INFORME DE EVALUACIÓN PROYECTO Nº DE EXP: 2 393/2010

"ADAPTACIÓN DE LA BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFFUGIADOS SAHARAUIS A LAS NUEVAS NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE PROCEDIMIENTOS"

FEBRERO 2014

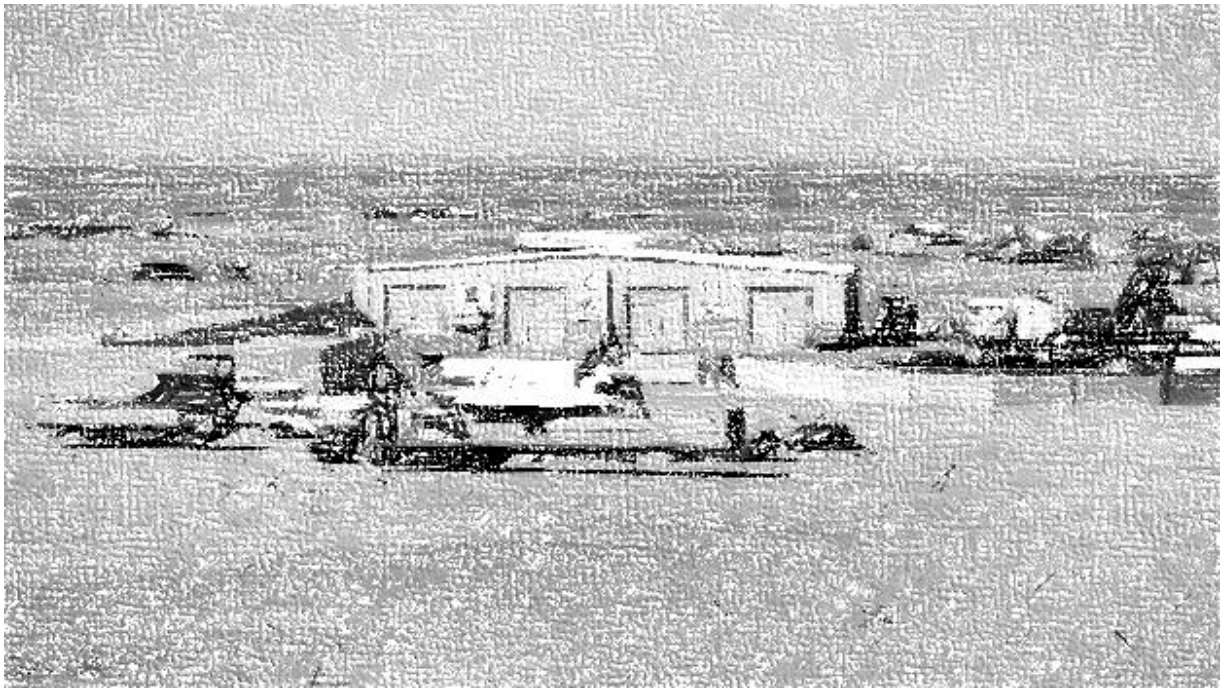
JUAN JOSÉ DEL POZO NIEVAS
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

INFORME DE EVALUACIÓN PROYECTO Nº DE EXP: 2 393/2010

PRÓLOGO:

Este ejercicio de evaluación pretende contribuir al aprendizaje de la BdT. El evaluador intenta realizar un dibujo de lo que observa sin conocer en detalle todas las circunstancias que hacen que el proyecto tenga éxito o fracase. De esta forma, rogamos al equipo de implementación del mismo leerlo con generosidad, tomando aquellas reflexiones que puedan contribuir al mejoramiento del proyecto y en consecuencia, a mejorar el servicio que ofrece a la población refugiada.



Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

ÍNDICE:

0. Resumen Ejecutiv

1. Introducción
    a. Objeto de la Evaluación
    b. Objetivos de la Evaluació

2. Descripción y antecedentes
    a. Contexto de los Campamentos de Refugiados Saharauis
    b. Actores y gestión del proyect

3. Metodología
    a. Técnicas empleadas
    b. Limitaciones del estudio

4. Análisis de la Información recopilada
    a. Eficacia
    b. Eficiencia
    c. Pertinenci
    d. Viabilidad
    e. Impacto

5. Conclusiones y lecciones aprendidas
    a. Eficacia
    b. Eficiencia
    c. Pertinenci
    d. Viabilidad
    e. Impacto

6. Recomendaciones
    a. Dirección
    b. Dirección y Atts
    c. Taller
    d. Logístic
    e. Vehículos
    f. Conductores

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

g. MLRS

7. Glosario de términos

8. Anexos:
    a. Webs y Documentos de utilida
    b. Términos de Referencia
    c. Agenda de terreno
    d. Listado de informantes clave
    e. Fuentes secundarias de información
    f. Evaluación del proyecto "BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA" 11-PR1-0153
    g. Detalles constructivos del mur
    h. Notas de campo
    i. Matriz de Evaluación

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

0. RESUMEN EJECUTIVO:

En el año 2005 se concibió y aprobó para financiación un proyecto que por sus objetivos y alcance temporal era atípico en la Ayuda Humanitaria. Se trataba d establecer un sistema integral para la gestión de la flota de distribución de la ayuda alimentaria en los campamentos de refugiados Saharauis. El desarrollo del proyecto incluía la construcción y equipamiento de una base taller para reparaciones y mantenimientos, también la restauración y compra de los vehículos necesarios para distribuir la totalidad de la ayuda alimentaria (hoy alrededor de 3000 T.M mensuales).

