a futuro para los principales agentes implicados en la intervención evaluada.

Completan el informe una serie de **Anexos** de carácter complementario al contenido principal del mismo, pero de utilidad para comprender más en profundidad o ampliar ciertos aspectos de aquél.

2 DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN ANALIZADA

2.1 Contexto de la intervención



Los campamentos de refugiados saharauis (CRS) se hallan en territorio argelino, a unos 30 Km. de Tindouf (aeropuerto más cercano). Se trata de una región desértica (Hamada) con una casi total carencia de comunicaciones. Hasta hace poco tiempo, tan solo existía una carretera asfaltada de unos 150 Km. de Norte a Sur, y la mayoría de núcleos de población (Wilayas) se hallaban aislados y accesibles sólo por pista (o incluso sin ella) a través del desierto. Actualmente las carreteras asfaltadas llegan hasta el centro de las Wilayas de El Aaiún, Smara y 27 de Febrero. La carretera a la wilaya de Dajla está a punto de finalizarse. Existen 4 núcleos regionales de población (Wilayas), que se dividen a su vez en Dairas (municipios), más la Escuela 27 de Febrero (que por tamaño es similar a una Daira):

- Wilaya de Auserd: Agüenit, La Güera, Miyik, Bir Ganduz, Tichla, Zug
- Wilaya del Aaiun: Guelta, Dora, Hagunia, Bukraa, Amgala, Dchera
- Wilaya de Smara: Bir Lehlu, Mahbes, Tifariti, Hausa, Ichderia, Farsia, Mheiriz
- Wilaya de Dajla: Aain El Beda, Aargub, Bir Nazaran, Bojador, Gleibat Fula, Um Dreiga, Ychreifia

Estas a su vez se dividen en cuatro barrios. Las condiciones climáticas son extremas, con temperaturas de hasta 50º C en verano y que pueden rondar bajo cero en invierno, frecuentes tormentas de arena y esporádicamente lluvias torrenciales que ocasionan graves inundaciones. Todo ello dificulta el mantenimiento de infraestructuras de cualquier tipo[5].

El conflicto político subyacente al problema de descolonización ha influido en la posición de todas las partes y en las actividades de los agentes externos en el campo humanitario en los CRS.
El principal problema en estos últimos años viene derivado de la falta de consenso acerca del número de refugiados existente en los CRS, y que en muchas ocasiones ha supeditado la AH.

El Gobierno Argelino, como país receptor de la población refugiada Saharaui, siempre ha tenido como número total oficial la cantidad de 165.000 personas residentes en su territorio. ACNUR nunca ha cuestionado esa cifra, y en principio, siguen manteniéndola como cifra total.
Hasta el año 2000, el ACNUR y el PMA cubrieron mediante asistencia humanitaria a 80.000 beneficiarios, considerados como población más vulnerable. En ese año, el ACNUR, en colaboración con la MINURSO, realizó un registro de votantes que dio como resultado la cantidad de 155.430 personas. Dicho registro se realizó después de una misión independiente del ACNUR en los CRS, sin mediación de las autoridades argelinas o saharauis, hecha directamente con la población de los CRS.

En Enero de 2004, la visita de 16 países donantes organizada por el ACNUR/PMA recomendó en su informe final aumentar el número de beneficiarios vulnerables a 158.000. En ese sentido, el informe de misión a los campamentos del delegado humanitario estadounidense en Roma en enero de 2004 abordaba la cuestión del número de beneficiarios y concluía:

[5] En anexo, se puede consultar un resumen del conflicto del Sahara Occidental.

"Hoy, la cifra de población asistida por Naciones Unidas en la región de Tindouf es 155.430. A pesar de que existe un debate considerable alrededor de este número (Marruecos alega que la cifra está muy inflada), el personal de Naciones Unidas aseguró a nuestro equipo que tras revisar los comprobantes de vacunación de los niños, la asistencia a escuelas primarias, la lista de electores válidos de la MINURSO y el último registro, la ONU confiaba en que esta cifra, si cabe, era probablemente baja. Tras haber visitado los cuatro campamentos, que se expanden sobre un área extensa, el equipo USA comparte esta visión."

En sesión ordinaria de Mayo de 2004, el PMA aceptó dicha recomendación con el apoyo del ACNUR, y se firmó el posterior contrato con el Gobierno Argelino (de Agosto de 2004 a Agosto de 2006).

En agosto de 2005, en carta firmada por ACNUR y PMA al Gobierno Argelino, se decide reducir **la cifra de beneficiarios en más de un 40%, de 158.000 a 90.000**. El ACNUR explica haber reorientado su programa de ayuda humanitaria a los refugiados saharauis más vulnerables estimados en 90 mil personas. No se han especificado criterios de vulnerabilidad ni información sobre cómo se ha llegado a la nueva cifra. Esta decisión constituyó un incumplimiento del contrato firmado el año anterior, hecho además de forma unilateral por una de las contrapartes firmantes.

El 17 de Febrero de 2006, y coincidiendo con las inundaciones producidas en los CRS, una comisión de ACNUR y PMA visitó Argelia y los CRS, manteniendo diversas reuniones con las autoridades argelinas y saharauis, en donde se confirmó que aquella drástica reducción se había realizado de manera arbitraria. Después de aquella visita a terreno, se aumentó el número a 125.000 beneficiarios y, también se volvió a confirmar que no se volvería a cuestionar el número total de beneficiarios.

Sin embargo, el problema fundamental es que a día de hoy no se ha vuelto a realizar ningún tipo de registro desde el realizado en el año 2000 a raíz de la identificación de votantes para el Referéndum, que nunca llegó a realizarse. El gobierno argelino ha vinculado el proceso de un nuevo registro de refugiados en los CRS con una resolución global del conflicto[6].

Este litigio en torno al número de beneficiarios receptores de la AA multilateral, ha afectado al resto de las ayudas recibidas en los CRS. Varios donantes y agencias mostraron estar en desacuerdo con la reducción del número de beneficiarios y cooperaciones bilaterales que no analizan su ayuda alimentaria a través del PMA y mantienen su previsión de suministro para 158.000.[7] Otras ONG y AAPS que trabajaban con fondos no multilaterales también mantuvieron esa cifra. Sin embargo, dicha tendencia ha terminado estabilizándose en estos últimos 4 años, siendo el número de beneficiarios asistidos en materia de AH el de 124.960 beneficiarios.

Desde el punto de vista organizativo, en cada Daira existe un comité formado comúnmente por mujeres, que se encarga sectorialmente de la administración de los recursos asignados por parte de los distintos ministerios y secretarías generales a la población. Muchos de esos recursos provienen de la AH. Los Comités existentes son:

1. Comité de Salud.
2. Comité de Educación
3. Comité de Suministros
4. Comité de Desarrollo Económico y producción
5. Comité de Justicia y Asuntos Sociales

Estos Comités garantizan el acceso de cada sector a los beneficiarios

[6] Tanto para el Gobierno Argelino como la RASD, la decisión de reducir el número de beneficiarios fue una respuesta a una supuesta presión en las altas esferas internacionales hecha por Marruecos y sus aliados para que el pueblo Saharaui aceptara la ocupación Marroquí del territorio.
[7] Las cooperaciones italianas y suecas, además del gobierno argelino, han previsto mantener la cifra de beneficiarios.

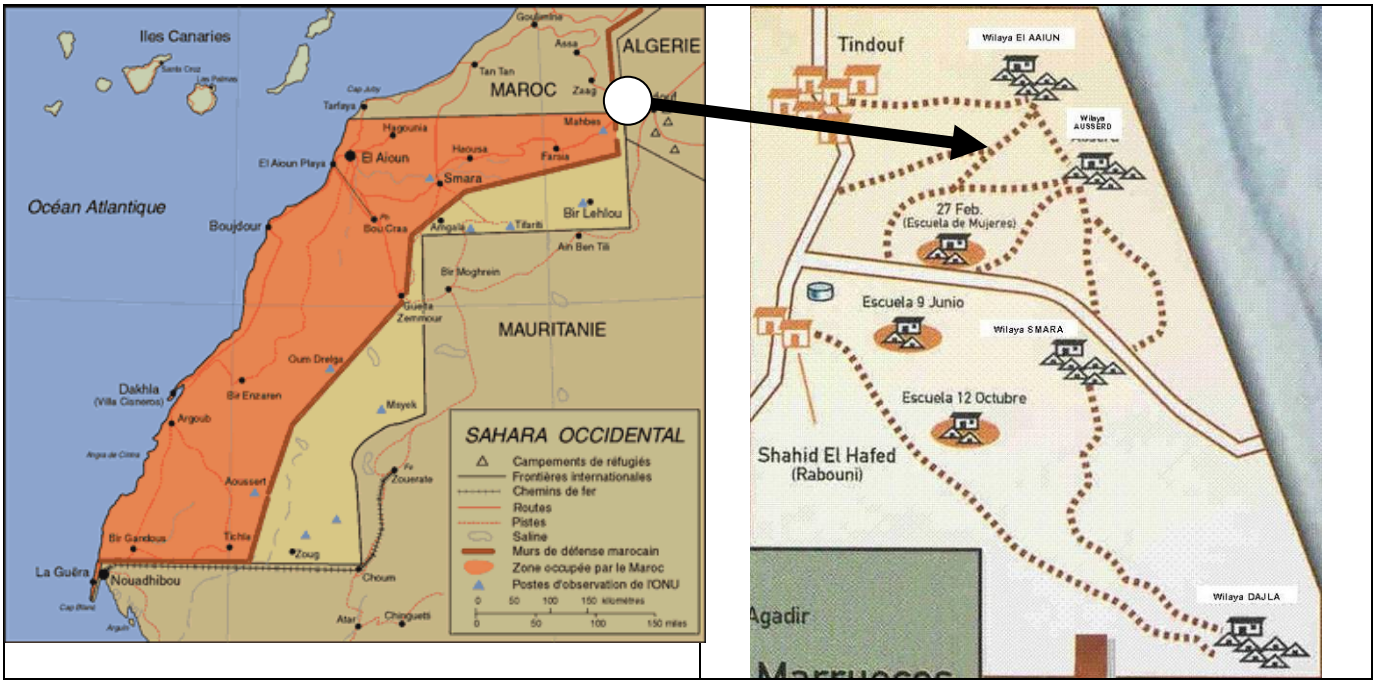
Resumen estadístico de los CRS

Población	155.430 habitantes [1]
Esperanza de vida al nacer	s/d
Tasa de natalidad	3,71% [2]
Tasa de mortalidad neonatal media	5,1% [3]
Tasa de desnutrición aguda global de niños y niñas de 6 a 59 meses de edad	18% [4]
Tasa de desnutrición aguda severa de niños y niñas de 6 a 59 meses	5% [4]
Desnutrición crónica de niños y niñas de 6 a 59 meses	32% [4]
Anemia en mujeres no embarazadas de 15 a 49 años	54%
Anemia en mujeres embarazadas de 15 a 49 años	66%
Tasa de mortalidad materna	s/d
Ratio de personal médico por cada 100.000 habitantes	10 [5]
Posición según el Índice de Desarrollo Humano	s/d

[1] Fuente: Estadística Ministerio de Cooperación de la RASD, 2003.
[2] Ministerio de Salud de la RASD, 2002.
[3] Dirección de Prevención del Ministerio de Salud, 2009.
[4] Encuesta Nutricional de Seguridad Alimentaria, Médicos del Mundo y otros, octubre 2008.
[5] Médicos del Mundo, enero 2010.

2.2 Descripción del proyecto evaluado y ONGD participantes

Área de intervención: Campamentos de Refugiados Saharauis, (Tindouf, Argelia)



ONGD: Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras
http://www.attsf.org/

Socio Local: Media Luna Roja Saharaui

Coste total del Proyecto: 369.154,26 €
Financiación AECID: 369.154,26 €

Años de financiación: Presupuestos 2009

Período de ejecución: 2010 – 2011

Descripción resumida del proyecto:

La solicitud forma parte de una intervención global denominada "*Base de trasporte para distribución de ayuda humanitaria en los campamentos de Refugiados Saharauis*" que tiene por objeto garantizar un sistema seguro y estable de distribución de la ayuda humanitaria en los campamentos de población refugiada saharaui.

Para alcanzar este objetivo, es necesario solucionar uno de los principales problemas que es el de la logística. En concreto, contar con una disponibilidad permanente de vehículos con una adecuada preparación y un mantenimiento periódico destinados a la distribución de la ayuda. Como solución a esta necesidad surgió la iniciativa de poner en marcha una Base de Transportes, y dotarla tanto con una serie de vehículos asignados a la distribución de ayuda humanitaria, especialmente alimentaria, como con unas instalaciones adecuadas para el mantenimiento y reparación de dichos vehículos de transporte (camiones). Por último, se dotó la Base con la maquinaria y herramienta necesaria para la prestación del servicio previsto y se procedió a la contratación y formación adecuada del personal local vinculado a la misma. Por último, se estableció un sistema de gestión racional de recursos.

Una vez construida y dotada la Base de Transportes, para que cumpla con su función de forma estable es necesario hacer frente a una serie de gastos fijos que principalmente son:

- Sostenimiento de personal técnico y administrativo local.
- Formación y refuerzo de aptitudes de personal local.
- Sostenimiento de personal expatriado con funciones de asistencia técnica puntual y coordinación permanente.
- Disponibilidad de material para el mantenimiento y reparación de máquina herramienta.
- Renovación de herramienta deteriorada.
- Disponibilidad de material para el mantenimiento y reparación de vehículos asignados y la máquina - herramienta al servicio de la Base de Transportes.

La presente solicitud se encamina a afianzar el funcionamiento de la Base de Transporte a través de la financiación de dichas necesidades teniendo en cuenta que la población refugiada saharaui y sus autoridades no cuentan con los recursos necesarios para la sostenibilidad de esta actuación. Por otro lado, igualmente es necesario evaluar y apoyar el traspaso ya realizado de la dirección técnica de taller y continuar, evaluar y culminar el proceso de traspaso de la gestión global de la BdT al personal saharaui.

3 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

3.1 Diseño de la evaluación

Manejando las **tipologías comunes en metodología de evaluación**, se propuso una evaluación:

a. En relación *al enfoque* de la evaluación, se consideró una **evaluación de proyectos** (centrándose, pues, en detalle en las acciones propuestas). No obstante, debido a la particular ubicación geográfica del contexto, se creyó conveniente incorporar igualmente aspectos de **evaluación geográfica** de la cooperación regional en los Campamentos de Refugiados Saharauis. Esto supuso, en la práctica, incorporar aspectos y enseñanzas que permitan orientar y considerar futuras políticas de cooperación en esta área geográfica por parte de la Asociación, más allá incluso de los proyectos concretos evaluados. Finalmente, se realizó una **evaluación de instrumentos**, puesto que se pronunciará también sobre la idoneidad, coherencia y gestión del proyecto como instrumento de cooperación.

b. Desde un *ámbito temporal* se ha tratado formalmente de una evaluación final, aunque siempre se destacó la necesidad de integrar el Proyecto en el contexto global de la intervención de ATTSF. En este ámbito temporal, se evaluaron acciones ya concluidas, así como algunas que estaban en proceso de ejecución (las cuales se describen en los apartados correspondientes de la presente evaluación)

c. Desde un punto de vista de su *utilidad*, y en línea con lo reseñado en el párrafo anterior, la evaluación tiene una función sumativa (es decir, las enseñanzas de la evaluación servirán para reflexionar sobre la continuidad de la intervención).

d. Desde el punto de vista del *agente evaluador* la evaluación ha sido externa, en donde la parte de los términos de referencia iniciales que tienen que ver con los criterios de evaluación se fijaron conjuntamente con los responsables internos de la ATTSF, siendo completados con las recomendaciones de los evaluadores, y los aspectos metodológicos y las técnicas evaluativas corrieron a cargo del mismo. Los equipos de ATTSF y BdT participaron en todo el proceso, tanto en gabinete como en terreno. La redacción del borrador de informe final ha estado a cargo exclusivamente de los evaluadores, aunque discutida y compartida con todos los actores involucrados.

e. En relación al *objeto* de la evaluación, se han considerado: la formulación (coherencia de las acciones y diseño previstos), los productos (resultados y efectos) y los procesos (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo). Se ha puesto especial atención en de incorporar una interpretación complementaria a los juicios o criterios de evaluación estándar, esto es: comprensiva de las dimensiones de una intervención (estructura, procesos, y resultados) e interpretativa de las causas y los factores influyentes.

La evaluación ha seguido los **5 criterios o componentes de evaluación** estándar de la metodología del CAD de la OCDE:

a. Eficacia b. Eficiencia	c. Pertinencia/coherencia d. Impacto	e. Viabilidad

A ellos se añadió/especificó, el de Coordinación (propuesto por los evaluadores durante la fase de gabinete)

En mayor o menor medida, se han considerado **los factores de desarrollo** propuestos con carácter general por la metodología del CAD-OCDE:

a. Políticas de apoyo b. Capacidad institucional c. Aspectos socio-culturales	d. Enfoque de género e. Factores tecnológicos	f. Factores ambientales g. Factores económico-financieros

El informe final de evaluación ha seguido la **estructura y formato recomendado por la citada metodología y el CAD,** así como obviamente por los pliegos de licitación elaborados por ATTSF.

Se ha tratado de considerar que la evaluación es una **apreciación sistemática y tan objetiva** como sea posible; por tanto se ha tratado de pronunciarse sobre los diferentes criterios de acuerdo con un sistema, con un marco estructurado, haciendo descansar dicha opinión en una serie de datos o informaciones que en la medida de lo posible sean objetivos. Este principio se concretó en el empleo de formatos de soporte de la información estandarizados y en el apoyo de las conclusiones en información veraz, citando en cualquier caso las fuentes de las que se obtuvo. En concreto, para ello se elaboró conjuntamente con ATTSF durante la fase de gabinete una matriz de evaluación con las preguntas clave, los indicadores para valorar las mismas, y las fuentes o herramientas de recogida de datos a utilizar para cada una de ellas *(Ver matriz empleada en Anexos).*

La definición de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo establece que "*la evaluación debe proporcionar unas informaciones 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*". Para ello, en el procedimiento empleado, se han reforzado los **mecanismos para el conocimiento y discusión de las conclusiones preliminares** (incluidos informes borrador de *"devolución*" entregados y discutidos con BdT y MLRS, al término de la visita a terreno). Las conclusiones del informe han sido discutidas con todas las partes y sus sugerencias, en los casos libremente apreciados por el evaluador, incorporadas al documento final.

3.2 Herramientas empleadas

Para la realización de la evaluación se emplearon varias herramientas para la recopilación de los datos y el análisis de la información. Siempre que fue posible se intentó validar la información conseguida utilizando **contrastaciones cruzadas** entre las distintas fuentes de datos (triangulación). En especial, se combinó la información cualitativa procedente de los distintos grupos que podían tener visiones/intereses diferentes para lograr conclusiones lo más válidas posibles (personal de la BdT, autoridades locales, equipo técnico del proyecto, beneficiarios, otros actores clave). En los casos de contradicciones manifiestas entre la información facilitada por varias fuentes, o cuando se ofrecían dudas sobre una fuente y esta no pudo ser completada con otras, se ha optado por no reflejar dicha información.

Así pues, en el enfoque metodológico propuesto se combinaron, de manera flexible, los instrumentos que proporcionan **informaciones cuantitativas** (con especial peso a la documentación del proyecto elaborada por la propia ATTSF) **con las distintas herramientas cualitativas** utilizadas durante la estancia de los evaluadores en la zona de intervención (destacando las entrevistas y talleres realizados con el personal de la BdT, organismos públicos, y MLRS, siendo las opiniones de esta última especialmente valoradas dado su grado de

implicación y conocimiento global de la intervención). Aunque no siempre fue posible acceder a todas las fuentes propuestas en la matriz (desde un inicio se planteó esta como un documento de máximos, no de mínimos), se trató de completar unas con otras, de una manera flexible, sin que hayan existido limitaciones graves en cuanto al acceso a fuentes documentales (más allá de las señaladas en el análisis del criterio de "*Viabilidad*"). Entre los instrumentos utilizados cabe destacar:

1. **Análisis documental**. Partiendo de los documentos existentes, se recopiló y analizó toda la información documental existente sobre la intervención. Se propuso una lista de documentación, que fue revisada y completada por ATTSF. Como ya se ha mencionado, la mayor relevancia en esta fuente la tuvieron los documentos de formulación y seguimiento del proyecto, elaborados por la propia ATTSF, en especial para acceder a los datos cuantitativos sobre el grado de cumplimiento de los indicadores previstos. También ha sido determinante la documentación proporcionada relativa a la información de gestión generada por la propia BdT. *(Ver listado de documentación analizada en Anexos[8])*.
2. **Entrevistas**. Con la finalidad de obtener información sobre las intervenciones y los programas en su conjunto se realizaron una serie de entrevistas (*Ver listado de informantes consultados, en Anexos*), destacando:
   a. Entrevistas semi-estructuradas y/o talleres con técnicos y responsables de la ATTSF en Pamplona (3 reuniones-talleres)
   b. Entrevistas semi-estructuradas con los responsables y personal técnico de la BdTen los campamentos de refugiados saharauis.
   c. Entrevistas con otros informantes clave, incluidos responsables políticos y técnicos del sector humanitario, organismos públicos, otras ONG/agencias que trabajan en la zona y sector.
3. **Celebración de talleres, reuniones y encuentros con grupos o equipos de personas** que hayan participado en la intervención que se valora (sobre todo destinatarios/as directos/as e indirectos/as) de manera que se pudiera obtener conclusiones sobre la misma. Durante estas dinámicas se aplicaron **herramientas participativas** muy sencillas para la recogida de información, huyendo de métodos académicos complejos que no tienen lugar de ser dentro del contexto que se vive en la zona de intervención. Se visitaron especialmente a beneficiarios de la ayuda alimentaria. Estas herramientas sirvieron más bien para comprender, contrastar y/o matizar aspectos cualitativos (no tanto cuantitativos) de la información obtenida por otras fuentes (documentación de la BdT, el propio equipo de ATTSF, etc.) no haciendo descansar exclusivamente en ellas las conclusiones.
4. **Observación directa** sobre las estructuras, equipos y procedimientos puestos en funcionamiento gracias a las intervenciones: observación de la forma de trabajo en la BdT, reuniones de planificación y toma de decisiones, observación del organigrama formal e informal, verificación del sistema de gestión implantado en la BdT, conversaciones con trabajadores, etcétera. En especial, esta herramienta fue relevante para apreciar la idoneidad de los sistemas y procedimientos y también sirvió para observar el grado de apropiación por parte del personal de la BdT.

   Igualmente, se consideró importante la observación participante y no participante sobre el estilo y calidad de vida de las comunidades beneficiadas por el proyecto que en la mayoría de las ocasiones se llevó a cabo mediante visitas y conversaciones informales.

[8] Toda esta documentación ha sido entregada también a la ATTSF en soporte informático, como Anexo interno a la evaluación.