Actualmente la BdT cuenta con:

- 47 trabajadores entre conductores, mecánicos, personal de gestión y auxiliar;
- instalaciones con taller, aparcamiento y dependencias de oficina y alojamiento para trabajadores;
- 11 camiones todo terreno de 3 ejes y 6 camiones articulado con remolques de 2 ejes (Pesos máximos admitidos de 26 y 38 TM. respectivamen
- 1 coordinador expatriado con presencia "permanente" en los CRS

Parte de la particularidad de este proyecto es que ha requerido una a decidida por parte del financiador y demás actores para ir más allá de una planificación bianual. La Base de transporte (BdT) ha precisado de sucesivas financiaciones para adquirir la adecuada dimensión en: vehículos, instalaciones y desarrollar su capital humano mediante la formación técnica y la implementación de procedimientos y hábitos de trabajo que, hasta la fecha, eran ajenos a los Campamentos Saharauis

Tal como requiere AECID para proyectos con financiación superior a 350.000€ (en este caso 443.208€), AttsF encarga esta evaluación externa que se ha enfocado en los aspectos Sociales y de Coordinación del proyecto "ADAPTACIÓN DE LA BASE DE TRANSPORTES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS A LAS NUEVAS NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE PROCEDIMIENTOS".

Esta evaluación se ha realizado de forma simultánea a la evaluación del proyecto "BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA"

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Ambas evaluaciones se han concebido como complementarias y la segunda se ha enfocado hacia los aspectos institucionales sociales y de gestión del proyecto

El evaluador (Juan José del Pozo) se ha reunido con la actores de la Ayuda Alimentaria en los campamentos del 23 de Febrero al 9 de Marzo del 2014, ha analizado la información generada por el equipo de la BdT y ha zado como referencia la evaluación externa realizada en 2011 para poder llegar a conclusiones sobre la evolución temporal del proyecto.

La Base de Transportes ha conseguido la mayoría de los objetivos del proy incluidos en esta financiación. Aquellos que no se consiguieron en el plazo de ejecución se explican en parte por el deterioro de la situación de seguridad y las obligadas ausencias del Coordinador Expatriado.
Sin embargo estas ausencias tuvieron su lectura positiva. Permitieron evidencia que el equipo local era capaz de mantener un buen grado de ejecución sin el apoyo del coordinador expatriado. Incentiv que la Dirección de la Base estableciera dinámicas de autogestión del equipo de responsables de Y permitió Coordinador de Atts conocer del mercado de transporte argelino y mejorando uno de los puntos más críticos del proyecto, la gestión de compras.
No obstante también evidenció una relajación en el grado de cumplimiento de los procedimientos de gestión que, a largo plazo, podrían ectar a la eficacia de la misma.
Esta evaluación también observa que la BdT ha conseguido establecer procedimientos y dinámicas de trabajo que permiten recoger información valiosa para su gestión. Pero sta todavía no dispone de la calidad adecuada para llegar individualizar los costes, es decir, llegar a conocer cuánto cuesta cada vehículo. El informe mensual es una herramienta descriptiva de los trabajos realizados ca mes, faltando realizar en el mismo el análisis y explicación de los datos.

Por todo esto nos parece esencial intentar un salto cualitativo en el que la Base de Transporte establezca una cascada de objetivos, estratégicos, operacionales y su sistema de seguimiento y análisis. Para ello será necesaria la implicación de todos los actores así como formación para el equipo de responsables de área en: definición de objetivos, diseño de indicadores y seguimiento d mismos siguiendo el siguiente esquema.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El camino para una autogestión pasa por que cada área se capacite para:

- establecer objetivos enfocados al cumplimiento del objetivo general.
- realizar el seguimiento de los mismos y analizar el grado de consecución en función de información objetiv .
- realizar sus propias planificaciones incluyendo sus presupuestos parciales.

Hoy la BdT está todavía lejos de este objetivo y en este sentido esperamos este informe contribuya a su consecución.

Respecto a la coordinación, en los CRS no existe un sistema integrado de información de la cadena logística alimentaria, i un sistema de seguimiento y evaluación global imprescindible para conseguir sinergias entre los diferentes actores que participan en ella. L Base de Transporte goza del reconocimiento de todos los actores, pero la relación con ellos es mejorable. Esto se explica por la sobrecarga de trabajo del Coordinador Expatriado pero también por una falta de definición de estrategias comunes entre éste y la MLRS. Este informe contien recomendaciones para liberar al Coordinador de AttsF de parte de sus tarea enfocarlo a mejorar la relación con el resto de actores. Para ello será imprescindible consensuar con la BdT y la MLRS un plan estratégico para la renovación de la flota, maquinarias e instalaciones.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

1. INTRODUCCIÓN:

Objeto de la evaluación.