4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

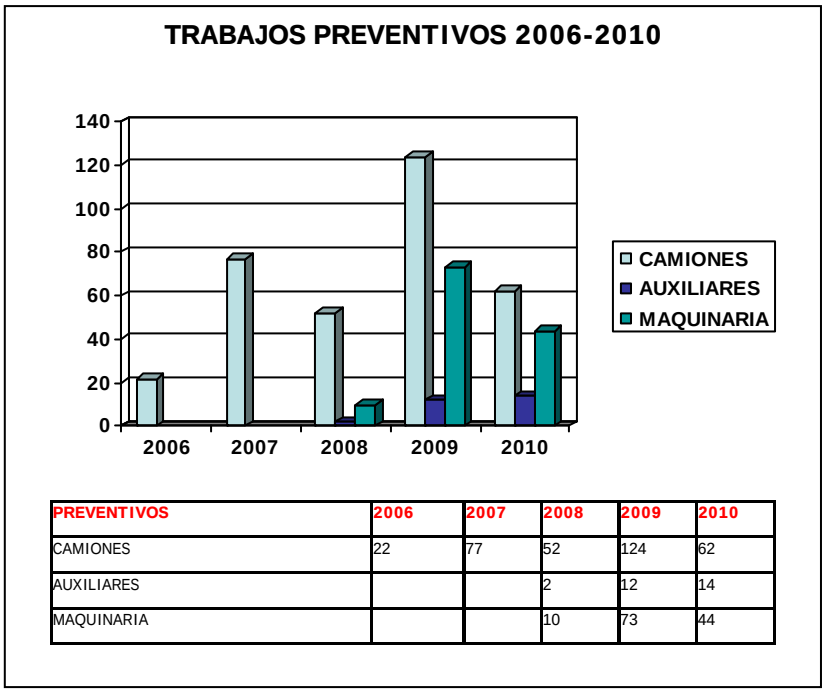
4.1 EFICACIA

1. ¿Se consiguió el objetivo específico de los mantenimientos preventivos así como de las órdenes correctivas durante la gestión de taller?

Indicador 1.1: Los procesos y formatos de gestión son los idóneos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base datos adecuada.

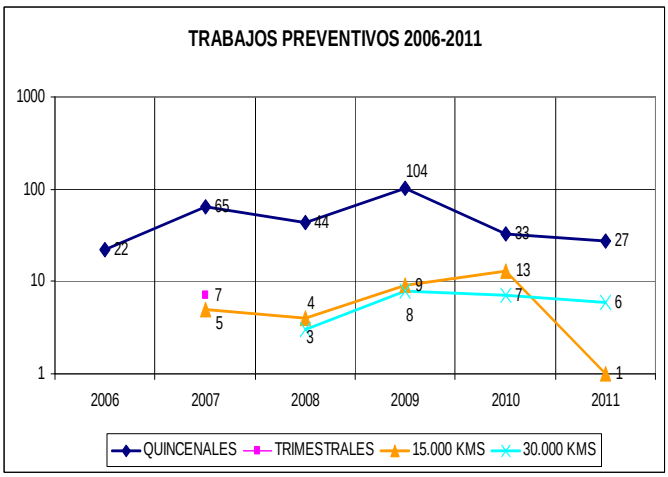
Desde el inicio de la actividad en la BdT, se ha trabajado en la implantación de un sistema de gestión de taller que permita atender tanto las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la flota de transporte adscrita a la BdT como de vehículos auxiliares, maquinaria, herramienta e instalaciones, con el objetivo de facilitar la distribución de ayuda alimentaria en su totalidad a la población refugiada saharaui. Ese proceso de implantación, asimilación y apropiación por parte del personal local que trabaja y gestiona dichas actividades, ha tenido diferentes fases. Desde el acompañamiento inicial en terreno con la figura de un técnico expatriado, que durante 2007 y 2008, junto al coordinador expatriado, trabajan en coordinación con la Dirección de la BdT, se pasó a un traspaso de la figura técnica al Jefe de Taller. Fruto de este trabajo se encuentra el manual de Jefe de Taller, que compendia todo lo relacionado con ese puesto, sus funciones, responsabilidades y todos aquellos procedimientos en los que interviene. En 2009 se acompañó con visitas de seguimiento técnico que no sólo permitían conocer el desarrollo de su actividad, sino también ayudar a la generación de OT que permitieran un desarrollo adecuado de la gestión de taller. En el caso del año 2010, las visitas de seguimiento técnico se reducen en detrimento de las relacionadas a la instauración de un sistema de procedimientos por puesto e importancia, así como la estandarización de procedimientos de gestión administrativa y documental. Fruto de ese trabajo se han podido crear figuras de mandos intermedios que apoyan y diversifican el rendimiento del equipo de gestión de la BdT. Hasta el momento actual se han estandarizado y consensuado los procedimientos con todas las entidades implicadas en el proyecto de todos los campos, excepto de la gestión propia de taller. El Jefe de Taller está trabajando un borrador de procesos de taller en coordinación con ATTsF en el cual se describen todos los pasos a seguir, tanto en la generación de OT preventivas, correctivas, así como todos aquellos procesos necesarios para la realización de cualquier actividad de taller.

Los **procesos de gestión** de los mantenimientos en teoría son adecuados, si bien en la práctica, la gestión de los mismos es mejorable con respecto a las necesidades de la flota.



PREVENTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010
CAMIONES	22	77	52	124	62
AUXILIARES			2	12	14
MAQUINARIA			10	73	44

Como se puede apreciar en la gráfica la ejecución del número de preventivos ha sido irregular. Desde finales de 2007 no se realizan mantenimientos quincenales a los vehículos de la flota, sino mediante una programación elaborada por el Jefe de Taller. Sin embargo, a pesar de este cambio, los preventivos quincenales siguen definiéndose de la misma manera. También hay que tener en cuenta que hasta esa fecha sólo se cuentan con 9 vehículos para reparto y hasta el año 2008 existía la figura del cooperante técnico, que apoyaba a la implantación de los procesos de gestión de taller. A pesar de eso, en 2009 se han realizado el mayor número de trabajos preventivos hasta la fecha, tanto en camiones como maquinaria. Desde el año 2009 esta programación se adecua, por parte del Jefe de Taller, en el caso de los camiones, a los días en los que la flota no reparte (que se reducen a un promedio de 8 días hábiles cada mes aproximadamente en 2011 y realizando el 100% de la distribución), por lo que se reducen ostensiblemente los tiempos de mantenimientos, ya que no se tiene en cuenta el grado de ocupación de los vehículos. Los mantenimientos semestrales y anuales actualmente se realizan por kilometraje (cada 15.000 km y cada 30.000 km respectivamente). Pero esa tendencia al alza que debería tener en la ejecución de preventivos baja en 2010, a pesar del aumento de flota.
Si nos centramos en los mantenimientos preventivos realizados a la flota, podemos ver en la siguiente gráfica como se han desarrollado a lo largo de la actividad, dependiendo de la naturaleza del mantenimiento:



En el caso del 2011 sólo se han podido acceder a los 7 primeros meses. Si promediáramos este año en curso se alcanzarían 46 preventivos, que aunque es un dato al alza, en relación con 2010 (con 33 preventivos) sigue estando muy por debajo de los 104 preventivos realizados en 2009. Para dicho año, se podrían explicar dichas cifras en base a una serie de consideraciones:

a. Se ha conseguido crear un hábito de gestión y programación de preventivos en el año anterior entre el Jefe de Taller y el técnico expatriado que se ha mantenido a lo largo del siguiente año.
b. Que debido a las frecuentes visitas de seguimiento técnico realizadas durante 2009, se ha podido mantener un rendimiento al alza de la gestión del taller.

Los **formatos de gestión** de preventivos no están actualizados con respecto a las programaciones que se realizan en la actualidad. Existen en el formato de preventivos quincenales algunas revisiones muy exhaustivas, y algunas otras que no son necesario revisar con esa periodicidad, por lo que el hecho de incluir ambos tipos de revisión en un mismo formato, ha influido en la naturaleza temporal del mantenimiento, su programación y la ejecución del mismo. Por otro lado, el personal que realiza los mantenimientos, en muchas ocasiones cumplimenta el formato de preventivo quincenal de forma automática, por lo que la información que se genera no coincide con los mantenimientos realizados en realidad. También en ocasiones se identifican trabajos correctivos que, o se ejecutan dentro del propio mantenimiento consignándose en el mismo formato, o no se convierten en OT correctivas, quedando pendientes de ejecución.

La información de la gestión de taller es accesible a través de los diferentes informes que se emiten. Hay tres tipos fundamentales:

1. *Informes semanales*. Recogen la realización de los trabajos ejecutados durante cada semana.
2. *Informes Técnicos Específicos*. Cuando se produce una avería o incidencia fuera de lo común tanto en instalaciones, vehículos, maquinaria…. el Jefe de Taller elabora un Informe Técnico Específico. Este informe recoge una descripción detallada de lo sucedido, acompañado de fotos si fuera necesario. Se mencionan las posibles causas y se plantean las soluciones posibles como las realizadas. Posteriormente se envía a ATTsF, la cual debe responder a la emisión de dicho informe con una valoración del mismo, y si fuera necesario, aportar soluciones en el caso de que el personal de la BdT no hubiera logrado resolverlas.
3. *Informe mensual*. En el informe mensual se recogen todas las informaciones más relevantes generadas durante la gestión del taller, así como otras actividades relativas a la gestión de recursos materiales. Todos los datos se extraen de las diferentes bases de datos existentes. En el caso de la gestión más propia del taller, hay dos bases, de trabajos preventivos y de trabajos correctivos.

Las principales conclusiones al análisis de los informes son:

1. <u>Informes semanales.</u> En los informes realizados durante 2011, se puede ver que estos son redactados por la administrativa de recursos materiales, y que no se revisan por el Jefe de Taller, debido a las numerosas faltas de ortografía y de redacción. Los informes semanales se envían a Pamplona, para su revisión por parte de ATTsF, pero tampoco actualmente no se lleva a cabo.
2. <u>Informes Técnicos Específicos.</u> Los informes técnicos específicos pueden tener múltiples usos, ya sea para el JdT o para ATTSF. Por un lado sirven para ver la evolución de los trabajos importantes a lo largo del año, para valorar el aprovechamiento de las capacitaciones en la ejecución de soluciones técnicas, así como recoger otra serie de aspectos que otros formatos no cubren (como pueda ser relativos al comportamiento del equipo humano del taller). Es importante que la ONG de respuesta a estos informes, porque constituyen un punto importante en la gestión realizada por el JdT.
3. <u>Informe mensual.</u> La presentación de datos es exhaustiva. Es posible conocer todas las intervenciones realizadas durante el periodo analizado. Se presentan los trabajos, totalizados tanto en número, como por tipo. Sin embargo la gráfica nº9 de

evolución de correctivos por tipo durante el año, no permite un aprovechamiento del dato, ya que no se percibe la línea evolutiva de las correctivas por tipo. Tampoco existe una grafica de evolución por tipo de vehículo, ni de los trabajos preventivos realizados. En resumen, la presentación de datos es expositiva, y al no filtrarlos por algún tipo de criterio estratégico, no aporta un análisis de mejora. En cuanto a los datos que se administran relativos a almacén, ocurre de igual manera. A pesar de esto, se ha conseguido un alto nivel en la elaboración del informe mensual, hecho que no se ha producido en otro proyecto.

Las **bases de datos** que recogen toda la información relativa a la gestión de taller son adecuadas, si bien necesitan estandarizarse en ciertos aspectos. La consulta no es fácil, no existiendo una base de datos que recoja toda la información generada desde el inicio de la actividad, especialmente en los últimos años. Para ello es necesario consultar tres tipos de fuentes diferentes, una base de datos que recoge de 2006-2010, otra de 2010 (ya que en la primera no se encuentra todo el año), y la del año en curso. Hay un aspecto que es común tanto a la base de preventivos y la de correctivos, y es el relativo al de la descripción de la intervención. No existe una estandarización en la explicación de las intervenciones. Si bien es cierto, que esto es complicado, al existir numerosas intervenciones correctivas de muy diferente clase. Pero también existen un número importante de ellas que se pueden estandarizar.

Indicador 1.2: La BdT cuenta con un abastecimiento adecuado de repuestos y la gestión que se realiza de los mismos es adecuada.

Se realizan dos grandes compras anuales de repuestos en Argel que permiten dotar a la BdT de un stock de repuestos, que sumadas a las compras locales, permiten hacer frente a prácticamente, cualquier eventualidad tanto preventiva como correctiva.

La gestión que se realiza de los mismos es adecuada, sobre todo teniendo en cuenta la problemática del importante número de marcas y modelos existentes en la flota. El almacén se encuentra convenientemente ordenado, y es fácil la consulta de sus bases de datos, como de su documentación en papel, y el acceso a las piezas de repuesto.

El programa de gestión es adecuado y facilita averiguar la trazabilidad de las actividades relacionadas con el almacén. Sin embargo se han identificado una serie de aspectos a mejorar.
El programa de gestión emite un albarán de salida con las piezas usadas por orden, con una cuantificación económica del producto gastado. Sin embargo, hay tres problemas fundamentales:

1. Hay productos que no tienen valoración económica.
2. Hay algunos productos que están en stock pero no están registrados en el programa de gestión.
3. Hay problemas con la tasa de cambio de €/DZA

La causa se debe principalmente a que dichos productos llevan en stock mucho tiempo y no han sido registrados o tarificados porque en la BdT no posee la información que permita su registro.

Indicador 1.3: El nº de profesionales que practican las capacitaciones recibidas es adecuado y el previsto en el proyecto.

El rendimiento del equipo de taller es menor del que podría existir teniendo en cuenta el número de profesionales y la versatilidad de sus perfiles. Todo el personal está habituado a realizar trabajos de forma general, si bien los mantenimientos se realizan teniendo en cuenta el perfil técnico necesario para un buen resultado del mismo. Sin embargo, la desmotivación es un rasgo característico en el personal adscrito al taller. Esta desmotivación se traduce en que el personal de taller no adquiera una responsabilidad adecuada al papel que cumple, por lo que es frecuente que se ausenten del lugar que les

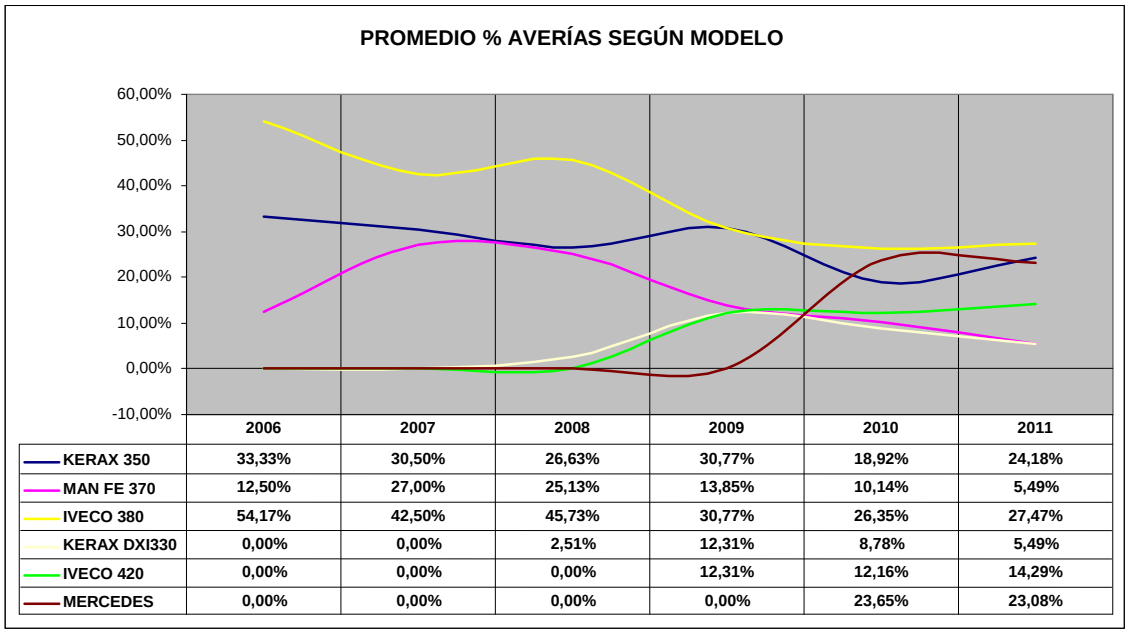
corresponde durante el horario de trabajo. Esto obliga en frecuentes ocasiones al Jefe de Taller, a ejecutar trabajos en vez de adjudicarlos, disminuyendo, lógicamente, el rendimiento de sus funciones de coordinación y supervisión.
Aunque el personal ha recibido un importante número de formaciones, los condicionantes del lugar, la imposibilidad de recibir formación continua y la ausencia de manuales de usuario o taller de los vehículos de que dispone la flota, reduce las capacidades operativas del personal en términos generales, si bien a la hora de realizar los mantenimientos preventivos, es más importante la programación de los mismos y la supervisión por parte del Jefe de Taller, ya que el personal está capacitado para la realización de los mismos.

Indicador 1.4: El nº de ítems que perciben cambios positivos en su vida útil es el previsto en el proyecto.

En líneas generales, el material que posee la BdT, tanto de vehículos, como de maquinaria o herramientas, es de excelente calidad pero requiere una formación, una profesionalización, un rigor para su mantenimiento y una información técnica detallada a disposición del personal del taller para favorecer la vida útil del mismo. La ausencia de una programación adecuada de los preventivos más habituales, inciden negativamente en el estado de los vehículos, especialmente en la presencia visual de los mismos así como en cierto tipo de mantenimientos que, al no realizarse en los períodos que corresponden, pueden tener consecuencias a medio-largo plazo. En dicho aspecto también entra en juego la responsabilidad de los conductores en el cuidado general de los vehículos, independiente a los mantenimientos, que en el caso de algunos vehículos es negativo.

Es importante destacar que no existe en el proyecto una previsión de los cambios positivos en la vida útil. Esta previsión se podría medir cruzando los mantenimientos preventivos con las órdenes correctivas realizadas por vehículo, pero al no existir una programación regular de preventivos, no se pueden fijar objetivos de análisis o mejora de la vida útil de los ítems.

En el caso de la flota, el problema fundamental es la variedad de marcas y modelos, pero como también se ha podido comprobar, la adquisición de dichos modelos, se ha debido por factores externos a la gestión del proyecto, tanto de la ONG, como de la BdT, que siempre ha defendido una flota unificada. La reciente incorporación de los últimos vehículos a la flota que incluyen gestión electrónica dificulta la profesionalización del personal de taller, al aumentar la disparidad de sistemas de detección de averías y soluciones de las mismas.



	2006	2007	2008	2009	2010	2011
KERAX 350	33,33%	30,50%	26,63%	30,77%	18,92%	24,18%
MAN FE 370	12,50%	27,00%	25,13%	13,85%	10,14%	5,49%
IVECO 380	54,17%	42,50%	45,73%	30,77%	26,35%	27,47%
KERAX DXI330	0,00%	0,00%	2,51%	12,31%	8,78%	5,49%
IVECO 420	0,00%	0,00%	0,00%	12,31%	12,16%	14,29%
MERCEDES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	23,65%	23,08%

Si analizamos los datos resultantes de la base de datos, podemos observar una tendencia a la homogeneización del porcentaje de averías en todos los modelos de la flota. Sin embargo, esta tendencia puede ser el resultado de ciertos factores:

- El más importante y fundamental, es que el rendimiento de los trabajos no está dentro de las expectativas de los vehículos. Al contar con una flota tan diversa, es necesario y muy importante poseer un calendario de mantenimientos regular que redunde positivamente en la vida útil de los mismos.
- Que la tendencia no sea producto de las intervenciones sino de un bajo rendimiento de la gestión de taller. El hecho de no contar con una programación regular no facilita un seguimiento adecuado del estado de los vehículos.

Esta falta de rigor no sólo se observa en la programación y la ejecución de las labores de mantenimiento preventivo de vehículos e instalaciones, sino también en la adecuación de los desperfectos del vehículo en el momento en el que se producen, por ejemplo, aletas, estribos, pilotos, deriva brisas, piezas de cabina interiores y exteriores, limpieza general (algunos vehículos se estacionan con las ventanillas bajadas) etc.
Los desperfectos acumulados, con el paso del tiempo hacen que el material pueda llegar a ofrecer un estado lamentable tanto estéticamente como funcionalmente y se ha de intentar no llegar a estos extremos, además los vehículos no recorren una gran cantidad de kilómetros anuales, por lo que gran parte de la mecánica se encuentra en buen estado incluso con el paso de los años, razón de más para prestar especial atención a este punto. Si bien es cierto, en lo que a desperfectos que suponen la sustitución de una pieza o elemento, están supeditados a la periodicidad semestral de las compras en los concesionarios oficiales en Argel, y no siempre existen recambios de algunas de ellas.

En conclusión:
Los procesos de gestión son idóneos (y se verán reforzados una vez que se protocolicen), si bien existen formatos que deben ser revisados. La información sobre los mismos resulta accesible en buena medida aunque es mejorable su acceso y existe una base datos adecuada, aunque debe ser estandarizada.
La BdT cuenta con un abastecimiento adecuado de repuestos y la gestión que se realiza de los mismos es adecuada.
El nº de profesionales que practican las capacitaciones recibidas es adecuado y el previsto en el proyecto, si bien su rendimiento es mejorable.
Al no existir una programación regular de mantenimientos y no haber una estrategia de objetivos en la gestión de taller no hay un análisis de cambios positivos en la vida útil de los ítems.

2. ¿Se programan adecuadamente los mantenimientos y trabajos? ¿Cómo se adjudican?

La programación de trabajos tanto preventivos como correctivos va íntimamente unida en la gestión del taller. El Jefe de Taller es el encargado de preparar el trabajo diario cada jornada. Para ello, el día anterior planifica las labores a realizar para la próxima jornada, realizando las correspondientes Órdenes de Trabajo (OT) y depositándolas en los buzones existentes en la oficina del almacén. Estos trabajos se dividen en:

- Urgentes
- Correctivos
- Preventivos

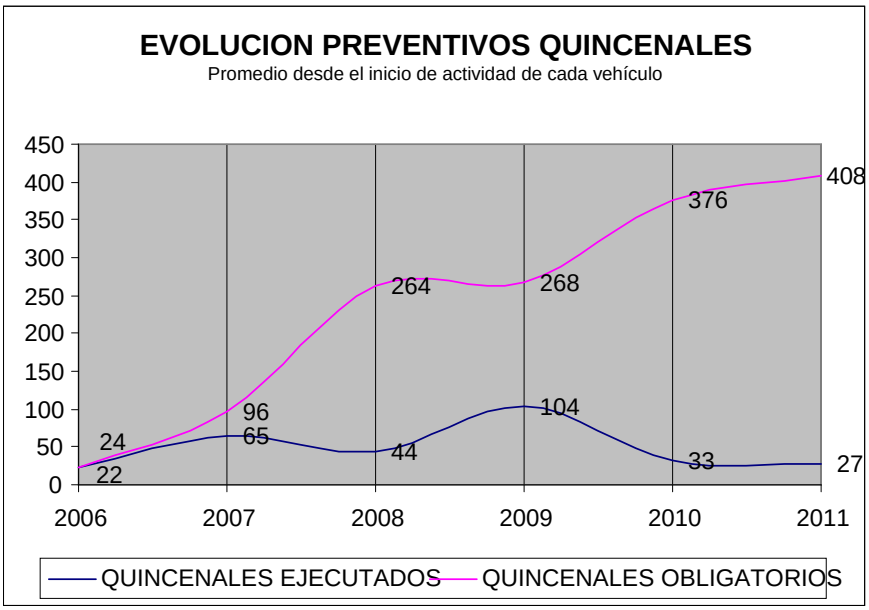
Urgentes son aquellos trabajos que precisan de una rápida intervención, teniendo que ser realizados en el menor tiempo posible, como por ejemplo temas de carrocerías. Será el jefe de Taller el que asigne este estatus a un trabajo.

Correctivos se consideran a aquellas tareas que se realizan cuando se ha producido la avería o el daño. Es algo que no se ha planificado ni se ha podido predecir, por lo que se repara cuando se produce.

Preventivos, por el contrario, son aquellos trabajos que han sido planificados, basándonos en distintos parámetros como pueden ser Km recorridos, tiempo transcurrido... No se espera hasta que se produzca la avería, sino que, como su propio nombre indica, se hace de modo preventivo, intentando siempre alargar la vida útil del elemento a sustituir sin que llegue al desgaste total. Estos trabajos preventivos se hacen siguiendo un calendario elaborado por el Jefe de Taller, y que sirve como guía para no olvidar realizar ningún mantenimiento preventivo. Este tipo de planificación se lleva a cabo con la maquinaria de la Base, los vehículos de la flota y vehículos auxiliares de la BdT.

Indicador 2.1: Existe una programación de preventivos regular y con cobertura total a los ítems

El análisis de la programación se puede hacer desde dos enfoques: desde el mantenimiento en sí, o desde la programación que se realiza de los mismos.
En el primer caso, si atendemos a que dentro de los mantenimientos preventivos, existen una serie de tareas que es necesario realizar obligatoriamente de forma quincenal, podríamos obtener el siguiente resultado:



PREVENTIVOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
QUINCENALES	22	65	44	104	33	27	**49,17**
Q. OBLIG.	24	96	264	268	376	408	239,33

Para la realización de esta gráfica, se ha tenido en cuenta el momento de incorporación de cada vehículo a la flota. A partir de ese momento se han añadido los mantenimientos preventivos que deberían realizarse hasta los 7 meses consignados en la base de datos de 2011. Como puede observarse, en 2009 es el año que mayor número de preventivos quincenales se han realizado a los vehículos de la flota. Sin embargo, la tendencia a la baja en dichos trabajos se ve provocada por las siguientes posibles causas:

- No se programan adecuadamente los trabajos preventivos, ya que no se tienen en cuenta la ocupación real de la flota, y normalmente se realizan en los días en los que no hay reparto (que actualmente se promedian en 8 días al mes). La programación de preventivos se realiza en base a parámetros visuales de días laborales sin distribución, sin atender a la ocupación de la flota, lo cual reduce el tiempo de trabajo de taller.
- Se prioriza la necesidad de distribución de la MLRS sin tener en cuenta la necesidad de realizar mantenimientos preventivos. Al no haber una programación fijada, ésta no se puede proporcionar a la MLRS y así tener en cuenta la disponibilidad de la flota a tiempo real.

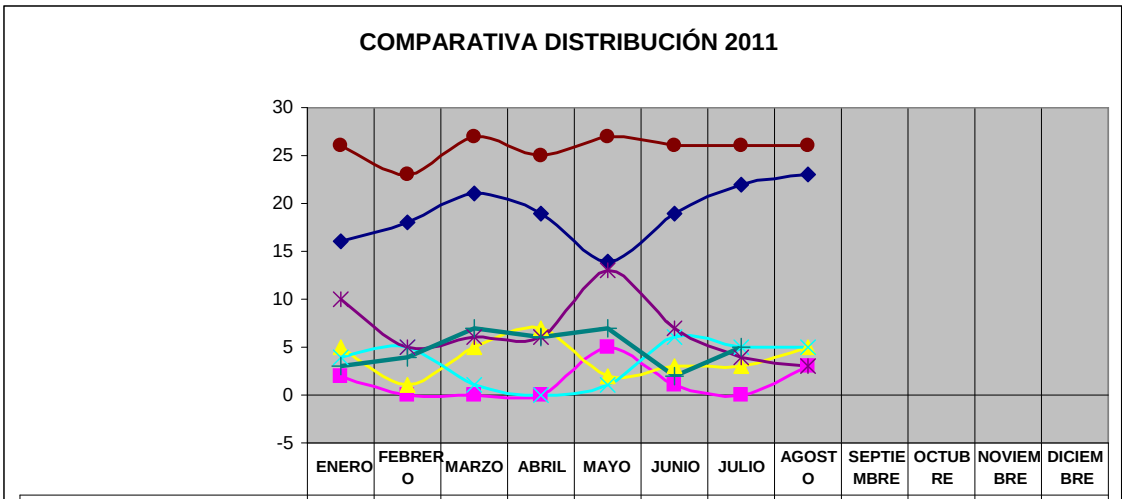
- Al no cumplirse los mantenimientos preventivos, el número de OT correctivas aumenta (como se podrá ver después en el apartado correspondiente), llevándose esta últimas parte del tiempo de trabajo de taller.
- Desmotivación del equipo de taller, y unida a que el JdT no logra asumir las funciones de liderazgo correspondientes a su puesto de trabajo, ya que asume en ocasiones trabajos que deberían ser encomendados a los técnicos o no los encarga debido a la ausencia de los mismos en su respectivo lugar de trabajo, con la pérdida de tiempo, eficacia y eficiencia que esto genera, reduce considerablemente el rendimiento de los trabajos.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta es que al existir hasta 6 marcas de vehículos, y en algunos casos (Renault o Iveco) diferentes modelos, es necesario contar con los manuales de usuario de todos los modelos y marcas disponibles en la flota. Actualmente no están disponibles en la BdT, y al no existir este punto de referencia, la estandarización de las programaciones en líneas generales no es, posiblemente, la más adecuada. Tampoco facilita que la ejecución de ciertos mantenimientos (como el engrase) sea la correcta, al no existir dicha referencia, y tomarse como norma ciertas creencias ajenas al aspecto puramente técnico del trabajo.

Si por el contrario analizamos la programación que se realiza actualmente, en base a días que no sale la flota, y en base a un listado que elabora el Jefe de Taller, mediante el cual consigna los vehículos que entran a realizar este tipo de mantenimiento, obtenemos una serie de conclusiones.
En primer lugar, para hacer una programación adecuada de preventivos siguiendo estas dos premisas, sería necesario tener en cuenta una serie de factores aparte de los mencionados:

- Durante la distribución, hay que tener en cuenta los días que sale todos los vehículos a repartir.
- También tener en cuenta los días en que salen 16 o 15 vehículos, que corresponderían al 88 % de la ocupación. Podrían analizarse también los días que salen 14 vehículos, que corresponden al 82 %, siendo este un margen aceptable entre la disponibilidad y la ocupación.
- También hay que tener en cuenta los días laborales hábiles en cada mes.

Si analizamos estos parámetros desde que se realiza el 100 % de la distribución, podemos ver lo siguiente:



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
DIAS DISTR.	16	18	21	19	14	19	22	23				
OC.TOTAL	2	0	0	0	5	1	0	3				
OC. 16	5	1	5	7	2	3	3	5				
oc. 15	4	5	1	0	1	6	5	5				
dias que no salieron ninguno	10	5	6	6	13	7	4	3				
dias totales laborables	26	23	27	25	27	26	26	26				
preventivos	3	4	7	6	7	2	5					

	DIAS DE DISTRIBUCIÓN	VIAJES	OCUPACION TOTAL	OCUPACION 16 VEH.	OCUPACION 15 VEH.	DIAS SIN DISTRIBUCION	DÍAS LABORALES/MES
PROMEDIO	19	222,5	1,375	3,875	3,375	6,75	25,625

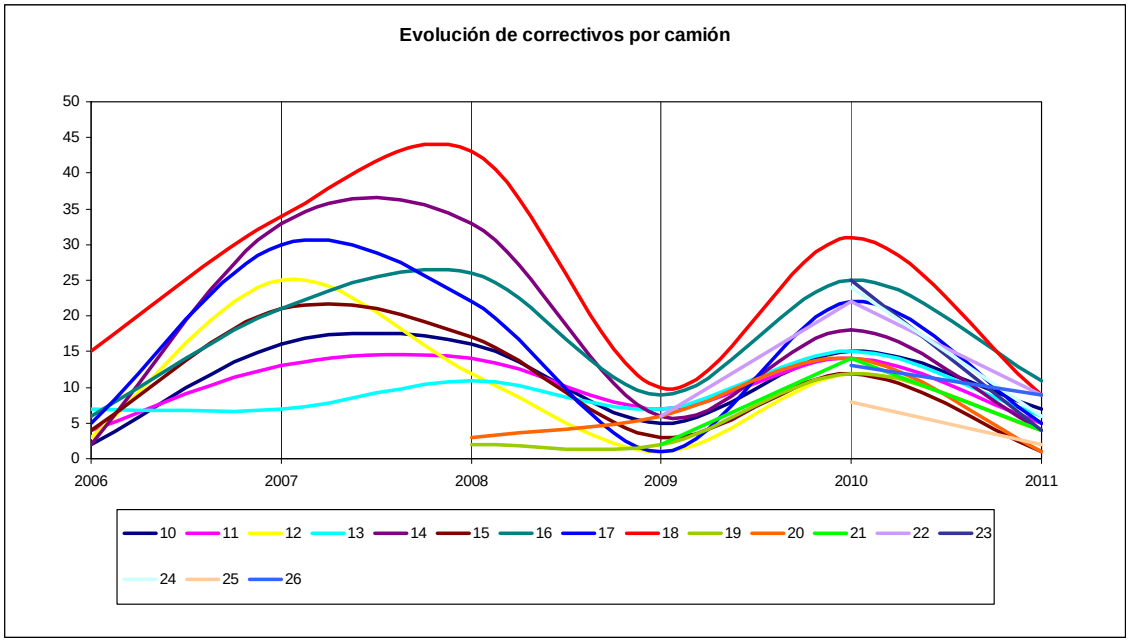
- Que el promedio de ocupación total de la flota en los días de distribución es muy bajo. Teniendo en cuenta que el promedio de días de distribución está en 19, se disponen de 17,6 días en los cuales al menos un vehículo estaría disponible para realizar mantenimientos preventivos.
- Que la ocupación de 16 y 15 vehículos también es baja.
- Que cuando aumentan los días de ocupación total, también se reducen los días de reparto.

Como se puede observar en la gráfica, estos promedios corresponden a 8 meses. Una vez finalice el año se podrán ratificar estos datos. Pero a pesar de esa ratificación, las cifras concluyen que existen suficientes parámetros para realizar una programación adecuada de mantenimientos preventivos, ya que la línea de preventivos realizados es muy baja.

Indicador 2.2: Existe una programación y distribución de trabajos correctivos constante con cobertura total a los ítems

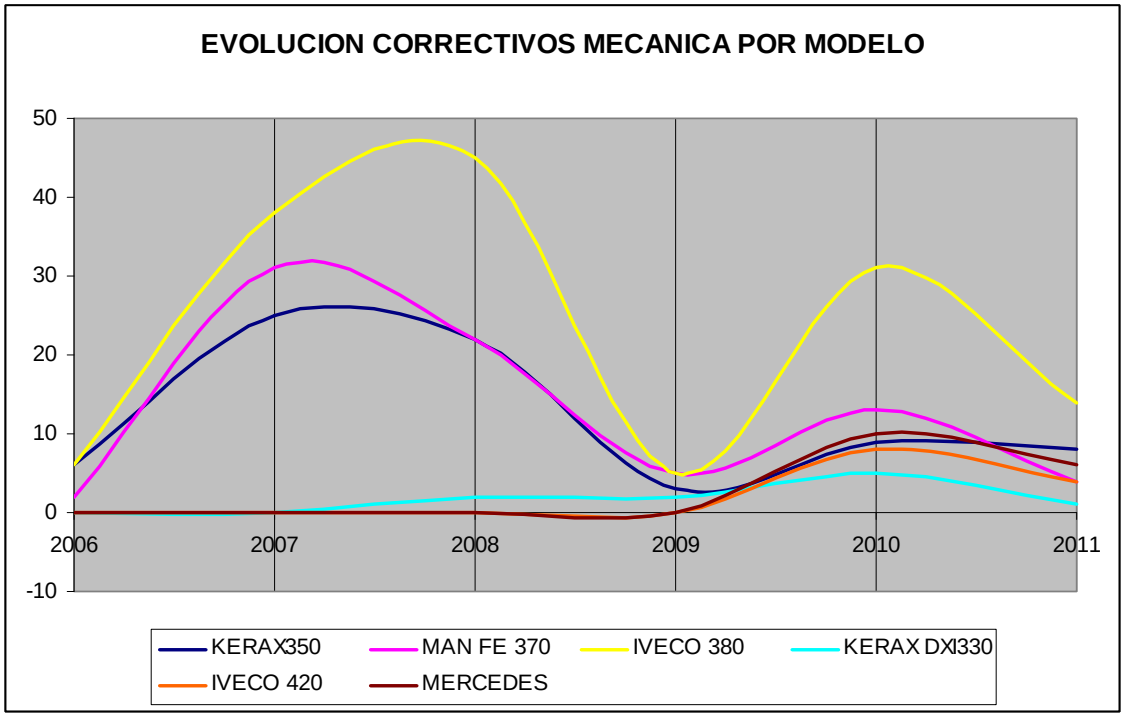
Varios son los factores que desde los mantenimientos preventivos afectan a la programación de trabajos diarios.

- Existe un número importante de incidencias en los vehículos que se pueden identificar en los chequeos diarios realizados por los conductores. Sin embargo, no existe o no está estandarizado un sistema de solicitud de OT por parte de, ya sean los conductores, como del administrativo de distribución, que permita hacer seguimiento o insertar dichas incidencias en la programación y distribución de trabajos diarios.
- Durante la ejecución de los mantenimientos preventivos, se identifican en múltiples ocasiones incidencias que requieren la emisión de trabajos correctivos ajenos al mantenimiento en sí. En la mayoría de los casos no se transforman dichas incidencias en OT correctivas y se solucionan, no siempre, en el propio mantenimiento. De ahí que se encuentren en algunas fichas de mantenimiento informaciones escritas a mano explicando la intervención correctiva realizada. Sin embargo, en el formato no existe un espacio estandarizado para dichas incidencias.
- Durante la visita a terreno del equipo evaluador se pudo observar la distribución de trabajos durante una semana. El número de correctivas pendientes en el buzón era de 5, de las cuales una de ellas fue abierta hace más de 3 meses. Al mismo tiempo en una misma proporción, 2 de las OT pendientes no se pueden ejecutar por falta de suministro en el mercado local. Teniendo en cuenta que el número de incidencias identificadas en los vehículos de la flota durante la revisión de los evaluadores, se desprende que la gestión de órdenes correctivas es baja, atendiendo únicamente en realidad aquellas que pueden paralizar la actividad del vehículo. Tampoco están exentas las OT de maquinaria y herramienta.
- Tras el análisis técnico realizado en la presente evaluación a la flota, vehículos auxiliares y maquinaria y herramienta, se han detectado 141 órdenes correctivas sin identificar ni ejecutar. Este importante número de órdenes ratifica que la gestión de mantenimientos es deficitaria, porque es precisamente en ese momento en donde se detectan este tipo de correctivas.



Al analizar la evolución de trabajos correctivos realizados desde el inicio de la actividad, se puede ver que en el año 2009 se reducen considerablemente el número de órdenes correctivas de prácticamente todos los vehículos que posee la flota en ese momento. Esto se debe a que dicho año el número de mantenimientos preventivos que se realizaron fueron superiores al resto de los años.

Si se observa la gráfica de evolución de correctivas en mecánica y por modelo se observa la misma línea evolutiva. Gracias al aumento de los mantenimientos preventivos de los vehículos, se incide positivamente en la reducción de correctivas en mecánica. También se puede observar que los vehículos más antiguos son los que más correctivas generan.



Indicador 2.3: Los profesionales de taller están capacitados para realizar cualquier trabajo preventivo/correctivo de su especialidad o similar

En principio el personal está capacitado para realizar los mantenimientos preventivos habituales, si bien es cierto que dentro de los preventivos quincenales, hay una serie de ellos que no se realizan aunque se confirme en el chequeo de los mismos. En el caso de los trabajos correctivos, en principio el personal de taller puede hacer frente a las averías más usuales.

Sin embargo se puede identificar un problema en la poca rigurosidad con que parte del personal de la base cumple los procedimientos de gestión del taller, existiendo un denominador común en la poca motivación a la hora de desarrollar los trabajos. Esto se capta comprobando el estado de los vehículos, que viene determinado tanto por la actitud de los chóferes como por la actitud del personal de taller. Si bien es cierto que este problema no es generalizable, ya que existen salvedades dentro del propio personal, y que se puede observar en el estado positivo de ciertos vehículos.

De cualquier forma, siempre van a existir trabajos, que por su dificultad en la ejecución, o porque se necesita un utillaje o formación muy específica van a tenerse que realizar o bien en la base pero por personal subcontratado y ajeno a ella o bien remitir el componente sin desarmar a un taller especializado en la reparación del mismo, por ejemplo una caja de cambios ZF o de MERCEDES o una comprobación y reparación del sistema de inyección.

En este sentido, y es importante resaltarlo, el personal de taller, en una buena medida, es consciente de sus limitaciones. Lo cual se puede valorar de forma positiva, sobre todo cuando son capaces de solucionar problemas que pueden estar por encima de sus capacidades.

En conclusión:
Aunque existe una programación de preventivos, ésta no es regular y en consecuencia, la cobertura no alcanza el carácter de total en los ítems a cargo de la gestión de taller.
Existe una programación y distribución de trabajos correctivos habitual, pero no alcanza al total de las intervenciones necesarias para el mantenimiento adecuado de los vehículos.
Los profesionales de taller están capacitados para realizar cualquier trabajo elemental preventivo/correctivo de su especialidad o similar. Sin embargo, existen una serie de averías complejas que pueden surgir en el futuro a las cuales no se podrán enfrentar sin apoyo externo.

3. ¿Se cumplieron los resultados previstos de los trabajos?

Indicador 3.1: Las órdenes de trabajo son las idóneas para la realización de los mantenimientos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base de datos que permita el análisis de las mismas

Las órdenes de trabajo están estandarizadas por tipo (preventiva, correctiva) y por vehículo, atendiendo a las especificaciones de cada modelo. Durante el proceso de gestión, el Jefe de Taller emite y adjudica la OT a un operario o grupo de operarios. El responsable de la ejecución de la OT cumplimenta dicho formato durante la ejecución de la misma. Una vez finalizado el trabajo, el Jefe de Taller supervisa y cierra la orden para su posterior archivo, consistente en la transcripción digital a la correspondiente base de datos y finalmente al archivo en papel de la misma.

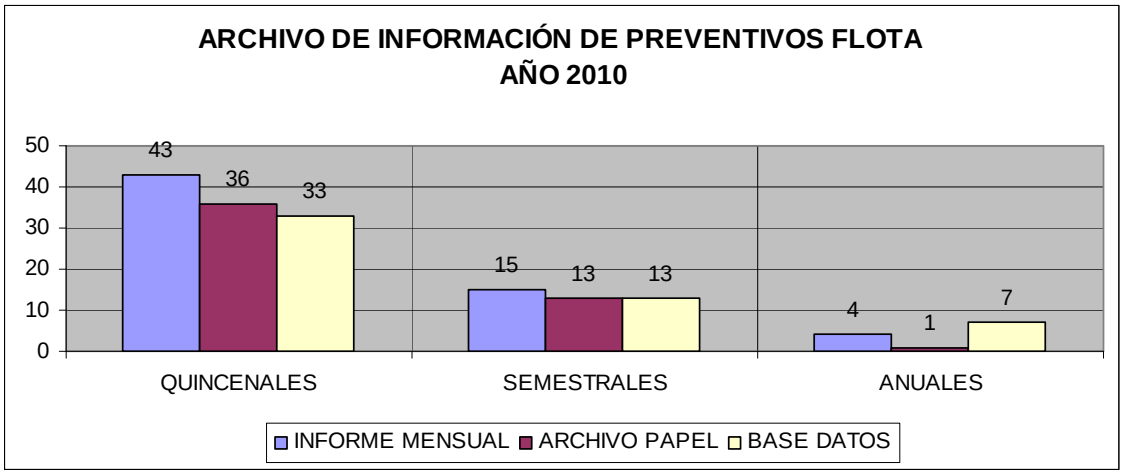
Para el análisis de las órdenes de trabajo, nos centramos especialmente en las relativas a trabajos preventivos, ya que es en las únicas en las que el equipo de gestión es el que genera un resultado, no como en las correctivas, en las que su trabajo está supeditado a la avería surgida. Además los mantenimientos preventivos es la herramienta ideal para alargar la vida útil de un vehículo así como minimizar la aparición de averías. Exceptuando esta particularidad, los procesos de gestión de las OT correctivas no difieren en exceso.

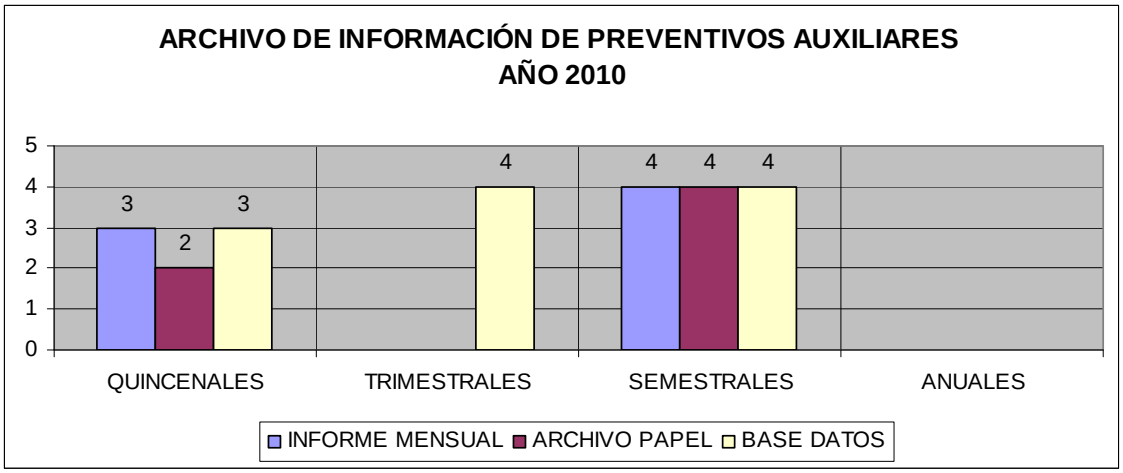
De esta manera podemos ver tres pasos importantes en la gestión de la información:

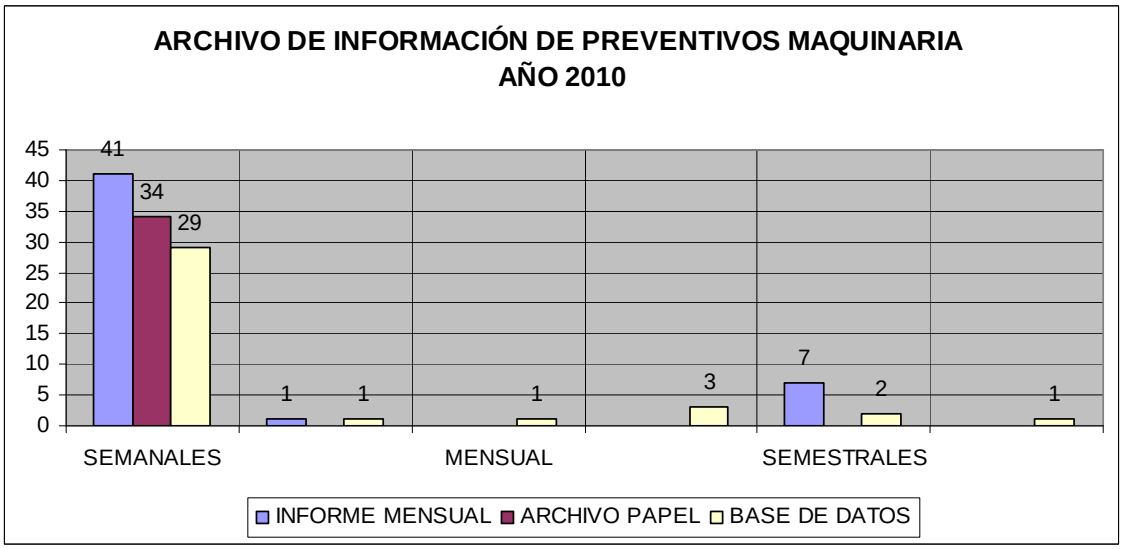
1. OT Preventivos. Archivadas en papel en la Administración de la Base.
2. Base de Datos. El trasvase de la información generada en papel se recoge y agrupa en la base de datos de trabajos preventivos, que gestiona la administrativa de RRMM
3. Informe Mensual. En dicho informe se describe la actividad de la BdT, en tres grandes áreas: Distribución, Seguimiento y control de los medios materiales y Recursos Humanos.

Lógicamente, la gestión de la información es fundamental e imprescindible para su posterior análisis, lo cual facilitaría la mejora de múltiples aspectos de la gestión en general.

Al comparar la información archivada en estas tres fuentes en el último año completo de gestión de preventivos, como es el año 2010, podemos ver lo siguiente:

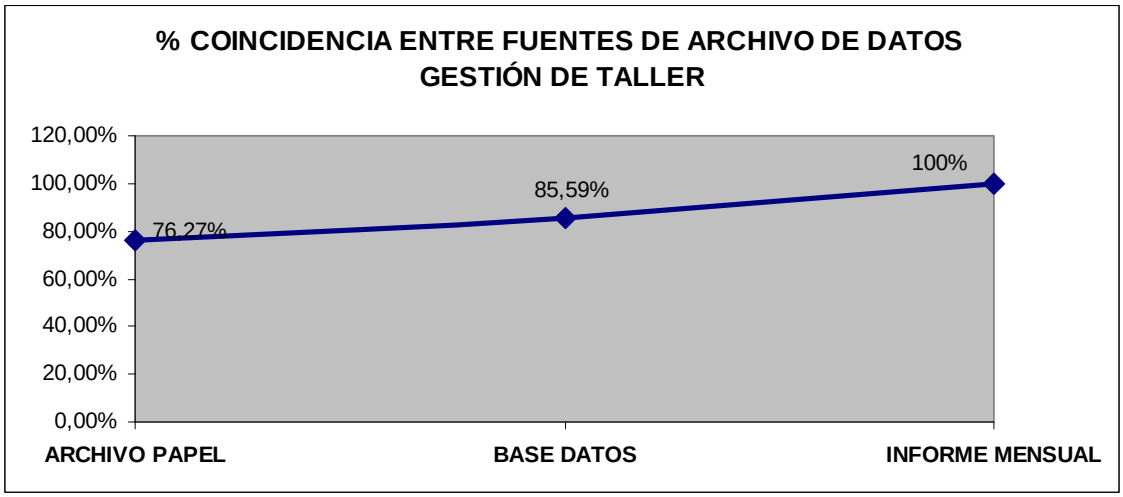






Como se puede observar existen varios problemas que impiden una coincidencia de datos. El informe mensual debería coincidir con el archivo en papel y asimismo con la base de datos. El hecho de que en papel no se encuentren todas las OT es posible debido a que no se encuentran convenientemente ordenados. Aunque se agrupan en carpetas por grupos de vehículos o maquinaria o auxiliares, no están ni siquiera ordenadas por fecha, y mezcladas con las OT correctivas del mismo vehículo, lo cual hace difícil su consulta. Es más que probable que la ausencia de OT en papel se deba al extravío.
En cuanto a la base de datos de preventivos, no está estandarizada y en ocasiones se introducen OT de forma errónea. Hay ocasiones en que no coinciden los preventivos realizados con los introducidos (se introduce quincenal y es un mantenimiento semestral, por ejemplo). En otras ocasiones esta en papel pero no en la base de datos ni en el informe mensual.

Al analizar la coincidencia entre las fuentes documentales de la gestión de taller nos encontramos con lo siguiente:



- Existe una diferencia del 23,73 % entre las OT archivadas en papel y las descritas en el informe mensual
- Existe una diferencia del 9,32 % entre el archivo en papel y las informaciones almacenadas en la base de datos
- Existe una diferencia del 14,41 % entre la información almacenada en la base de datos y el informe mensual

De estas diferencias, la más importante está en la coincidencia de datos entre la base y el informe mensual. En 2010, a causa de los problemas que se estaban identificando en la gestión de los datos, se realizó un nuevo filtrado de datos de las OT realizadas desde el inicio de la actividad. Esta, es posiblemente, la causa principal de que los datos expuestos en los informes mensuales no coincidan a día de hoy con las bases de datos.

En cuanto a las OT correctivas, en primer lugar, su formato se considera adecuado. En cuanto a su cumplimentación, se ha analizado una muestra de algunos vehículos al azar, de las últimas correctivas generadas en cada uno de ellos. De esa muestra se ha identificado la ausencia en la cumplimentación de una serie de contenidos de forma recurrente:

- Recogida de material.
- Limpieza de lugar. Tanto el anterior campo como este, podrían servir al Jefe de Taller para valorar la actitud y eficiencia del operario que realiza el trabajo. Pero al mismo tiempo que no se cumplimenta por parte del operario, tampoco se tiene en cuenta o valora su análisis.
- Tiempo empleado. La información generada en este campo puede ser muy útil a la hora de estandarizar tiempos de ejecución de averías correctivas usuales, y favorecer la programación diaria de correctivos. Tras el análisis de correctivas de enero a agosto de 2011, el **26,5 %** de las OT no consignan el tiempo de ejecución del trabajo. Tampoco se ha realizado un análisis o aprovechamiento de este factor hasta el momento. Otro aspecto muy importante de este dato es que permite conocer el rendimiento real del trabajo de taller, de ahí la importancia de su cumplimentación.
- Firma de solicitante. Al estudiar la base de datos, todas las órdenes identificadas sin firma de solicitante, aparecen en la base de datos solicitadas por el jefe de taller. Tras el análisis de los últimos 8 meses completos de 2011 en la base de datos, sólo se identifican 3 solicitantes: Jefe de Taller, Logista y Director. No hay solicitudes ni de operarios de taller ni de la ONG. En años anteriores la fuga de este dato es más realista, como por ejemplo en 2010, con un **18 %** sin cumplimentar al solicitante en la base de datos.
- Firma de supervisor. Así como el solicitante no tiene por que ser siempre el Jefe de Taller, la supervisión de los trabajos realizados es una competencia exclusiva del Jefe de Taller. En muchas ocasiones no se firma la supervisión de las OT. Eso plantea dos posibilidades, que se revise y no se firme, y también, que no se firme porque no se revisa. Al no recogerse la supervisión de los trabajos en la base de datos, no se puede calcular a día de hoy el porcentaje de órdenes no supervisadas o mal cumplimentadas en este aspecto.

Indicador 3.2: Los profesionales de taller consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los trabajos como los más adecuados

Dentro de las particularidades que atañen al carácter de los operarios, se puede afirmar que no existe una cultura de medición en el aspecto profesional. Debido a esta ausencia, se trabaja con los sistemas de gestión y sus formatos de una manera casi automática. Tampoco se puede considerar éste como un aspecto negativo, ya que se ha conseguido crear una rutina de trabajo a la cual no está habituado el refugiado saharaui. Sin embargo, el rendimiento y la posibilidad de mejora del trabajo, se empequeñece al no existir un análisis de autocrítica de los sistemas y formatos por parte del personal que los utiliza y en base a los resultados obtenidos. En este sentido los datos que los operarios generan en la ejecución de los trabajos, se utilizan de manera descriptiva en la gestión de la información, y no existen foros en los cuales el equipo de taller pueda conocer el resultado global de su rendimiento ni pueda analizar razones de éxito o fracaso en el mismo.

Son conscientes de la importancia que supone la cumplimentación de los formatos, ya que permite demostrar lo realizado, pero tampoco son exhaustivos en dicha cumplimentación, porque desconocen en muchos casos, la importancia que supone la recogida de información extraordinaria (por ejemplo, tiempos de ejecución) puede servir como un elemento de mejora de su trabajo a futuro.

Lo mismo ocurre con el Jefe de Taller, que es el cargo que más utiliza la información que se genera de la gestión de taller. El uso que hace de ella es meramente el descriptivo, y no aprovecha las posibilidades del análisis cruzado de la información que se genera en la BdT para la mejora del rendimiento de su gestión.

En conclusión:
Las órdenes de trabajo preventivas deben adecuarse a las necesidades actuales de la flota. Por otra parte, las órdenes de trabajo correctiva son idóneas para la realización de los trabajos. Aunque existen bases de datos para el análisis de la información, los procesos de transcripción de información a ésta y posteriormente al informe mensual, poseen una diferencia de un 14,41 %.
Aunque los profesionales de taller consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los trabajos como los más adecuados, carecen de una cultura de medición acorde a la información que generan y manejan.

4. Durante la gestión de los trabajos, ¿se produjeron efectos adicionales no previstos?

Indicador 4.1: Se han logrado mejoras sobre los diseños previstos en un inicio en la programación de los trabajos o en las OT
Hasta el momento, la única modificación realizada es la programación de trabajos preventivos, tanto quincenales como semestrales y anuales. Esta modificación cambia el marco temporal, por el de ocupación de la flota (en el caso de los quincenales, aunque no se aprovecha dicha ocupación convenientemente), y por kilometraje, en el caso de los semestrales y anuales (que pasan a realizarse cada 15.000 km y 30.000 km respectivamente). Sin embargo el formato y la consignación de datos se mantienen como en un principio.

Indicador 4.2: Se han logrado otros resultados adicionales no previstos
No existe una programación anual de objetivos, relativa a la gestión de taller, donde se fijen las metas a alcanzar y los incentivos o recompensas extraordinarias que se pueden conseguir por un mejor rendimiento del trabajo realizado. Desde 2010 se ha introducido la posibilidad de que los operarios generen OT correctivas. Sin embargo, no hay una planificación estratégica ni un seguimiento que permita aumentar el rendimiento de esta operación adicional a la gestión del taller.

En conclusión:
Las mejoras sobre los diseños previstos en la programación de los mantenimientos no han sido positivas, ya que no se han realizado con regularidad.
Se han logrado otros resultados adicionales no previstos al incluir la generación de OT por parte de los operarios, pero no se han aprovechado.

5. ¿Existe y se cumple una normativa de seguridad en la BdT?

Indicador 5.1: Existen protocolos de seguridad preventiva/correctiva

No se ha podido identificar o conocer un protocolo de seguridad en la gestión de taller. Al menos existe un seguro que cubre a los trabajadores ante posibles accidentes.

Indicador 5.2: La BdT posee elementos básicos de seguridad
Pasamos a describir aquellos aspectos que requieren especialmente atención en cuanto a seguridad se refiere.
Instalaciones.

- Almacén. El sobrepiso del almacén soporta una carga excesiva, existen puntos en los que incluso los perfiles (ángulos y cuadradillos) se están doblando. Los elementos portantes de un extremo (doble T) cuya soldadura deja mucho que desear, podría colocarse para asegurar dicho elemento un perfil directo al suelo y así afianzar este punto.
- Protectores de puertas. Se ha colocado un protector en la puerta de acceso a la fosa del taller (una doble T de color vistoso sujeta al suelo mediante hormigón), sin embargo, en el resto de las puertas de acceso a la nave, no existen dichos protectores. De esta manera, las guías de las puertas con sus sistemas de contrapeso están desprotegidas de eventuales golpes, así como la propia estructura portante de la nave, que con un pequeño impacto o roce se vería afectada.
- Combustible. Los cuatro contenedores de 1000 litros cada uno que se encuentran en el lateral de la nave y que se utilizan como depósitos de gasoil se encuentran en un estado mediocre. No hay un sistema de seguridad a prueba de fugas de combustible, y en principio, no existe un mantenimiento programado de los mismos.
- Aparcamiento. No hay delimitación de seguridad en el muro perimetral donde se aparca la flota.
- Antiincendios. La normativa antiincendios es uno de los elementos más importantes en lo que a seguridad se refiere. Existen al menos 7 extintores, pero no tienen pasadas las revisiones obligatorias y dos están vacíos.
- Instalación eléctrica. Es necesaria instalación eléctrica de bajo voltaje para trabajar con luz portátil, normalmente el bajo voltaje se utiliza en supuestos dónde se puede trabajar con líquidos o humedad para evitar descargas.

Maquinaria/herramienta.

- Toro. Falta avisador acústico marcha atrás. El cinturón de seguridad no funciona (es por suciedad, sólo hay que limpiar los enganches)
- Esmeriladora. El interruptor de marcha no se queda puesto y no tiene las pantallas de protección para evitar posibles proyecciones de material. Tampoco hay gafas de seguridad accesibles para manipular esta herramienta.
- Mangueras de aire comprimido. Las mangueras actualmente se sujetan con bridas, pero no se revisan con periodicidad.

Individual. En cuanto a elementos individuales de seguridad, aunque existe calzado de seguridad, no se utiliza, y la mayoría de los operarios trabajan con sandalias. Aunque debería haber elementos de protección visual ni de protección auditiva, no se han podido localizar, y no se usan.

Flota. En el caso de los camiones de la flota, no poseen avisadores acústicos de marcha atrás.

Botiquín. El botiquín no está en buen estado y le falta material de primeros auxilios. Posiblemente la ubicación del mismo, no facilite un conveniente mantenimiento del mismo.

Indicador 5.3: Los profesionales son conscientes de la importancia de la seguridad y la ponen en práctica

A pesar de haber recibido un curso de prevención de riesgos laborales, el personal de la BdT no es consciente de la importancia de la seguridad, y sobre todo a nivel de taller. No se utiliza el calzado de seguridad, así como otros elementos (gafas), por lo que las posibilidades de

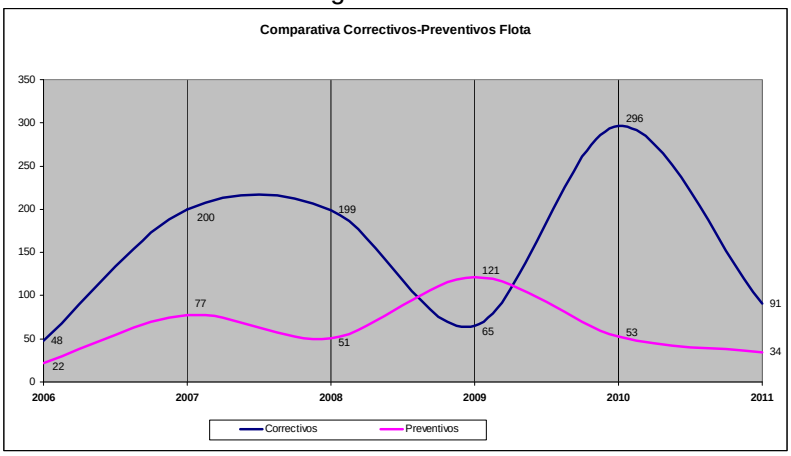
En conclusión:
A día de hoy, no existen protocolos de seguridad preventiva/correctiva.
La BdT posee elementos básicos de seguridad pero por debajo de los requerimientos de las actividades realizadas y de los posibles riesgos laborales.
Los profesionales no son conscientes de la importancia de la seguridad y no la ponen en práctica.

4.2 EFICIENCIA

1. ¿Las metodologías y soluciones técnicas seguidas en los trabajos resultaron adecuadas y al menor coste posible para la consecución de los objetivos previstos?

Indicador 1.1: La gestión de los trabajos ha sido la más adecuada en términos de forma, tiempo y rendimiento

Al analizar la evolución de preventivos y correctivos de la flota desde el inicio de la actividad (ver abajo), se puede ver que hay unas importantes variaciones entre ambos. La conclusión más importante que se desprende de esta gráfica es que a mayor número de mantenimientos preventivos, más posibilidades existen de que se reduzcan los trabajos correctivos, con el consiguiente ahorro que esto supone en el abastecimiento de repuestos necesarios para su ejecución. Es especialmente notable la variación entre los trabajos correctivos realizados en 2009 y 2010, en donde nos encontramos una importante diferencia (231 trabajos). En 2010 se incorporaron el total de vehículos que forman actualmente la flota, y tampoco se han generado OT correctivas de las visitas técnicas de seguimiento.



Al no existir un análisis cruzado de estos tipos de trabajos y no haber una planificación estratégica anual, independientemente de la obligatoriedad de los mantenimientos preventivos, se observa que se ha invertido mucho tiempo en la consecución de los trabajos correctivos en detrimento de los preventivos.

En cuanto al rendimiento, expresado como un resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, puede analizarse dependiendo de la unidad que tomemos. Si tomamos como unidad cada operario, sería necesario por parte del Jefe de Taller hacer seguimiento de cada uno de ellos. Los formatos de gestión posibilitan dicho análisis, sin embargo, el rendimiento del trabajador viene supeditado también al aprovechamiento de sus capacidades y en relación con el trabajo diario programado. Nuevamente nos encontramos que la programación es deficitaria en este aspecto, y esto redunda en la verdadera ocupación del trabajador durante el horario de trabajo. Al no existir una programación ordenada de los trabajos, la gestión continúa estando en un segundo plano, y gestionándose en base a los problemas que surgen diariamente, más que un trabajo regulado que posibilite controlar en mayor medida la resolución de los problemas mediante la cultura preventiva. Si la unidad de medida del rendimiento es por el contrario el equipo de taller, la programación sigue redundando en el bajo rendimiento para la consecución de actividades. Se invierte más tiempo en la realización de operaciones correctivas, que preventivas, lo cual hace que el rendimiento del trabajo del equipo de taller siga dependiendo de lo que surge, por encima del control que ejerce la gestión de taller en la aparición de problemas.

Indicador 1.2: El calendario de actividades ha permitido una gestión ordenada, así como aplicar aprendizajes y mejoras en los trabajos en siguientes operaciones

Al no existir una programación ordenada y con un cronograma definido de las actividades, la gestión es muy deficitaria en cuanto al orden, así como el aprovechamiento de los aprendizajes. Si bien es cierto, se puede deducir tras el análisis de los informes técnicos específicos, que en ciertas especialidades, como puedan ser a nivel de chasis o carrocería, por ser habituales y porque se cuentan con los recursos de capacitación adecuados, se aplican mejoras para suplir ausencias de repuestos.

En conclusión:
La gestión de los trabajos en términos de forma, tiempo y rendimiento, es deficitaria. Se invierte mucho tiempo en los trabajos correctivos, que minimizan el rendimiento del equipo de taller.
El calendario de actividades no ha generado una gestión ordenada, aunque si se han aplicado aprendizajes y mejoras en parte de los trabajos en siguientes operaciones.

2. ¿La estructura de gestión, coordinación, organigrama y equipos de la BdT han sido los adecuados y sus costes razonables?

Indicador 2.1: El volumen, perfil y estructura del equipo de la BdT responde a las actividades requeridas por el proyecto, habiéndose generado sinergias con el personal de otros proyectos

En principio, el volumen, perfil y estructura del equipo de la BdT responde a las actividades y necesidades requeridas por el proyecto. Tras la puesta en práctica del nuevo organigrama con la incorporación de mandos intermedios, se asegura una cobertura total del personal con relación a los diferentes campos a cubrir, y permiten reducir la carga de trabajo del Jefe de Taller especialmente, con la incorporación del puesto de Logista.

Sin embargo, el problema radica en la falta de racionalización de la organización de los trabajos en taller, así como su seguimiento. Mientras estas actividades de gestión no se corrijan, el volumen del equipo de la BdT puede parecer sobredimensionado.

La estructura del equipo de la BdT sí ha supuesto un ejemplo y modelo de gestión para muchas instituciones locales, muchas de las cuales han seguido con interés la evolución del proyecto.

Indicador 2.2: No ha existido una alta rotación en el personal de la BdT que haya afectado negativamente el proyecto

Desde el inicio de la actividad, no se ha producido una alta rotación de personal que haya afectado negativamente al proyecto. A pesar de la desmotivación del personal de la BdT, especialmente en lo que a salarios se refiere, esto no afecta a la rotación de personal. Teniendo en cuenta el contexto, hay que resaltar que la BdT posee una serie de ventajas comparativas en relación a la figura del trabajador, con respecto a otros trabajos o proyectos en los CRS.

Indicador 2.3: El número de visitas de seguimiento, comunicación regular y aporte de ATTsF a la gestión es considerado óptimo por parte de la BdT

En la gestión de taller, como se ha explicado anteriormente, se han pasado por diferentes épocas. De una primera que contaba con la figura de expatriado técnico para la implantación de un sistema de gestión de taller, se pasó a las visitas de seguimiento técnico para luego sustituir esas visitas de seguimiento técnico por las centradas en la implantación de procedimientos.

Desde la gestión de taller se valoran muy positivamente las visitas de seguimiento técnico, si bien el feedback que podría resultar de las mismas no se produce actualmente.

La comunicación regular entre la ONG y el Jefe de Taller, aunque existe, es algo deficitaria en ciertos aspectos, como pueda ser la gestión de comunicación de los informes semanales o técnicos específicos.

Por otro lado, la valoración de la Dirección de la BdT sobre estos aspectos no ha sido completa, al no estar el director presente durante el período de evaluación, por lo que solo se ha podido recabar a nivel de gestión de taller.

Indicador 2.4: No ha existido retraso significativo en los trabajos o de haberlos se deben a causas externas y no han generado sobre-costos importantes

Se pueden identificar dos aspectos fundamentales que pueden afectar al factor tiempo en la ejecución de los trabajos. Por un lado, la falta de un repuesto en el stock de almacén. Por otro, la falta de exhaustividad en la programación de trabajos, tanto preventivos como correctivos. El problema de contar con un número importante de marcas y modelos imposibilita poseer un stock de repuestos que cubra cualquier avería inesperada, por lo cual no es de extrañar que puedan surgir OT correctivas que se retrasen en el tiempo por falta de repuestos. En el caso de la programación, el hecho de no programar adecuadamente los trabajos de taller, puede tener consecuencias a largo plazo en el sentido de que al no intervenir o anticiparse a las averías en el momento de su identificación, puede generar en correctivas de mayor importancia, por lo cual se podrían ahorrar sobre-costos importantes. Es necesario para esto hacer un seguimiento constante de las programaciones, así como de la solución de las OT correctivas pendientes.

En conclusión:
El volumen, perfil y estructura del equipo de la BdT responde a las actividades requeridas por el proyecto, habiéndose generado sinergias con el personal de otros proyectos.
No ha existido una alta rotación en el personal de la BdT que haya afectado negativamente el proyecto.
El número de visitas de seguimiento, comunicación regular y aporte de ATTsF a la gestión es considerado óptimo por parte de la BdT en lo que a gestión de taller se refiere, aunque se echa en falta un mayor feedback para poner práctica las conclusiones de dichas visitas.
El retraso que se ha podido generar en los trabajos, puede producirse principalmente por la falta de repuesto en el momento de producirse la avería. La falta de regularidad en la programación en los mantenimientos puede tener consecuencias negativas a medio-largo plazo, ya que al no incidir en la prevención, puede suponer correctivas a posteriori que redunden especialmente en el factor tiempo y en la disponibilidad de los vehículos.

3. ¿Los procesos de adquisición vehículos, máquina-herramienta e instalaciones han garantizado la mejor relación precio-calidad?

Indicador 3.1: Se han solicitado y analizado varias ofertas antes de adquirir materiales y/o equipos, y el proceso de decisión es transparente y basado en estándares habituales.

Los procesos de adquisición de ítems, especialmente en la compra de repuestos de la flota, están limitados a los puntos de compra y proveedores disponibles en la región. Hay tres puntos de compra habituales, más uno en casos excepcionales. Los tres primeros están en Argelia, siendo Rabuni, Tindouf y Argel. En este último se compran los repuestos de los vehículos de la flota, así como otros ítems que no se encuentran en el mercado local de los dos primeros puntos de compra, ya sea por la calidad-precio o por la ausencia en el mercado. El punto de abastecimiento extraordinario se realiza desde Pamplona por parte de la ONG cuando las circunstancias lo requieren. A pesar de dichas limitaciones, se ha conseguido establecer unos procedimientos y términos de compras accesibles en su gestión al personal de la BdT. El Logista es el encargado de dichos procesos y hasta el momento, se realizan de manera adecuada. Con la reciente implantación de un sistema de gestión de almacén, se podrá en el futuro adecuar los pedidos en base a las necesidades y el stock disponible. Actualmente todavía no se llega a analizar convenientemente los datos generados desde el almacén, y la provisión de compras se realiza gracias a la experiencia de los mandos implicados. Otro punto importante es la multiplicidad de repuestos, debido a las marcas y modelos.

Con la estandarización de los procesos de compras mediante los dossieres logísticos, así como la creación de los libros de productos y proveedores, los cuales se actualizan habitualmente, se garantiza una gestión adecuada de los procesos de compra.

En conclusión:
Los procesos de compras son transparentes y están basados en estándares habituales. Con la reciente incorporación de los procesos logísticos, se ha profundizado en este sentido, fortaleciendo dicha transparencia.

4.3 PERTINENCIA

¿Las instalaciones, máquina-herramienta y flota adscrita a la BdT son adecuadas al contexto en que se enmarcan?

Indicador 1. Las instalaciones estás adaptadas y son coherentes en cuanto a las necesidades que se plantean diariamente en la BdT

Tanto las instalaciones a nivel de taller, como a nivel de administración y alojamiento de los trabajadores, son adecuadas y están adaptadas a las particularidades del entorno y necesidades de los trabajos a desempeñar. En general se encuentran en buen estado, y se realizan habitualmente trabajos de mantenimiento de las mismas. Recientemente se ha ampliado el muro perimetral en donde se aparca la flota, con el fin de acoger el aparcamiento de la misma de forma adecuada. Sin embargo existen pequeños desperfectos, especialmente en elementos secundarios de las instalaciones, fruto de un uso inapropiado.

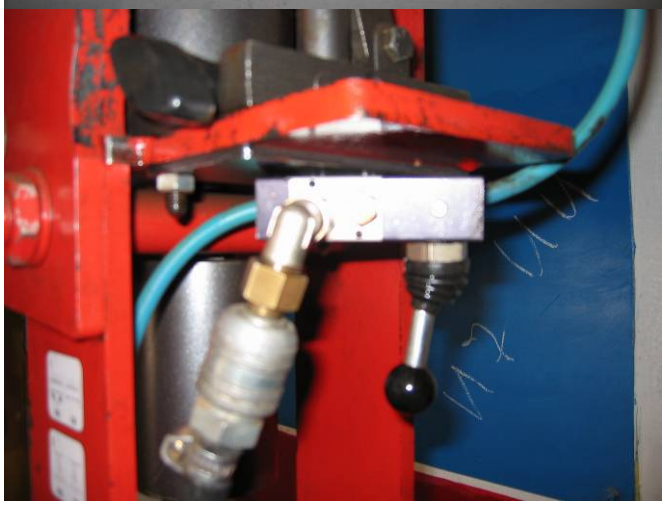
Indicador 2. La maquinaria y herramienta a disposición en la BdT es adecuada a la formación de los profesionales

El despliegue de medios es muy importante en la BdT, por lo que se asegura poder hacer frente a los problemas que surgen habitualmente en los trabajos. En principio se encuentran en buen estado, si bien, se han detectado deficiencias en algunas de ellas que pasamos a describir:

- GRUPO ELECTROGENO MOTOR HONTA
  - Se calienta motor térmico (según jefe de taller) y falla
  - De las dos salidas de corriente del generador, 1 está quemada

- GRUPO ELECTROGENO MOTOR DIESEL
  - Falla sistema de inyección, se necesita sistema de inyección completo (según jefe taller)

- PRENSA MEGA DE 50 TON
  - Del sistema de accionamiento neumático el enchufe rápido de la pared está suelto y tiene una fuga de aire importante (aunque no es propiamente la prensa) y el distribuidor hidro-neumático está flojo y presenta fuga de líquido. Falta la ficha técnica en la pared



- PIEDRA ESMERIL
  - Faltan discos abrasivos
  - El interruptor de marcha no se queda puesto
  - No tiene las pantallas de protección para evitar posibles proyecciones de material

- CARROS PARA BUJES
  - A uno de ellos le falta el gato de elevación

Indicador 3. La flota de camiones tiene las características más adecuadas al contexto en términos de mecánica, carrocería, repuestos, etc.

A la hora de analizar las características más adecuadas de los modelos que conforman la flota se ha de considerar un aspecto fundamental. A pesar de las características del entorno y de los trabajos de distribución que realizan los vehículos, existe la ventaja de que los vehículos son relativamente nuevos, y el kilometraje anual que se realiza es mucho menor del que el vehículo está preparado para soportar.

Durante el paulatino proceso de dotación de vehículos a la flota de la BdT, la ONG ha incidido a lo largo del proceso en una serie de características a tener en cuenta:

SISTEMA TROPICALIZADO DE ADAPTACIÓN DEL VEHÍCULO AL DESIERTO.

- **INYECCIÓN:** Vehículo equipado con inyección mecánica, fundamental para la durabilidad del circuito de alimentación, por la mala calidad del gasoil y los deficientes sistemas de filtrado del mismo existentes en los campamentos.
- **SISTEMA DE ALIMENTACIÓN:** Vehículo equipado con un sistema auxiliar de filtrado de gasoil, contando así con un total de 4 filtros. Con este sistema se garantiza la total protección del sistema de alimentación en lo que se refiere a partículas sólidas.

- **FILTRADO DEL AIRE:** Vehículo equipado con doble filtro del aire a fin de reducir al máximo las partículas de polvo y arena.
- **TRACCIÓN:** Tracción integral en los ejes traseros, 6X4.
- **CARROCERÍA:** Vehículo equipado con carrocería acerada, adecuada para absorber las vibraciones producidas por las pistas desérticas "sacatuercas".
- **CAJA:** La caja de transporte debe poderse abrir tanto atrás como en los laterales para facilitar la carga. (Puertas batientes y refuerzos especiales en bastidor y batientes para soportar las vibraciones producidas por las pistas)
- **CARGA UTIL:** Igual o superior a 12 TM
- **AIRE ACONDICIONADO:** Necesario para no vernos limitados en el horario de trabajo de lo vehículos en verano.

GARANTÍA:
Garantía por un año con entrega de recambio sin necesidad retorno, es decir, sin obligación de retornar al servicio oficial la pieza deteriorada.

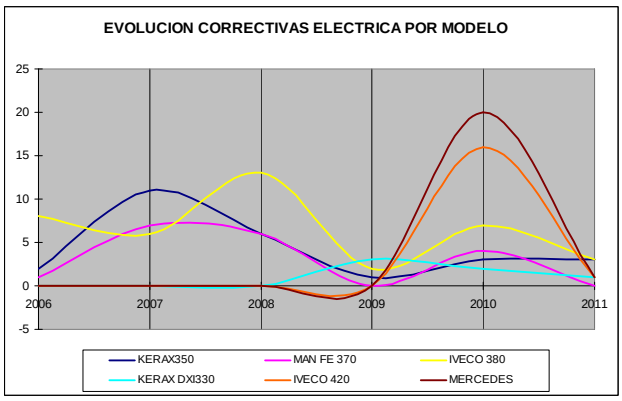
Es importante destacar que estas recomendaciones no se han podido seguir en los procesos de adquisición de los vehículos lo cual ha generado unos problemas importantes en la gestión de taller:

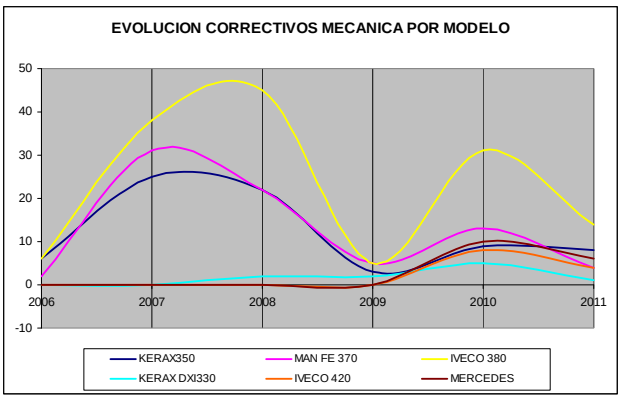
- El aumento de marcas y modelos ha aumentado el abastecimiento y gestión de recambios el número de referencias de stock en almacén. para cubrir los mantenimientos y las averías de los vehículos, las propias marcas dentro de los diferentes modelos también simplifican todo lo que pueden los diferentes componentes para facilitar esto.
- Se afianzaría la experiencia y el conocimiento del personal sobre una flota mucho más homogénea puesto que los síntomas sobre posibles problemas suelen ser comunes a los vehículos de una marca, y muchos componentes comunes, también en diferentes modelos.
- Se adquiere relevancia ante el fabricante o ante el concesionario, eso conlleva a una atención mucho más personalizada hacia la base de transportes, a una colaboración mucho mas estrecha y a un interés mayor en ofrecer los medios técnicos y humanos para el correcto equipamiento, formación y mantenimiento de todo ello.

Una primera conclusión con respecto a la pertinencia de la flota en términos de homogeneidad, es que precisamente por la falta de ésta, redunda negativamente en la gestión de sus repuesto en todos los sentidos (almacenamiento, multitud de referencias…) así como en las capacidades del personal del taller, que deben hacer frente a las particularidades de los modelos, multiplicando el esfuerzo, y que no pueden contar con una capacitación especializada en los mismos.

De las especificaciones técnicas, quizás el aspecto más importante ha sido la incorporación de vehículos con inyección electrónica, aspecto por otro lado, que tarde o temprano debería ocurrir. Sin embargo, la BdT no cuenta con las herramientas de diagnosis original de las marcas con las que se cuenta en la flota. Los vehículos modernos poseen cantidad de controles electrónicos sobre infinidad de componentes, sin ésta herramienta sencillamente no se pueden diagnosticar muchas averías y por consiguiente no se pueden resolver los problemas. En este momento se posee una herramienta de diagnosis general pero, muchas veces, o es insuficiente y sirve de poco.

Dos son los aspectos fundamentales a la hora de valorar la adecuación de los actuales modelos, como son mecánica y eléctrica. Si observamos la evolución de trabajos correctivos de los modelos existentes en la flota en ambos campos:

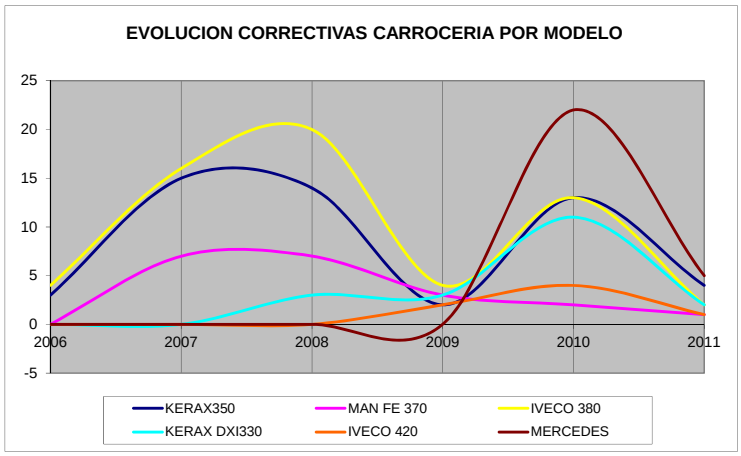




En primer lugar es importante resaltar que las incidencias correctivas en estos campos ocurridas hasta el momento, no son graves.
En el caso de las averías eléctricas, podemos ver tras la estabilización de las averías en 2009, con la incorporación de los semirremolques, se incrementa un aumento considerable de las correctivas. Este aumento corresponde a los semirremolques, que no son nuevos y tienen varios problemas que se describirán posteriormente.

En cuanto a las incidencias de mecánica, los modelos de los vehículos más antiguos de la flota son los que más problemas generan, lo cual es lógico. Y también como puede verse, el resto de modelos plantean un número de correctivos muy similar.

Insistimos en que la flota cuenta con una flota nueva y de excelente calidad, y que 5 años de actividad no suponen un desgaste excesivo en los modelos que se poseen, los cuales están preparados para condiciones muy duras de trabajo.



Si atendemos a la carrocería, la evolución de correctivos no permite un análisis concluyente de qué modelo podría ser más adecuado. Por un lado, tiene mucho que ver el impacto de los trabajos preventivos en el estado de los mismos y es, más que posible, que esto afecte también al número de correctivas que se generan por la ausencia de éstos. En casos concretos, el Mercedes tiene un gran número de correctivas a causa de las gabarras que tiene asignadas. Si se puede observar que los modelos que presentan mejor comportamiento en este ámbito son el Man FE370 y el IVECO 420.

En cuanto a una conclusión con respecto a la pertinencia de los modelos que se poseen en la flota, no se puede concluir en cuál de los modelos es el más adecuado. Es importante destacar que el número de unidades de cada modelo tampoco es uniforme, y que el número de factores externos que afectan en este momento a su idoneidad (como puedan ser las especificaciones de la distribución, tipología del trayecto, tonelaje a distribuir) van en relación con el tipo y no la marca. Al menos, sí se atiende más o menos correctamente desde la MLRS a la hora de

adjudicar vehículos con respecto a lo que se distribuye, y actualmente la versatilidad de modelos permite hacer frente a esos condicionantes.

Sí es importante en estos momentos pararse a analizar el estado de las gabarras. Englobamos todos los semi-remolques bajo un mismo prisma puesto que aunque existen modelos de 2 ejes con rueda gemela y de 3 ejes con rueda sencilla en general comparten los mismos problemas y se trata de buscar una solución global para esta tipología de vehículo.

El principal inconveniente de estos vehículos en cuanto al resultado de la mecánica que poseen, es el desgaste excesivo de los elementos de suspensión, ballestas, balancines y bulones de balancines principalmente. La causa principal es la falta de engrase. El resto de la mecánica se reduce a rodajes (bujes y rodamientos) y frenos y en principio parece que no surgen más problemas que los que se entendería como normales.

Hay que tener en cuenta que los tractocamiones no enganchan las mangueras de aire a los semi-remolques, por lo tanto los frenos de éstos no actúan y van condenados. Si bien esto evita el desgaste de los frenos de los semis y su consiguiente mantenimiento, implica a su vez que la tractora tenga que soportar todo el trabajo de frenado del conjunto. A su vez esto supone un riesgo importante, sobre todo si surge un imprevisto con el vehículo circulando a una velocidad incluso baja y sobre todo si el conjunto no está alineado. Respecto a este punto es verdad que la orografía del terreno no representa especial dificultad ni exigencia a los frenos, pero también es verdad que los imprevistos dependen también de otros factores.

Que los semi-remolques sean vehículos viejos, reformados, poco uniformes respecto a componentes, los cuales son precisamente los que más se averían, que incluso carezcan de elementos que los harían funcionar como debieran como elementos en el sistema de frenos etc., no ayuda para un correcto funcionamiento y mantenimiento de los mismos.

Tampoco se ha probado a trabajar con la presión de los neumáticos en vez de a 8 atmósferas a una presión inferior, por ejemplo alrededor de 6. Esto permitiría al neumático a absorber mejor las irregularidades del terreno y a restar trabajo al resto de los componentes de la suspensión del vehículo. Sin embargo, esto conllevaría otros inconvenientes, como un desgaste más irregular de los neumáticos y probablemente a un calentamiento excesivo, sobre todo si se circula a una velocidad elevada cuando hace calor.

Concluyendo, los semi-remolques son vehículos que se encuentran en condiciones precarias, no sólo porque los sistemas de suspensión están acabados y no resultan tal y como se mantienen sino porque ponerlos al día para que rodaran como deben de rodar (enganchados con las mangueras de aire de la tractora), supondría tener que realizar un repaso general de zapatas, tambores, palancas de freno, pulmones de freno, e instalación neumática de tubos y válvulas. Los costes que eso supone son mayores que la adquisición de nuevas unidades, elegidas teniendo en cuenta las necesidades y el entorno en el que trabajarán.

La dirección de la BdT solicitó al equipo evaluador analizara la posibilidad de incluir en la flota un taller móvil para poder hacer frente a las averías que paralizaran vehículos fuera del recinto de la BdT. Tras analizar la información disponible, no se encuentran datos que corroboren esa necesidad. Para ello, es necesario que la BdT haga un control más exhaustivo de este tipo de incidencias, de manera que se puedan valorar en base a los siniestros ocurridos.

<u>Indicador 4. Los profesionales a cargo de la gestión de taller tienen los conocimientos y capacitaciones adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones, maquina-herramienta y flota adscrita</u>

Para trabajos básicos de mantenimiento preventivo y correctivos básicos, el personal cuenta con conocimientos básicos que les permite hacer frente con relativo éxito la gestión de las actividades.

Sin embargo, como se decía anteriormente, la falta de homogeneidad afecta al trabajo de los profesionales, ya que es muy difícil conseguir una especialización uniforme del equipo y mantener una serie de conocimientos estandarizados. Esto unido a la ausencia de manuales de usuario o taller de las marcas con las que se cuenta en la flota, así como los elementos particulares de diagnosis, hace complicado al equipo enfrentarse a trabajos correctivos que surjan por la especificidad de las marcas.

En conclusión:

Las instalaciones estás adaptadas y son coherentes en cuanto a las necesidades que se plantean diariamente en la BdT.

La maquinaria y herramienta a disposición en la BdT es adecuada a la formación de los profesionales.

La flota de camiones carece de una homogeneidad de marcas y modelos, lo cual dificulta la gestión de repuestos. En términos de mecánica, la recomendación inicial de trabajar con inyección mecánica es la más conveniente, aunque debido a la juventud de la flota y teniendo en cuenta la resistencia de los vehículos con relación al trabajo que ejercen, no afecta sobremanera por el momento el poseer vehículos de inyección electrónica. El estado de las gabarras es precario y puede incidir a corto plazo en las tareas de distribución, sobre todo teniendo en cuenta que son 6 y el tonelaje que cubren en la misma.

Los profesionales a cargo de la gestión de taller tienen los conocimientos y capacitaciones adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones y la maquina-herramienta. En el caso de la flota adscrita, es complicado gestionar 6 tipos diferentes de marcas en un único taller, y a falta de manuales de usuario/taller por marca y elementos de diagnosis de la mitad de las marcas que posee la flota, se limita aún más la capacidad de los profesionales.

4.4 IMPACTO

1. ¿Se cumplió el objetivo general y específico previsto en el proyecto?

El objetivo general del proyecto es contribuir a la reducción de las carencias alimenticias de la población refugiada saharaui en Tindouf. Desde el punto de vista logístico, la BdT cumple a contribuir a esa reducción. Sin embargo, existen unos parámetros en este objetivo que son totalmente externos como puedan ser los aspectos relativos a la pertinencia de lo que se distribuye, en términos de cantidad y de aporte nutricional, en los cuales el presente proyecto nunca podría incidir directamente.

El objetivo específico es garantizar una distribución segura, estable y profesional de la ayuda humanitaria y alimentaria. El salto cualitativo y cuantitativo producido en la distribución de ayuda humanitaria, y especial, alimentaria, desde la creación de la BdT es muy notable, y más desde que se cumple con el 100 % de la misma desde enero de 2011. En este caso, hay una serie de factores externos que favorecerán la seguridad y estabilidad de la distribución. El más importante, es la puesta en marcha de un stock de seguridad de canasta básica (previsto en noviembre de este año), que permitirá a la MLRS mejorar considerablemente la programación de las distribuciones. Sin embargo, la profesionalización de la distribución es una característica a mejorar con relación a los otros dos factores, y aunque la BdT cuenta con herramientas para alcanzar su éxito, todavía están por debajo de las expectativas puestas en ella. Si es importante destacar que esta profesionalización es mucho mayor que en relación al contexto en el que se enmarca.

En conclusión:
El objetivo general del proyecto se ha conseguido cumplir desde un punto de vista logístico, si bien existen unos parámetros en este objetivo que son totalmente externos y en los cuales el presente proyecto nunca podría incidir directamente.
El objetivo específico del proyecto se ha conseguido cumplir, especialmente desde enero de 2011, momento en el cual la BdT ha asumido el total de las distribuciones alimentarias.

2. ¿Qué otros impactos positivos se han producido en la comunidad fruto de la realización del proyecto?

El impacto más destacable es que se tiende a una regularidad en las distribuciones y que estas se garantizan logísticamente a través de la BdT. La población beneficiaria es consciente de esto y valora muy positivamente estos aspectos, así como acercar la distribución a nivel de barrio, hecho que se realiza desde estos últimos meses.

En conclusión:
El impacto más destacable es que se tiende a una regularidad y acercamiento de las distribuciones a la población beneficiaria y que estas se garantizan logísticamente a través de la BdT.

3. ¿Han existido algunos efectos negativos como consecuencia del proyecto?

No se han detectado efectos negativos destacables a consecuencia del proyecto

En conclusión:
No se han detectado efectos negativos destacables a consecuencia del proyecto.

4.5 VIABILIDAD

El particular contexto de los campamentos de refugiados saharauis, como es el de crisis olvidada, y en la cual los parámetros de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo se solapan y contradicen en ocasiones, dificultan la consecución de la viabilidad en los proyectos que se desarrollan. Unos por su puntualidad, otros por la necesidad de mantenerlos en el tiempo. En el caso de la BdT, a pesar de corresponder al campo humanitario, necesita de una continuidad y, lógicamente, de un apoyo externo que garantice el cumplimiento de sus objetivos. Esto añadido a la imposibilidad de generar recursos de manera local, hace imposible una sostenibilidad a medio o largo plazo sin ese apoyo externo.

1. ¿Se han apropiado las autoridades y demás actores públicos locales de los resultados del proyecto y les dan continuidad?

Las autoridades y demás actores públicos locales se han apropiado del resultado más importante, como es el de asumir el 100% de la distribución desde la BdT. Sin embargo, la asimilación de los sistemas de gestión así como otros procesos, han tenido un menor impacto, aunque también positivo.

En conclusión:
Las autoridades y demás actores públicos locales se han apropiado del resultado más importante, asumir el 100 % de la distribución desde la BdT. Sin embargo, la asimilación de sistemas de gestión que permiten ese % requiere una mayor implicación por parte de las mismas.

2. ¿Son sostenibles técnica y económicamente, a medio-largo plazo, la BdT así como sus sistemas de gestión?

Los sistemas de gestión pueden ser sostenibles sin atender a los factores técnicos y económicos de la BdT. Sin embargo, hay una serie de aspectos técnicos que dificultan la sostenibilidad económica. Principalmente, la variedad de marcas y modelos de la flota, supone una inversión importante en repuestos, lo cual añadido a la imposibilidad de asumir los costes por parte de las instituciones locales, hace imposible pensar bajo este criterio a día de hoy.

En conclusión:
Hay una serie de aspectos técnicos que dificultan la sostenibilidad económica, lo cual añadido a la imposibilidad de asumir los costes por parte de las instituciones locales, que hace muy difícil su sostenibilidad sin apoyo externo.

3. ¿Existe suficiente apoyo institucional externo por otros actores clave como para contribuir a la sostenibilidad?

Teniendo en cuenta las particularidades del contexto, existe un importante apoyo por parte de la AECID tanto a nivel institucional como presupuestario que garantiza el desarrollo del cumplimiento de los objetivos del proyecto, si bien la sostenibilidad no es el criterio más prioritario en los CRS, debido a las dificultades que supone, y más en el campo logístico, aspecto fundamental del proyecto que engloba a la BdT.

En conclusión:
Gracias al apoyo de la AECID tanto a nivel institucional como presupuestario se garantiza el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, si bien la sostenibilidad no es un criterio prioritario en la ayuda humanitaria a los CRS, debido a las particularidades de la situación y contexto.

4.6 COORDINACIÓN

1. ¿Existen planes de coordinación en el sector y se incentivaron durante el desarrollo del proyecto?

Indicador 1. Aprovechamiento de los planes de coordinación en la distribución, adquisición de vehículos y maquinaria-herramienta

Aunque no existen planes oficiales de coordinación que aglutinen a ONG, contrapartes y agencias internacionales implicadas en el sector, dentro del proyecto existen canales de coordinación constantes entre MLRS, BdT, AECID y ATTsF. Hay una comisión de seguimiento que se reúnen periódicamente para hacer seguimiento a todo lo relacionado con la BdT. Asimismo, la MLRS se coordina con la BdT en lo que a distribuciones se refiere. Antiguamente, ATTsF, participaba en esta última coordinación pero actualmente no lo hace.

Indicador 2. Las formaciones se adecuan a las necesidades teniendo en cuenta otras formaciones que se realicen en el sector

A día de hoy no hay un plan de coordinación con relación a las formaciones entre los organismos implicados en el sector. Sin embargo, durante el periplo formativo de la BdT se han facilitado a las contrapartes locales plazas para enviar profesionales saharauis para recibir formaciones. También se ha coordinado con las instituciones locales la inclusión de formaciones impartidas por profesores locales sobre materias relacionadas con actividades del sector. Hay que destacar que prácticamente no existen formaciones en el sector, aparte de las que realiza ATTsF en la BdT. Y si las hubiera, no son coordinadas a través de la MLRS o de otras contrapartes locales.

En conclusión:
Dentro del proyecto existen canales de coordinación constantes entre MLRS, BdT, AECID y ATTsF. Hay una comisión de seguimiento que se reúnen periódicamente para hacer seguimiento a todo lo relacionado con la BdT.
Las formaciones se adecuan a las necesidades, teniendo en cuenta que la propia BdT es el referente formativo del sector en los CRS y que no existen otras formaciones en el sector.

2. ¿Hubo obstáculos o apoyos en la coordinación del proyecto? ¿Cómo se solucionaron las trabas?

Indicador 1. Disputas y litigios entre la AATSF y contrapartes en relación con actividades y/o canales de gestión de las mismas.

Desde el inicio de la actividad han existido litigios entre la Dirección de la BdT y la ONG ATTsF, en relación con actividades y canales de gestión de las mismas. A pesar de existir un Plan Operativo, en el que se definían las responsabilidades y deberes de cada institución implicada, así como los canales de gestión de actividades, surgieron problemas debido a la co-dirección de la BdT entre su Dirección y la ONG. Debido a los problemas resultantes fruto de esta bicefalia en la gestión de la BdT y el incumplimiento de ciertos aspectos por parte de las partes, aparte de que en aquellos momentos la contraparte no era la MLRS sino el Ministerio de Transporte de la RASD. Posteriormente, la situación mejoró ostensiblemente desde que la MLRS asumió la BdT, ya que las actividades que desarrollan están supeditadas a la propia actividad de la misma, como es la distribución de la ayuda alimentaria. Una actualización del Plan Operativo de funcionamiento, que incluye la Comisión de Seguimiento en la que participan la BdT, MLRS, AECID y ATTsF, han facilitado los canales de coordinación y la solución de litigios.

Indicador 2. Los obstáculos se resolvieron en tiempo y forma de manera que no influyeron negativamente en el proyecto

A pesar de los obstáculos, se han conseguido resolver las diferencias de manera que no influyeran negativamente al desarrollo del proyecto.

En conclusión:
La creación de la Comisión de Seguimiento en la que participan la BdT, MLRS, AECID y ATTsF, ha facilitado los canales de coordinación y la solución de litigios.

3. ¿Influyó la coordinación en la mejora de la eficacia y el impacto?

Indicador1. El impacto y la eficacia del proyecto se han potenciado gracias a los canales de coordinación entre ATTSF y las contrapartes

Especialmente la eficacia se ha visto reforzada con la implicación de la MLRS de forma directa en los canales de coordinación con ATTsF. Esto ha permitido una mejora en la adjudicación de vehículos a la distribución, en la regularidad de las mismas, así como de nexo de unión en la mejora de las relaciones institucionales de la BdT.

En conclusión:
Especialmente la eficacia se ha visto reforzada con la implicación de la MLRS de forma directa en los canales de coordinación con ATTsF.

5 CONCLUSIONES / LECCIONES APRENDIDAS

En cuanto a las conclusiones y lecciones aprendidas, nos centramos en las referentes a los criterios de Eficacia, Eficiencia, Pertinencia, ya que estas son las que más afectan a la gestión del taller.

5.1 Fortalezas

Eficacia.
- Generación de datos implantada y en uso a través de formatos de gestión establecidos, bases de datos y emisión de informes regulares de la actividad generada.
- Abastecimiento adecuado de repuestos teniendo en cuenta las particularidades del contexto.
- Procesos de gestión adecuados a las necesidades de la distribución y la flota.

Eficiencia.
- Procesos de compras estandarizados y transparentes.
- Baja rotación de personal.

Pertinencia.
- Instalaciones, maquinaria y herramienta adaptadas y coherentes al contexto y necesidades.
- Vehículos de flota muy nuevos.

5.2 Debilidades

Eficacia.
- Falta de exhaustividad en las programaciones de los trabajos y en las adjudicaciones de los mismos.
- Ausencia de una planificación estratégica por objetivos a nivel de gestión de taller.
- Falta de análisis de los datos generados especialmente en la gestión de taller.
- No existe una cultura ni normativa de seguridad laboral en la BdT

Eficiencia.
- Gestión inadecuada de los trabajos en tiempo, forma y rendimiento.

Pertinencia.
- Falta de uniformidad en la flota en cuanto a modelos según marcas.

5.3 Amenazas

Eficacia.
- Alta generación de órdenes correctivas en la flota a falta de mantenimientos preventivos regulares
- Bajo rendimiento del personal de taller y aumento de la desmotivación a causa de la falta de liderazgo

Eficiencia.
- Aumento de costes por exceso de órdenes correctivas a falta de una programación preventiva regular.

Pertinencia.
- Limitación de las capacidades del personal de taller por falta de elementos de diagnosis y manuales de usuario/taller de los modelos de vehículos existentes en la flota.

5.4 Oportunidades

Eficacia.

- Protocolización de procedimientos de taller adecuados a la situación actual de los trabajos y de la flota y necesidades de distribución.
- Actualizar los formatos de gestión de mantenimientos preventivos de manera que se favorezca la consecución de dichos trabajos.
- Actualizar las bases de datos en términos de estandarización y filtrado de la información.

Eficiencia.

- Aumento de la eficiencia de los trabajos de taller, especialmente a nivel de programación, mediante el apoyo técnico externo de la ONG.

Pertinencia.

- Dotar de elementos de diagnosis y manuales de usuario/taller de los modelos de vehículos existentes en la flota.
- En cuanto a la adquisición de nuevos vehículos para la flota, capacidad de adquirir modelos adecuados al contexto, volumen y regularidad de la distribución actual.

6 RECOMENDACIONES

A la hora de realizar recomendaciones, seguiremos el mismo esquema de análisis de criterios de evaluación, ya que existen una serie de comentarios de mejora que por su especificad así lo requiere. En el caso de las recomendaciones sean específicas a un actor en concreto, se señalará.

6.1 EFICACIA

1. Para la consecución de los objetivos específicos de los mantenimientos y trabajos correctivos:

Indicador 1.1. Procesos y formatos de gestión, información y bases de datos
En cuanto a los **procesos de gestión**, se recomienda trabajar el diseño de los procedimientos de los procesos de gestión de taller, teniendo en cuenta que es necesario adecuar la programación de mantenimientos en base a la ocupación real de los vehículos.

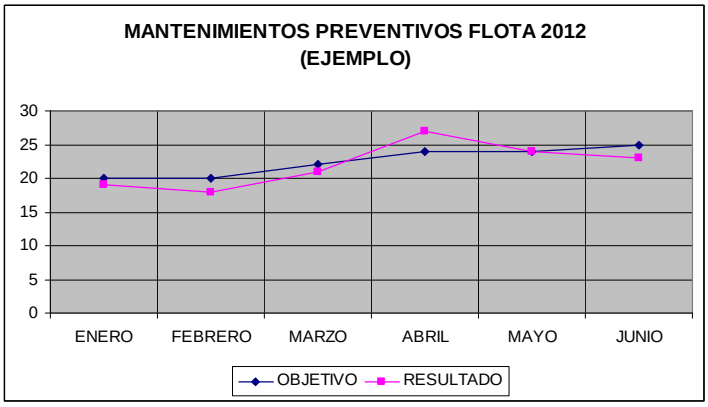
Para ello, sería muy recomendable actualizar los **formatos** de los mantenimientos de preventivos de todos los modelos existentes en la flota, especialmente en los siguientes parámetros:

- Corregir errores de datos identificativos de mantenimientos (vehículos, matrículas, etc.)
- Suprimir aquellos mantenimientos que no se realicen actualmente, como los trimestrales.
- Cambiar la periodicidad de los mismos, y nombrarlos según la nueva nomenclatura. En este sentido, se recomienda en el caso de los mantenimientos por kilometraje, reconvertirlos a anuales y bianuales.
- En mantenimientos quincenales, restablecer su periodicidad quincenal de forma gradual. Asimismo, se recomienda suprimir aquellos trabajos que no son necesarios realizar en base a esa periodicidad y diferenciar los mantenimientos puramente visuales de los que requieren trabajos específicos[9].

En cuanto a los **documentos informativos** se recomienda:

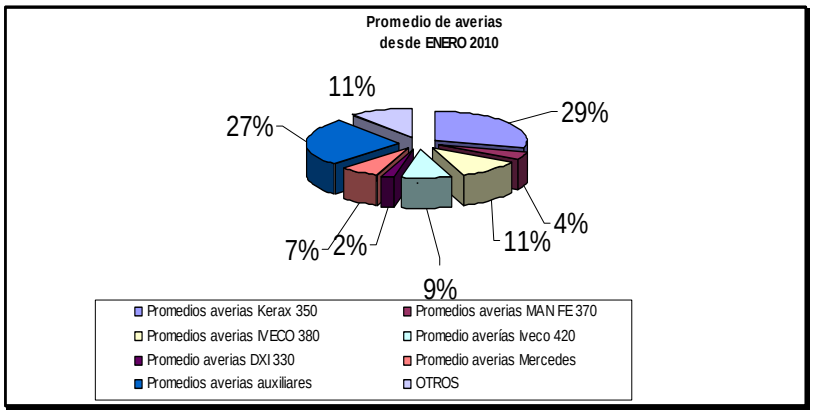
- Informes semanales. Continuar con su ejecución, ya que adquiere además la importancia de servir como medio de valoración y seguimiento de la ejecución programática de los mantenimientos preventivos. Se valora que sea positivamente que sea realizado por la administrativa de taller, pero deberá ser revisado por el JdT y posteriormente, por ATTSF.
- Informes Técnicos Específicos. Debido a que su ejecución está condicionada a trabajos específicos, los cuales no se pueden preveer, si se recomienda al menos, anualmente, la redacción de un informe de situación técnica anual. Este servirá para valorar diferentes aspectos, entre los cuales, se encuentra la coordinación.
- Informes mensuales. Sería muy recomendable agilizar la exposición de datos de la sección de recursos materiales, e incorporar indicadores de gestión, así como reformular los existentes. En el caso de ponerse en práctica la programación de mantenimientos preventivos, se podría representar de la siguiente manera:

[9] Consultar Anexo OTC para conocer recomendaciones de mantenimiento preventivo, pág. 7-10

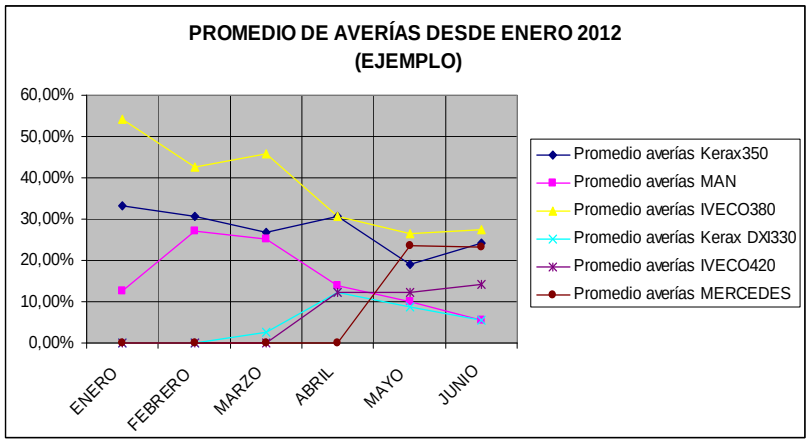


Siendo la línea rosa el objetivo esperado y la azul, los mantenimientos realizados.
En el caso de la gráfica Nº9 del informe mensual, relativa a la evaluación de correctivas por tipo, se podría reformular quedando así:

ACTUAL:



REFORMULADA:



En el caso de la incorporación de nuevos indicadores, se recomienda introducir pocos y que siempre permitan incorporar/sustituir tablas actuales expositivas, con el fin de agilizar el peso del informe mensual. No se trata de añadir más información, sino filtrar la que ya existe, e incluso reducirla, ya que actualmente hay una serie de apartados que aunque aportan una importante cantidad de datos, estos no sirven información extraordinaria o susceptible de un análisis de mejora.

También es muy importante que la emisión de los informes mensuales sea lo más periódica posible. Esto permite un mayor aprovechamiento de las informaciones generadas y facilita el aprovechamiento de las mismas.

En cuanto a las **bases de datos**, se recomienda tener únicamente dos bases de datos por cada una de las existentes. Una general que recoja todos los datos generados desde el inicio de la actividad, y otra independiente a ésta del año en curso, la cual se volcará al final del año y una vez que se haya revisado la adecuada transcripción de los datos generados en dicho año. También es importante guardar copias anualmente en formato CD.

Indicador 1.2. Abastecimiento de repuestos y gestión de almacén

En general, este aspecto se trabaja adecuadamente a día de hoy. Sí se recomienda en relación al programa de gestión de almacén, valorizar e introducir todos aquellos productos todavía pendientes de registro. Una vez que esto se haya hecho, se podría estudiar la existencia de productos en almacén que no se utilizan, así como poder analizar la relación de costes por modelo y marca. Estos parámetros podrían ser interesantes indicadores de gestión de almacén, los cuales se podría valorar su introducción en el informe mensual.

Indicador 1.3. Nº adecuado de profesionales que practican las capacitaciones

Para mejorar el rendimiento de los profesionales que componen el equipo de taller, es necesario mejorar, por un lado, la programación y supervisión de los trabajos por parte del JdT. Una vez que se haya establecido una programación regular de preventivos, la generación de órdenes correctivas a causa de estos mantenimientos (que pueden ser generadas por los operarios y revisadas por el JdT, siempre tendrán un carácter de anticipación, al contrario que las correctivas que surgen a falta de los mantenimientos), permitirán una programación más completa de correctivos y que complementará los preventivos. Evidentemente, para que dicho rendimiento sea más alto, es muy importante que los técnicos de taller se habitúen a estar presentes de forma obligatoria en sus respectivos lugares de trabajo, facilitando así al JdT la adjudicación y supervisión de las tareas a realizar en el trabajo diario.

Indicador 1.4. Cambios positivos en la vida útil de los ítems de la BdT

Para que se pueda medir un cambio positivo en la vida útil de los ítems de la BdT, especialmente en los vehículos de la flota sería muy recomendable diseñar una planificación estratégica de trabajo que abarque las siguientes áreas:

- Programación de mantenimientos preventivos. Establecer el número y calendario de trabajos preventivos por vehículo para un año
- Cuidado general de los vehículos. Hay una serie de aspectos a los cuales se debe hacer seguimiento en el trato de los vehículos por parte de los conductores: mantenimientos diarios realizados por los conductores, estado de limpieza, número de pinchazos por vehículo... todos estos parámetros pueden servir para mejorar su estado, y se recomienda un seguimiento más exhaustivo, el cual se puede realizar por parte del administrativo de distribución, que a la vez es responsable de hacer seguimiento de la labor de los conductores. Asimismo, se podrían generar OT correctivas desde distribución para cubrir este tipo de aspectos.
- Ejecución de trabajos correctivos. Analizar la evolución de trabajos correctivos de cada vehículo, y valorar el efecto que la programación de preventivos y el cuidado general de los vehículos tiene en los mismos.

También para facilitar dicha planificación estratégica se pueden tomar como referencia los anexos técnicos de la presente evaluación, ya que puede ser un punto de referencia el estado identificado de los vehículos en el presente período. Sería recomendable que el próximo año se pudiera realizar un chequeo de los vehículos, maquinaria y herramienta como el realizado en la presente evaluación. De esta manera, se podría valorar la incidencia del nuevo diseño de las programaciones de los trabajos de taller en los ítems de la BdT.

2. Para mejorar la programación y adjudicación de mantenimientos preventivos y trabajos correctivos:

Indicadores 2.1 y 2.2. Programación y adjudicación regular de mantenimientos preventivos y trabajos correctivos

Se recomienda la elaboración conjunta por parte de ATTSF y JdT de un calendario de mantenimientos preventivos, así como un sistema de apoyo y seguimiento a través de visitas técnicas regulares, que permitan realizar un apoyo y seguimiento adecuado tanto a la

programación como también para el análisis del estado de los vehículos de la flota. Mediante esta dinámica de trabajo se puede conseguir:

- Establecer un punto de partida con una primera visita al estado de los vehículos, generar una serie de OT correctivas, que deberán ejecutarse hasta la siguiente visita de seguimiento técnico.
- Asimismo, se puede colaborar a la programación de mantenimientos preventivos a ejecutar en el periodo comprendido hasta la siguiente visita.
- Valorar otros aspectos como el rendimiento de operarios, la implantación de los procedimientos en la gestión de taller, el seguimiento de la transcripción de datos, análisis de los indicadores de gestión de taller…

En el caso de la periodicidad de los mantenimientos preventivos, especialmente los quincenales, se recomienda la coordinación entre ATTSF y JdT, para el restablecimiento de la misma de forma gradual. El aspecto más importante es ayudar a crear el hábito de realizar dichos trabajos de forma regular. ATTSF puede apoyar y asesorar al JdT para la organización de dichos calendarios (que se podrían elaborar anualmente), que al menos tendrán que tener en cuenta dos fases. Un primer cronograma de prueba hasta que se termine de formalizar el cronograma de distribución de la MLRS tras la implantación del stock de seguridad. La segunda fase, será la revisión de dicho cronograma una vez la MLRS ya ha formalizado las distribuciones teniendo en cuenta el stock de seguridad. Es importante destacar que es muy importante reforzar la coordinación con la MLRS en este aspecto, ya que tras el estudio de productos frescos y la presente evaluación, se ha podido ver que es posible distribuir el 100% de la distribución mensual con 15 vehículos diarios. De esta forma se pueden realizar mantenimientos a la flota diariamente sin afectar la distribución. En cuanto a la periodicidad de los mantenimientos, especialmente en los quincenales, se debe consensuar cual es la más adecuada, si restablecer los mantenimientos de forma quincenal o hacerlos de periodicidad mensual. Sea como fuere, se recomienda hacerlo en las fases de puesta en práctica y evaluación de la misma como se ha citado anteriormente. Por nuestra parte, creemos que deberían hacerse de forma mensual, y los otros mantenimientos de forma anual y bianual. Al menos así durante un año, y una vez analizados los resultados, tanto en el cumplimiento de los calendarios, como en el estado de los vehículos, reajustarlos para una mayor adecuación de los mismos a las necesidades de la flota.

En este sentido se insiste en recomendar a la MLRS a tener en cuenta los calendarios de programación de preventivos, que una vez regularizados facilitan esa programación de vehículos. Sería muy recomendable que en las reuniones de coordinación entre BdT y MLRS, estuviera presente la ONG, con el fin de asesorar y facilitar la adecuación de las programaciones de taller con las distribuciones.

Indicador 2.3. Personal de taller

Es necesario incentivar la actividad de los profesionales de taller. Con esto se quiere decir, que se debe apoyar y sensibilizar al equipo de taller sobre la importancia que tiene su trabajo en el funcionamiento de la BdT. En este sentido hay que insistir mucho en la permanencia del personal en su puesto durante el horario de trabajo, para facilitar al JdT la coordinación y adjudicación de los trabajos. Si finalmente se considera adecuado el realizar una planificación de objetivos a nivel de taller, estos deben ser informados al equipo de trabajo. También será necesario pensar en formas de incentivar el cumplimiento de dichas planificaciones estratégicas y posibles sanciones en el caso de no cumplirse. En este caso, tampoco la figura del JdT tampoco está exenta. Es muy importante sensibilizar también sobre la correcta cumplimentación de los formatos de trabajo y del cumplimiento de los horarios de trabajo. También es muy importante destacar el alto grado de asimilación de los procedimientos por parte del JdT, por lo que se recomienda seguir apoyándole y trabajando en esa línea de mejora.

Para el **cumplimiento de los resultados previstos en los trabajos**:

Indicador 3.1. Órdenes de trabajo, información y bases de datos

Se recomienda una mayor exhaustividad en la cumplimentación de las OT. Es muy importante también que los solicitantes de las OT queden registrados, y más cuando se recomienda incorporar a otros actores dicha tarea (ONG, administrativo de Distribución).

Por otra parte, se recomienda un mayor rigor en la transcripción y archivo de las OT. Tanto los documentos en papel, como su transcripción en las bases de datos y su posterior exposición en los informes mensuales, deben coincidir en su totalidad. Es por esto que se debe prestar especial atención al archivo de las OT en papel, para lo cual es necesario ordenar toda la documentación almacenada en la administración.

Indicador 3.2: Los profesionales de taller consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los trabajos como los más adecuados

Para que los profesionales de taller consideren adecuados los sistemas de participación y la ejecución de los mismos, es necesario que los practiquen constantemente así como sentirles partícipes de ellos. Por esto se recomienda incidir en el aspecto de la sensibilización de los sistemas de gestión, sus cambios o maneras de mejorarlo. Evidentemente, esto es independiente al cumplimiento de todos ellos por parte del equipo, por lo que es necesario ser más rigurosos en el seguimiento de las actividades del personal.

Para mejorar **efectos adicionales en la gestión de taller**:

Indicador 4.1: Se han logrado mejoras sobre los diseños previstos en un inicio en la programación de los trabajos o en las OT

Para esto se recomienda como antes se citó, en la reformulación de los formatos de gestión de mantenimientos preventivos, ya que en el caso de las OT correctivas, se considera adecuado el formato actual.

Indicador 4.2: Se han logrado otros resultados adicionales no previstos

Existe un resultado adicional como es la generación de OT por parte de los operarios de taller. Se debe incentivar este uso por parte de JdT, y se recomienda.
Asimismo, si se aprovechan las recomendaciones aquí presentadas en la mejora de la gestión del taller, es muy posible que puedan identificarse otros resultados adicionales no previstos en el proyecto.

Para mejorar la existencia y cumplimiento de una **normativa de seguridad en la BdT**:

Indicador 5.1: Existen protocolos de seguridad preventiva/correctiva

Se recomienda trabajar cuanto antes protocolos de seguridad para la prevención de riesgos laborales. El hecho de trabajar diariamente con maquinaria y herramienta sobre vehículos expone a los operarios a sufrir riesgos laborales constantemente, por lo que es obligatoria la incorporación de estos protocolos a la gestión de taller.

Indicador 5.2: La BdT posee elementos básicos de seguridad
Pasamos a describir aquellos aspectos que requieren mejorarse en cuanto a seguridad se refiere.
Instalaciones.

- Nave del taller. Se recomienda cubrir la estructura metálica portante de la nave con pintura intumescente, ya que el aporte de agua depende de la electricidad propia, y en el caso de un incendio importante, la electricidad o se anula sola o hay que anularla voluntariamente si es que vas a utilizar como medio de extinción el agua. Debido a los frecuentes cortes de luz, y para evitar depender únicamente del agua, el uso de esta pintura minimiza ostensiblemente los daños que se pueden producir en la nave por el calor de un incendio.
- Almacén. Revisar las estructuras sustentantes con regularidad y teniendo especial atención

- Protectores de seguridad. Se recomienda la colocación de protectores en todas las puertas de taller así como puntos calientes en donde sean posibles los desperfectos a causas de choques con los vehículos.
- Combustible. Se recomienda limpieza y mantenimiento regular de los depósitos de combustible, así como de un sistema que evite las fugas como sería la creación de una balsa de seguridad para evitar el derramamiento de combustible por rotura de los depósitos.
- Aparcamiento. Delimitación de seguridad en el muro perimetral donde se aparca la flota.
- Antiincendios. Poner al día los extintores con los que cuenta la BdT, poniendo al día las revisiones de todos ellos. Se recomienda hacer seguimiento a todos ellos. Sería recomendable complementar los existentes con un carro extintor de 50 kg de polvo polivalente.
- Instalación eléctrica. Se recomienda la instalación eléctrica de bajo voltaje para trabajar con luz portátil, normalmente el bajo voltaje se utiliza en supuestos dónde se puede trabajar con líquidos o humedad para evitar descargas.

Maquinaria/herramienta.

- Toro. Falta avisador acústico marcha atrás. El cinturón de seguridad no funciona (es por suciedad, sólo hay que limpiar los enganches)
- Esmeriladora. El interruptor de marcha no se queda puesto y no tiene las pantallas de protección para evitar posibles proyecciones de material. Tampoco hay gafas de seguridad accesibles para manipular esta herramienta.
- Mangueras de aire comprimido. Se recomienda revisar regularmente la sujeción de las mangueras con cierta regularidad.

Individual. Se recomienda dotar de los elementos individuales de seguridad, calzado, guantes y gafas.

Flota. En el caso de los camiones de la flota, se recomienda la instalación de avisadores acústicos de marcha atrás.

Botiquín. Se recomienda poner a punto el estado del botiquín, y reubicar su colocación a la oficina del almacén, en donde pueda estar protegido al desgaste y/o suciedad que generan los trabajos, así como a un uso indebido. Sería interesante formar a una persona de la BdT o del propio equipo de taller en primeros auxilios. El hecho de que una única persona gestione el botiquín, facilita su mantenimiento.

Indicador 5.3: Los profesionales son conscientes de la importancia de la seguridad y la ponen en práctica

Es necesario que los profesionales sean conscientes de la importancia de la seguridad y que se ponga en práctica, por lo que se recomienda tanto a ATTSF como al JdT hacer seguimiento a este punto.

6.2 EFICIENCIA

Para mejorar las metodologías y soluciones técnicas seguidas en los trabajos y al menor coste posible para la consecución de los objetivos previstos:

Indicador 1.1: Gestión de los trabajos

Para mejorar la gestión de los trabajos en términos de forma, tiempo y rendimiento, es necesario reorientar el concepto mismo de gestión de taller en el equipo de trabajo, incluido el JdT. Esto quiere decir que se debe incidir en el aspecto preventivo de la gestión de taller, y en especial en el hábito que se genera en el trabajo de este tipo de planteamiento. Al habituar al equipo a gestionar los trabajos bajo una cultura de anticipación, es más fácil incidir en el

control de la gestión por encima de hechos consumados, como suele ocurrir en una gestión basada en trabajos correctivos, como ocurre actualmente. Además existen los suficientes datos e indicadores de análisis para valorar el impacto de este tipo de gestión sobre el estado de los vehículos, como en el posible rendimiento económico que supondría.
Por ello se recomienda hacer mayor seguimiento al trabajo que realizan los operarios así como el equipo en su totalidad. Para ello, no sólo se puede hacer visualmente, sino que existen datos en los formatos de gestión que permiten estandarizar ese seguimiento.

Indicador 1.2: Calendario de actividades
Siempre que se mejore la regularidad de los calendarios de actividades, se posibilita una mejora en la eficiencia de los trabajos. Esto supone también un consumo más responsable de los recursos a disposición del equipo de taller, por lo que se recomienda establecer, en los trabajos preventivos, un mayor rigor en la programación.

El hecho de asumir el 100% de la distribución, así como la distribución de productos frescos, que posee una serie de particularidades (como es la disponibilidad de horario, entre otras), que inciden directamente a la hora de programar los trabajos, son dos factores fundamentales a tener en cuenta a la hora de realizar las programaciones y establecer los calendarios de actividades. Además se disponen de indicadores, como el de disponibilidad y ocupación, que facilitan dicha adecuación de las programaciones. Por dicha razón, se recomienda tener muy en cuenta la ocupación y disponibilidad de los vehículos a la hora de realizar las programaciones de trabajos preventivos.

Para mejorar la **estructura de gestión, coordinación, organigrama y equipos de la BdT**:

Indicador 2.1: El volumen, perfil y estructura del equipo de la BdT responde a las actividades requeridas por el proyecto, habiéndose generado sinergias con el personal de otros proyectos

Para que esto sea posible, es necesario por parte de AATSF hacer seguimiento al cumplimiento de los procedimientos establecidos en términos de organigrama, perfiles y equipos. Es una oportunidad de fijar unos procedimientos en la gestión de taller adecuados a la situación actual de la BdT, por ser los únicos que todavía no se han estandarizado.
Además de este seguimiento al cumplimiento de procedimientos, se debe hacer acompañamiento a la gestión del taller, con el fin de facilitar la puesta en práctica de todas aquellas recomendaciones que de esta evaluación se decidan incorporar al sistema de gestión.

Indicador 2.2: No ha existido una alta rotación en el personal de la BdT que haya afectado negativamente el proyecto

Una de las razones principales de la baja rotación de personal, a pesar de que sea uno de los motivos principales de la desmotivación del personal, es la política de salarios. Esta se debe analizar en relación con el contexto en que se inserta, por lo que se desprende que no es un motivo de rotación. Si se recomienda en este sentido, adecuar esta política salarial de manera a la consecución de una serie de objetivos en términos de gestión, lo cual permitiría favorecer un mayor rendimiento de los trabajos y aumentar el grado de exigencia, que en general, no es muy alto.

Indicador 2.3: El número de visitas de seguimiento, comunicación regular y aporte de ATTsF a la gestión es considerado óptimo por parte de la BdT

La experiencia de visitas de seguimiento técnico ha resultado positivas, sin embargo quizás se debieran reforzar con el fin de facilitar los procesos de regularización de la gestión de taller. Sería interesante que se pudiera aumentar periodicidad de manera trimestral. En esas vivitas se podrá realizar seguimiento al cumplimiento de las programaciones, al estado de los vehículos, a la gestión de datos de taller, y todos aquellos aspectos que se prioricen junto a la Dirección de la BdT. Es también muy importante que dichas visitas de seguimiento tengan potestad para poder tomar decisiones en caso de que se identifiquen deficiencias en los aspectos a evaluar, y que éstas se traduzcan en acciones que favorezcan la mejora y el cumplimiento de los objetivos

esperados. Sería recomendable consensuar un plan operativo de mejora de la gestión de taller en donde se especifiquen las competencias, responsabilidades y objetivos a cumplir por los actores implicados en el proceso.

Se recomienda en este sentido a ATTSF mejorar la comunicación con el JdT, especialmente en el feedback a los informes semanales y técnicos específicos.

Indicador 2.4: No ha existido retraso significativo en los trabajos o de haberlos se deben a causas externas y no han generado sobre-costos importantes

Es necesario para esto hacer un seguimiento constante de las programaciones, así como de la solución de las OT correctivas pendientes.

Para mejorar los **procesos de adquisición vehículos, máquina-herramienta e instalaciones**:

Como se ha podido comprobar, los procesos de adquisición de ítems por parte de la ONG para el proyecto se hacen de forma transparente y atendiendo no sólo a la relación calidad-precio, sino también a las especificaciones técnicas que mejor se adecuan al contexto.

En el caso de la adquisición de vehículos, en el pasado la incorporación de vehículos que no atendían a las especificaciones de la ONG se adquirieron por terceros y por razones ajenas al criterio de la ONG.

Por lo tanto se recomienda que sea ATTSF quien se encargue de la adquisición de vehículos, ya que ha demostrado su transparencia y su interés en dotar a la BdT de vehículos, así como de cualquier utillaje necesario, de los ítems más adecuados a las necesidades y particularidades del contexto.

6.3 PERTINENCIA

Indicador 1. Instalaciones

Debido a los frecuentes cortes de luz que hay y que afectan directamente al trabajo diario de l BdT, se recomienda la adquisición de un generador auxiliar que permita hacer frente a la paralización de los trabajos, que en muchas ocasiones pueden ser de días enteros.

El estado de las instalaciones en general es adecuado si bien es necesario realizar mantenimiento a una serie de aspectos:

- Puertas. Hay que revisar los manillares de las puertas de las dependencias de administración y alojamiento, ya que muchas de ellas están en mal estado.
- Grietas. La construcción sufre de grietas, a las cuales hay que intentar hacer seguimiento y reparar cuando fuera necesario.
- Saneamiento. Se recomienda revisar las instalaciones de saneamiento de la BdT y realizar un mantenimiento adecuado para evitar su deterioro.

Indicador 2. Maquinaria y herramienta

Durante la visita evaluación se han podido identificar una serie de necesidades, las cuales se deberán tener en cuenta a la hora de dotar en el futuro al taller:

- Extractor hidráulico para bulones de balancines y otros usos

Queda mirar si en el mercado existe un extractor específico o mejor si con uno de uso general se puede realizar este trabajo.

- Soporte para la llave de impacto grande

Además de facilitar el trabajo del operario, puesto que ésta herramienta tiene un peso importante, sirve para mantener ordenado todo el equipamiento de esta llave.

- Maquina para fabricar latiguillos

Es un requerimiento de jefe de taller puesto que comenta que en el entorno es muy difícil encontrar latiguillos originales y los que fabrican son de una calidad pésima, esto debe ir acompañado de material necesario para la fabricación de éstos.
Probablemente la inversión necesaria sería desproporcionada para el número de latiguillos que se van a fabricar y hay que valorar si disponer de estos medios puede solucionar problemas puntuales importantes

- Material torno

Para la fabricación de casquillos, bulones, tornillos, espárragos, etc. De diferentes medidas y tipologías.

Como equipamiento de taller, y este punto es muy importante, ha de existir en formato papel a ser posible, toda la información técnica y manuales para seguir los procedimientos adecuados en las reparaciones y en el mantenimiento de los diferentes modelos y marcas de vehículos, así como información general básica de sistemas hidráulicos y neumáticos, todo esto había de exigírsele a los diferentes fabricantes de las marcas de vehículos que se poseen o también a los concesionarios, eso va a evitar reparaciones por intuición o a la aventura de desmontar sin tener claro que nos vamos a encontrar y como efectuar las reparaciones, lo mismo si no lo hubiere de la maquinaria auxiliar y los equipos de taller, guardar toda esta documentación celosamente y bien ordenada dándole el valor que tiene y utilizarla cuando se requiera.

Indicador 3. Flota de camiones

La primera recomendación con respecto a la flota existente es la de dotar al equipo de taller de equipos de diagnosis de los modelos existentes en flota así como de todos los manuales de usuario de los mismos, y si fuera posible de los manuales de taller.

En cuanto a las **gabarras**, se recomienda su sustitución lo más inmediatamente posible, y si no pueden ser todas, sí al menos contar con dos gabarras de repuesto que eviten la paralización total de los semirremolques. El estado que presentan es muy grave y a cada paralización, es más costoso, en términos de tiempo y costes, su reparación. Por lo que es más conveniente las sustitución de todas ellas.

En cuanto a la adquisición de nuevos vehículos para la flota, hay que tener en cuenta una serie de aspectos:

- Si se continúa la distribución por barrios, existen 4 dairas que tienen accesos restringidos a los semirremolques (debido a su longitud y radio de giro)
- El uso de semirremolques se ha restringido a trayectos por pista, utilizándose exclusivamente por asfalto

En el caso de que las distribuciones se mantengan en términos de tonelaje, teniendo en cuenta las distribuciones de producto fresco, una opción a valorar sería la adquisición de vehículos de 4 ejes (8x4).
Los vehículos de 4 ejes con tracción a los ejes traseros están fabricados para un peso técnico total de aproximadamente 40/41 TM, con lo que la carga útil aproximada rondará las 28 toneladas, hemos de tener en cuenta la legislación que se aplica en Argelia para esta tipología de vehículos, lo que puede limitar el peso técnico a una MMA (masa máxima autorizada) si esto se puede soslayar o no supone ningún impedimento el vehículo puede abarcar los conceptos de carga en lo que se refiere a peso. En cuanto a volumen, la distancia máxima carrozable ronda los 9 metros lo que nos lleva, con una carrocería de 2,5 metros de ancho por 1,1 o 1,2 de alto a un cubicaje de 25 a 26 metros cúbicos, suficiente para la mayoría de las cargas que se transportan.
Los 4 ejes, con una distancia máxima de 10,4 metros ofrecen una maniobrabilidad poco peor que un 3 ejes (radios de giro de 11,2 metros entre paredes para 4 ejes frente a de 8,7 a 9,6 metros para un 3 ejes) y bastante mejor que un articulado, además no ofrecen la dificultad de maniobra que presentan los trailers sobre todo hacia atrás.

Otra posibilidad que se puede valorar es la adquisición de remolques auxiliares que se engancharían a los vehículos que conforman la actual flota. Añadiendo un remolque en las ocasiones que requiera la distribución, se facilita un mejor aprovechamiento de la flota, y permite duplicar el tonelaje del vehículo. Sin embargo, sería necesaria una capacitación en conducción por parte de los conductores que forman la flota, ya que añadir un semirremolque a un vehículo cambia la forma de manejarlo. Además facilita también el cumplimiento de una nueva programación de mantenimientos preventivos de los actuales vehículos articulados, porque en el caso de que sea necesario un mayor tonelaje, se pueden usar los rígidos con los semirremolques auxiliares.

Se recomienda a la MLRS la adecuación de los puntos de recepción de distribución en los barrios, buscando puntos lo más accesible posibles para los vehículos y lo más equidistante posibles para la población beneficiaria. Sería muy recomendable que se habilitaran plataformas de cemento u hormigón con porches.

Indicador 4. Los profesionales a cargo de la gestión de taller tienen los conocimientos y capacitaciones adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones, maquina-herramienta y flota adscrita

Para que el personal mantenga y posea los conocimientos adecuados para el mantenimiento de los ítems de la BdT se recomienda continuar con las formaciones. Principalmente, las más demandadas, son las de gestión electrónica, y los sistemas neumáticos e hidráulicos pero sin olvidar el ofrecer formación básica de mecánica y electricidad tanto para que ciertos operarios puedan ir aumentando su capacitación profesional como para los que supuestamente manejan esos conceptos los refresquen y los mantengan al día.

6.4 IMPACTO Y VIABILIDAD

El impacto conseguido hasta el momento en términos de logística es el esperado, por lo que se recomienda continuar en la misma línea de trabajo para mantener dicho resultado. Por otro lado, como se decía anteriormente, existen una serie de condicionantes externos y a los cuales no se puede incidir desde el proyecto, en términos de la cantidad y calidad de producto que reciben los beneficiarios actualmente.

En cuanto a la viabilidad del proyecto, debido a las particularidades de la situación de crisis olvidada que se vive en los CRS, y a que es prácticamente imposible la sostenibilidad del proyecto por parte de las contrapartes locales, se recomienda a la AECID la continuidad del apoyo financiero.

6.5 COORDINACIÓN

Para mejorar la coordinación dentro del proyecto se recomienda reforzar la misma en varios niveles:

- Sería muy importante crear un espacio de encuentro para la coordinación con las ONG que trabajan en la distribución de productos frescos, ya que al ser una distribución que posee unas características específicas diferentes a la distribución de canasta básica, requiere de un mayor feedback con ATTSF y la BdT. De esta manera se podrían resolver cuestiones relativas a tiempos, puntos de distribución y otros detalles que dichas ONG han podido identificar.
- Se recomienda reforzar la coordinación con la MLRS con el fin de alcanzar un mejor rendimiento en la programación de vehículos en las distribuciones.
- Asimismo, se recomienda a ATTSF a reforzar los canales de comunicación desde sede con el JdT, especialmente a la hora de asesorar a éste con la emisión de informes de cualquier tipo, y a la interpretación y análisis de los datos generados en la gestión de taller.
- Se recomienda también ampliar la coordinación entre BdT/ATTSF y MLRS/CRE, con el fin de poder adecuar y homogeneizar los procesos de fortalecimiento de la MLRS atendiendo a las lecciones aprendidas en la BdT, especialmente con el fin de facilitar la estandarización de

procedimientos de gestión y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas en su puesta en práctica.

7 ANEXOS

7.1 Listado de informantes y actividades

ENTIDAD	INFORMANTES ENTREVISTADOS
ATTSF	Gabriel Urdangáriz – Coordinador de proyecto Inma Alonso – Técnica de proyectos Alberto Jimenez Vallés– Coordinador Expatriado Alfonso Torres - Director general
CONSULTOR EXTERNO	Eduardo Irigoyen
BdT	Sidahmedat Lamin- Director Hamdeiti Chaibani – Jefe de Taller Ahmed Salem Mehdi - Logista Larosi Sidi Elbu - Almacenero Nachua – Administrativa de Dirección Nouara Mint Ali – Administrativa de RRMM Mustapha Said – Administrativo de RRHH Omar Ahmed Mohamed – Mecánico Bachir Selma – Mantenimiento Mohamed Salem Ala – Mecánico Mohamidi Emhamed – Mantenimiento Lehbib Jadad – Electricista Jalil Hafed – Lavadero Seilum Mohamed – Conductor Buel-la Ahmed – Conductor
MLRS	Bohubeini Yahya – Presidente Abdelhay Mohamed – Director de Programación
MDME	Teresa López – Coordinadora Sede Sahara Nico Dotta – Coordinador País en CRS Maider Bujo – Administradora Maira Romero Ribeiro - Educadora
CRE	Laura Rodríguez Lorenzo – Coordinadora Proyecto Agua y Saneamiento Pepa Pérez – Cooperante Francesco Mancini – Jefe de País
MPDL	Bárbara Magdaleno – Coordinadora País en CRS
Oxfam Bélgica	Patuna Hernández – Coordinadora País
Familias	Entrevista con 3 familias (wilaya Auserd)

Listado de documentación analizada

A. Facilitada por AATSF relativa al proyecto:

- Informe de convocatoria de proyecto
- Documentos anexos de identificación
- Informes de seguimiento técnico
- Informes mensuales de la BdT (2010-2011)
- Informes semanales taller 2010-2011
- Informes técnicos específicos (2010-2011)
- Bases de datos de la BdT (2006-2010)
- Borrador de procedimientos de Taller
- Procedimientos de la BdT
- Inventario de 2009
- Manual Jefe de Taller 2008
- Documento de recomendación de adquisición de vehículos
- Perfiles de puesto

B. Facilitada por la BdT:

- OT Preventivas (2006-2011)
- OT Correctivas (2006-2011)
- Bases de datos 2011
- Documentación de gestión de Almacén 2011
- Base de datos de almacén 2011
- Dossieres logísticos 2011
- Manual de usuario Kerax DXI

C. Sitios Web de interés:

- http://www.attsf.org/
- http://www.aecid.org.ni/
- http://www.medicosdelmundo.org/memorias/cooperacion-internacional/africa/campamentos-de-personas-refugiadas-saharauis/
- http://saharamedicalasociacion.blogspot.com/
- http://www.saharasalud.org/default.asp
- http://www.brunoat.com/unglobal/
- http://www.who.int/es/

7.2 Matriz de evaluación

1	EFICACIA	La eficacia es una medida del grado o nivel de alcance del objetivo y resultados de LA GESTIÓN en LAS INSTALACIONES, MÁQUINA-HERRAMIENTA Y VEHÍCULOS y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.	FdV	
1.1	¿Se consiguió el objetivo específico de los mantenimientos preventivos?	-Los procesos y formatos para la gestión de preventivos son los idóneos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base de datos adecuada -La BdT cuenta con un abastecimiento adecuado de repuestos y la gestión que se realiza de los mismos es adecuada -El nº de profesionales que practican las capacitaciones recibidas es adecuado y es el previsto en el proyecto. -El nº de ítems que perciben cambios positivos en su vida útil es el previsto en el proyecto. Proporción de las mismas respecto al total de las existentes	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
1.2	¿Se programan adecuadamente los mant. prevent.? ¿cómo se adjudican los trabajos?	-Existe una programación de preventivos regular y con cobertura total en los ítems -Los profesionales están capacitados para realizar cualquier preventivo de su especialidad o similar	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
1.3	¿Se cumplieron los resultados previstos en los mant. prevent.?	-Las órdenes de trabajo son las idóneas para la realización de los preventivos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base de datos que permita el análisis de las mismas -Los profesionales consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los m. preventivos como los más adecuados.	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad media
1.5	Durante la gestión de mant. prevent., ¿se produjeron efectos adicionales no previstos?	-Se han logrado mejoras sobre los diseños previstos en un inicio en la programación de los trabajos o en las órdenes de trabajo -Se han logrado otros resultados adicionales no previstos	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación)	Relevancia alta Factibilidad media

			-Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	
1.6	¿Se consiguió el objetivo específico de los mantenimientos correctivos?	-Los procesos y formatos para la gestión de correctivos son los idóneos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base de datos adecuada -La BdT cuenta con un abastecimiento adecuado de repuestos y la gestión que se realiza de los mismos es adecuada -El nº de profesionales que practican las capacitaciones recibidas es adecuado y es el previsto en el proyecto. -El nº de ítems que perciben cambios positivos en su vida útil es el previsto en el proyecto. Proporción de las mismas respecto al total de las existentes	-Análisis documental (órdenes de trabajo correctivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
1.7	¿Se cumplieron los resultados previstos en los mant. correct.?	-Las órdenes de trabajo son las idóneas para la realización de los preventivos, la información sobre los mismos resulta accesible y existe una base de datos que permita el análisis de las mismas -Los profesionales consideran adecuados los sistemas de gestión, formatos y ejecución de los m. preventivos como los más adecuados.	-Análisis documental (órdenes de trabajo correctivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
1.8	Durante la gestión de mant. correct., ¿se produjeron efectos adicionales no previstos?	-Se han logrado mejoras sobre los diseños previstos en un inicio en la programación de los trabajos o en las órdenes de trabajo -Se han logrado otros resultados adicionales no previstos	-Análisis documental (órdenes de trabajo correctivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
1.9	¿Existe y se cumple una normativa de seguridad en la BdT?	-La BdT posee elementos básicos de seguridad -Los profesionales son conscientes de la importancia de la seguridad y la ponen en práctica -Existen protocolos de seguridad preventiva/correctiva	-Análisis documental (órdenes de trabajo correctivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	

2	**EFICIENCIA**	La eficiencia es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; esto es, la búsqueda de una combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados.	FdV	
2.1	¿Las metodologías y soluciones técnicas seguidas en los mant. prevent. resultaron adecuadas y al menor coste posible para la consecución de los objetivos previstos?	-La gestión de los mant. prevent. ha sido la más adecuada en términos de forma, tiempo, rendimiento -El calendario de actividades ha permitido una gestión ordenada, así como aplicar aprendizajes y mejoras de los mant. en siguientes operaciones -El % de recursos empleados entre repuestos, consumibles y formación, y entre las diferentes modalidades de esta última, ha sido el esperado y se corresponde con la importancia que los profesionales y autoridades otorgan a cada una, así como su eficacia y cobertura final en el proyecto.	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
2.2	¿La estructura de gestión, coordinación, organigrama y equipos de la BdT han sido los adecuados y sus costes razonables?	-El volumen, perfil y estructura del equipo de BdT responde a las actividades requeridas por el proyecto, habiéndose generado sinergias con el personal asignado a otros proyectos -No ha existido una alta rotación en el personal de BdT que haya afectado negativamente al proyecto -El número de visitas de seguimiento, comunicación regular y aporte de ATTSF a la gestión es considerado óptimo por parte de BdT -No han existido retrasos significativos en las actividades de mant. prevent. o de haberlos se deben a causas externas y no han generado sobre-costos importantes -La valorización de los gastos de personal, funcionamiento y administrativos globales relativos a la gestión de Taller están dentro de los estándares razonables (indicador general de la gestión de taller)	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
2.3	¿Los procesos de adquisición de **instalaciones, maquina-herramienta y vehículos** han garantizado la mejor relación precio-calidad?	-Se han solicitado y analizado varias ofertas antes de adquirir materiales y/o equipos, y el proceso de decisión es transparente y basado en estándares habituales.	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad media
2.4	¿Las metodologías y soluciones técnicas seguidas en los mant.	-La gestión de los mant. correct. ha sido la más adecuada en términos de forma, tiempo, rendimiento	-Análisis documental (órdenes de trabajo correctivo, informes semanales, mensuales	Relevancia alta Factibilidad media

	correct. resultaron adecuadas y al menor coste posible para la consecución de los objetivos previstos?	-El calendario de actividades ha permitido una gestión ordenada, así como aplicar aprendizajes y mejoras de los mant. en siguientes operaciones -El % de recursos empleados entre repuestos, consumibles y formación, y entre las diferentes modalidades de esta última, ha sido el esperado y se corresponde con la importancia que los profesionales y autoridades otorgan a cada una, así como su eficacia y cobertura final en el proyecto.	o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	

3	**PERTINENCIA**	La pertinencia es la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.	FdV	
3.1	¿Es adecuada al contexto, prioritaria y relevante para todos los actores la problemática técnica identificada y abordada en el taller?	-Ha existido una adecuada participación activa de las autoridades y equipo de taller durante la fase de identificación y diseño de la gestión de taller -El proyecto se enmarca expresamente en los planes estratégicos de las contrapartes implicadas -Se ha llevado a cabo un adecuado análisis más amplio de problemas y de alternativas durante el desarrollo de las actividades -Los indicadores de gestión de taller justifican las intervenciones de taller (mant. prevent., mant. correct., almacén,...) -No ha existido ningún cambio relevante del contexto/problemática inicialmente identificada durante el proyecto (y si ha sido así este ha sabido adaptarse al mismo) -Las formaciones son resultado de las necesidades planteadas en el trabajo diario y permiten su adecuación en la gestión del taller	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
3.2	¿Los objetivos, resultados y actividades planteados en la gestión técnica de taller han sido adecuados a dicha problemática y coherentes internamente?	-Existe coherencia entre los objetivos/resultados pretendidos en la gestión del taller y la problemática identificada inicialmente -Los objetivos pretendidos (y sus indicadores) han sido claros, detallados, realistas y factibles para los recursos/tiempo disponibles -Existe coherencia interna entre los resultados y el objetivo específico, garantizando plenamente los primeros la consecución del segundo y sin que se solapen unos y otros -Las actividades planteadas son realistas y permiten alcanzar plenamente cada uno de los resultados pretendidos	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad alta
3.3	¿Se alinea el proyecto con intervenciones/estrategias de otros actores y se han generado sinergias con ellas?	-El proyecto encaja en las prioridades y políticas de la MLRS y se ha respetado su normativa, recomendaciones, etc. -Existen otras intervenciones de la MLRS complementarias al proyecto y se han procurado sinergias -Existen otras intervenciones de desarrollo de otras agencias, ONGD,	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres	Relevancia alta Factibilidad media

		donantes, etc. complementarias al proyecto y se han procurado sinergias	-Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	
3.4	¿Se inserta el proyecto en las líneas estratégicas de del contexto y se han aprovechado sus ventajas comparativas?	-El proyecto tiene continuidad con iniciativas de MSPS sobre la misma población meta, contando aquella con presencia y estructura estable en la zona -El proyecto encaja en las prioridades estratégicas (sector, área, población, etc.) de AATSF y MLRS, habiéndose beneficiado de la experiencia y saber hacer previo de estas -La relación entre AATSF, BdT y MLRS es estable y prolongada en el tiempo, compartiendo principios de trabajo y valores comunes -Existen roles diferenciados y complementarios entre AATSF, BdT y MLRS basados en ventajas comparativas/valor añadido de ambos	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad media
3.5	¿Es coherente el proyecto con las líneas de actuación de la AECID y se ha aportado valor añadido por este?	-El proyecto encaja en las prioridades (escritas o no) de la AECID -El peso y rol jugado por las contrapartes ha sido el deseado para este tipo de convocatorias anuales -El empleo de proyectos anuales ha permitido obtener logros de fortalecimiento institucional -La AECID conoce a fondo el proyecto y ha jugado algún rol adicional además del de cofinanciar la intervención (asistencia técnica, coordinación/canalización del aporte de otros actores, etc.) -La gestión administrativa y de seguimiento requerida por la AECID no ha generado dificultades/limitaciones serias para el desarrollo del proyecto según AATSF y MLRS	-Análisis documental (programas y memorias de la AECID, informes internos, bases y convocatorias anuales) -Entrevistas y talleres (AATSF, BdT y MLRS) -Cuestionario a responsables proyecto	Relevancia alta Factibilidad alta
3.6	¿Las instalaciones, maquina-herramienta y flota adscrita a la BdT son adecuadas al contexto en que se enmarcan?	-Las instalaciones estás adaptadas y son coherentes en cuanto a las necesidades que se plantean diariamente en la BdT -La maquinaria y herramienta a disposición en la BdT es adecuada a la formación de los profesionales -La flota de camiones tiene las características más adecuadas al contexto en términos de mecánica, carrocería, repuestos, etc. -Los profesionales a cargo de la gestión de taller tienen los conocimientos y capacitaciones adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones, maquina-herramienta y flota adscrita	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén, calendarios de programación, informes de formaciones) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta

4	**IMPACTO**	El término impacto considerado como criterio de valoración de una acción de cooperación para el desarrollo hace referencia al análisis de los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general.	FdV	
4.1	¿Se cumplió el objetivo general y específico previsto en el proyecto?	-Los indicadores y fuentes planteados por el proyecto para medir el impacto (objetivo general) son los idóneos, la información resulta accesible y existen datos que reflejen la situación de partida -La logística de la distribución de alimentos mejora y es así percibida por la población	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
4.2	¿Qué otros impactos positivos se han producido en la comunidad fruto de la realización del proyecto?	-El proyecto ha contribuido, directa o indirectamente, a llevar a cabo otras intervenciones complementarias y/o adicionales en CRS -El proyecto ha contribuido a servir de modelo para intervenciones similares en el sector -El proyecto ha favorecido un fortalecimiento institucional en el sistema da transporte y logística y sus instituciones -El enfoque de género se ha visto fortalecido por el proyecto en el personal administrativo de la BdT	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
4.3	¿Han existido algunos efectos negativos como consecuencia del proyecto?	-Potencial “efecto llamada” de población de otras áreas aledañas y riesgo de colapso -Que el trabajo de los profesionales que no hayan recibido las formaciones se vea influenciado a causa de ello -Potencial incremento de la dependencia de CRS respecto a la ayuda externa	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad media

5	**VIABILIDAD**	En términos generales, la viabilidad puede ser definida como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se ha retirado la ayuda externa.	FdV	
5.1	¿Se han apropiado las autoridades y demás actores públicos locales de los resultados del proyecto y les dan	-Las autoridades están dando mantenimiento adecuado a las infraestructuras y equipos, no percibiéndose estos deteriorados -Las autoridades han adoptado un sistema de gestión que regula los	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o	Relevancia alta Factibilidad alta

	continuidad?	servicios de la BdT, independientemente del equipo profesional de turno en su gestión -Las instituciones locales han integrado de manera transversal y regular en sus métodos de gestión prácticas realizadas en la BdT	salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	
5.2	¿Son sostenibles técnica y económicamente, a medio-largo plazo, la BdT así como sus sistemas de gestión?	-La situación de desarrollo en el refugio facilita la generación de recursos que sustenten aspectos de sostenibilidad -Las ayudas externas se mantienen con lo que se permite trabajar en una mejora de la sostenibilidad técnica del sistema sanitario	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
5.3	¿Existe el suficiente apoyo institucional externo por otros actores clave como para contribuir a la sostenibilidad?	-Las ayudas externas se mantienen con lo que se permite trabajar en una mejora de la sostenibilidad técnica del transporte alimentario -No existen riesgos relevantes de rupturas de stock alimentario que supongan un sesgo al sistema de distribución actual	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad media

6	**COORDINACIÓN**		FdV	
6.1	¿Existen planes de coordinación en el sector y se incentivaron durante el desarrollo del proyecto?	-Aprovechamiento de los planes de coordinación en la distribución, adquisición de vehículos y maquinaria-herramienta -Las formaciones se adecuan a las necesidades teniendo en cuenta otras formaciones que se realicen en el sector	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
6.2	¿Hubo obstáculos o apoyos en la coordinación del proyecto? ¿Cómo se solucionaron las trabas?	-Disputas y litigios entre la AATSF y contrapartes en relación con actividades y/o canales de gestión de las mismas. -Los obstáculos se resolvieron en tiempo y forma de manera que no	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o	Relevancia alta Factibilidad alta

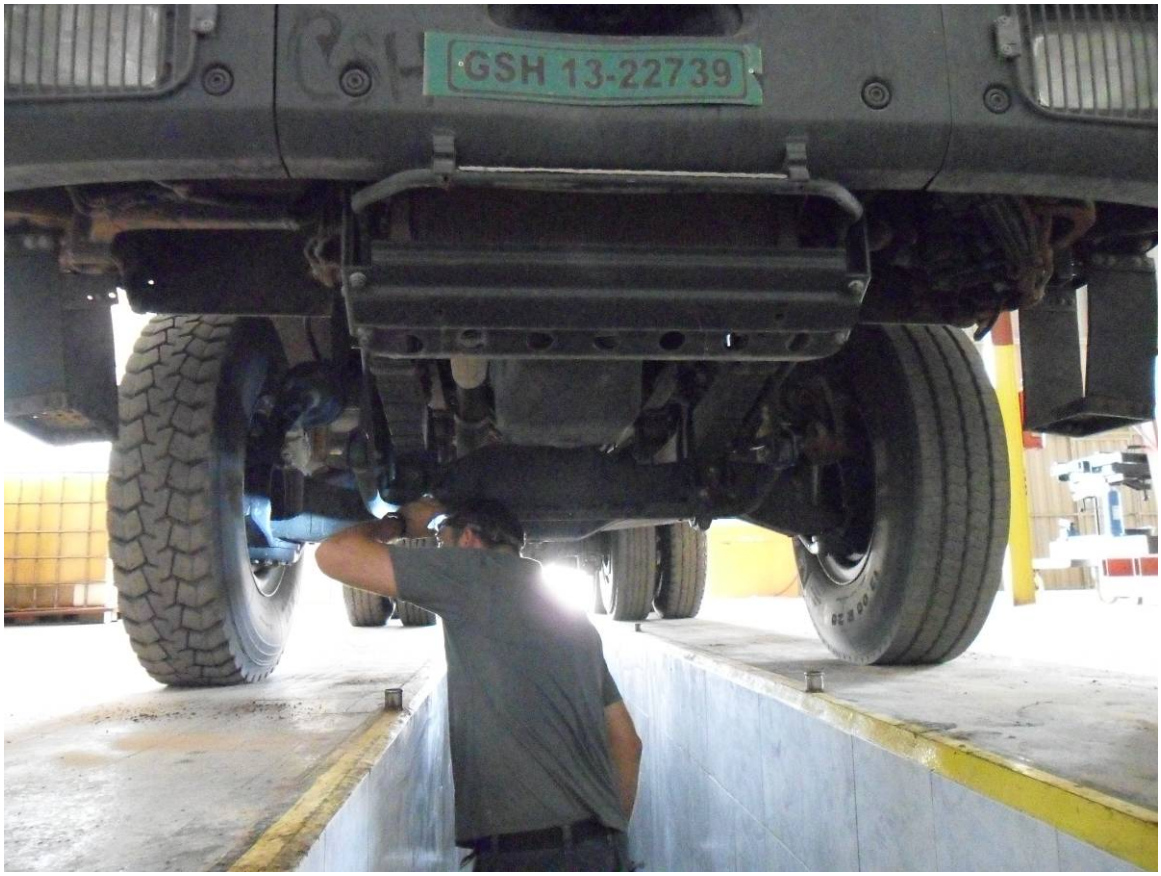
		influyeron negativamente en el proyecto -Los apoyos en la coordinación del proyecto permitieron agilizar los procesos de gestión en la ejecución del proyecto	salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT -Observación directa	
6.3	¿Influyó la coordinación en la mejora de la eficacia y del impacto?	-El impacto y la eficacia del proyecto se han potenciado gracias a los canales de coordinación entre AATSF y las contrapartes	-Análisis documental (órdenes de trabajo preventivo, informes semanales, mensuales o de incidencia si los hubiera, entradas o salidas de almacén) -Entrevistas y talleres -Cuestionario a responsables BdT	Relevancia alta Factibilidad media

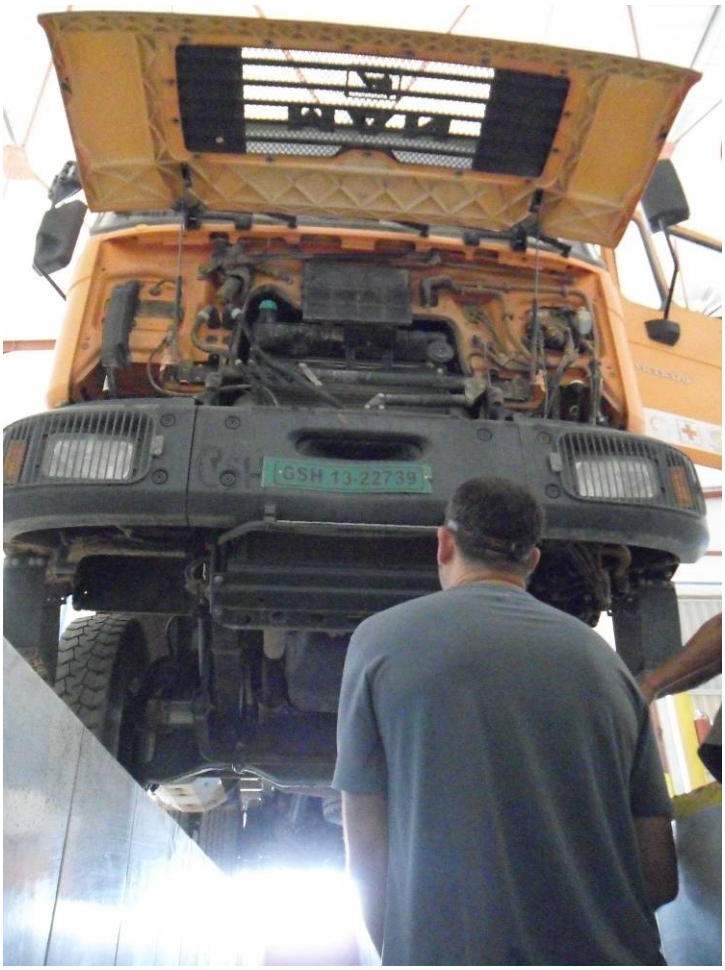
7.3 FOTOGRAFÍAS

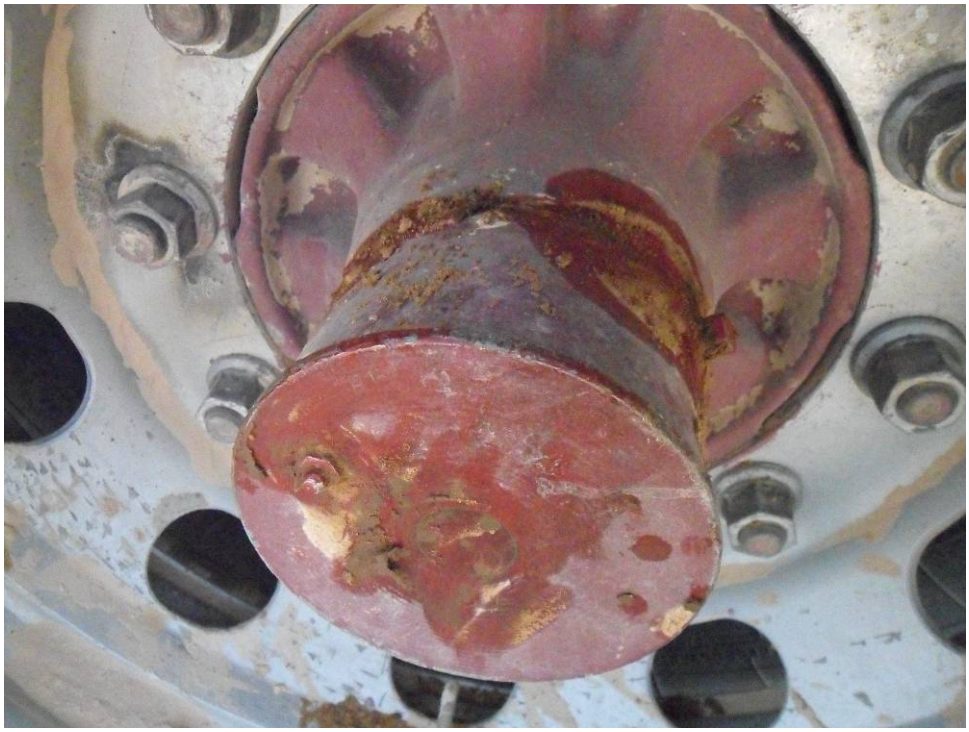
Panorámica del Taller de la BdT

Vista de algunos de los vehículos más recientes de la flota

Mantenimiento quincenal







Adaptación de las capacitaciones en la reparación de componentes específicos