El objeto del presente estudio es el proyecto: "ADAPTACIÓN DE LA BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS A LAS NUEVAS NECESIDADES LOGÍSTICAS Y DE PROCEDIMIENTO" Financiado a través de subvención directa para intervenciones de acción humanitaria nº exp. 2 393/2001.

Sector y subsector CAD: 52010- Ayuda Alimentaria/Programas de Seguridad Alimentaria

Objetivos de la evaluación.

El objetiv general del presente estudio, tal como se describe en los Términos de Referencia elaborados por la organización Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras es:

"1- *Una clara visión sobre el grado de consecución de los resultados esperados.*
2- Un análisis externo sobre el estado de la coordinación entre los diferentes actores del proyecto y principalmente entre la BdT y la distribución de la MLRS
3- Realizar un análisis sobre la gestión de la información generada por el proyect y el sistema de indicadores existente para su seguimiento.
4- Realizar un análisis externo sobre los nuevos Protocolos tanto de Recursos Humanos como de Gestión de la Base y su adaptación a las necesidade actuales.
5- Intentar establecer el grado de satisfacción de los diferentes actores de la Ayuda Alimentaria sobre la BdT (MLRS, PAM, ACNUR, OXFAM, CISP, CRE, Subcomités de suministros, asociaciones de mujeres…)
6- Recomendaciones de mejora.
El documento resultante, una vez consensuado entre los diferentes actores, debe servir como base para la planificación conjunta del trabajo a futuro."

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA:

1. *Contexto de los Campamentos de Refugiados Saharauis*

Los Campamentos de Refugiados Saharauis (CRS) se crearon a partir de 1 cuando muchos habitantes del Sáhara Occidental huyeron a territorio Argelino tras la ocupación Marroquí y posterior conflicto armado 1975-91 (actualmente en situación de *"Cese el fuego"*). La Comunidad Internacional, a través de la Asamblea General de las Naciones Unidas, declara que el Sáhara Occidental no tendrá un legítimo poseedor hasta que no celebre un referéndum para la determinación de la soberanía sobre el territorio. Este hecho es fundamental a la hora de plantar cualquier evaluación seria al respecto en los Campamentos de Refugiados Saharauis (CRS), ya que estamos hablando de **una crisis olvidada en un contexto de provisionalidad o ayuda de emergencia**, que se extie **por casi 40 años**.

En la Hammada de Tindouf, en los campamentos de refugiados subsisten en la precariedad y la provisionalidad, alrededor de 125.000 saharauis [1] en cinco campamentos llamados Wilayas, que a su vez se dividen en Dairas (32 en total) y cada Daira en 4 barrios.

---

[1] Fuente MLRS. Si bien no existe un censo oficial se toma la cifra de 125.000 personas para realizar los cálculos de distribución alimentaria. Obtener una cifra "oficial" de refugiados es abordar un tema sensible ya que podría ser utilizado por las partes en litigio de cara a la organizació de un referéndum. Se estima que además de l población permanente existe una población flotante que podría trabajar fuera de los campamentos (incluso en Europa u otros países del Magreb) como grupos nómadas dedicados al pastoreo. ACNUR trabaja con la cifra de 90.000 "personas vulnerables"

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Las wilayas son:

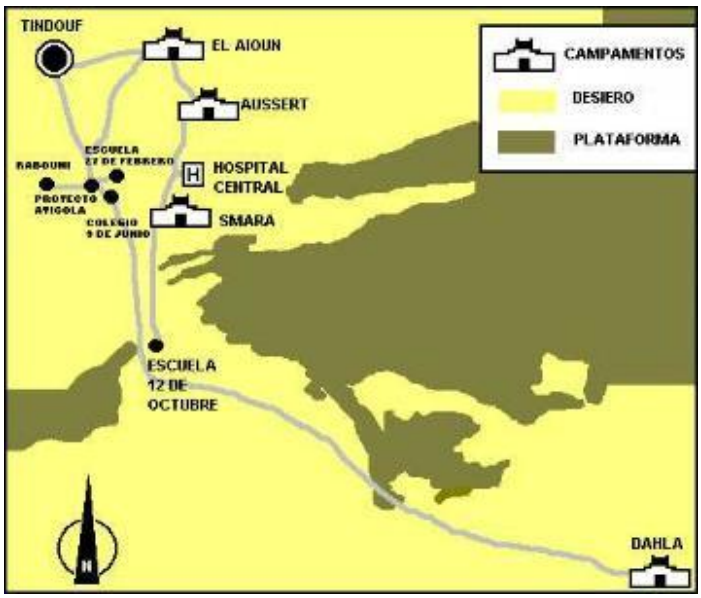
- **Auserd:** Agüenit, La Güera, Miyik, Bir Ganduz, Tichla, Zug

- **el Aaiun**: Guelta, Dora, Hagunia, Bukraa, Amgala, Dchera

- **Smara**: Bir Lehlu, Mahbes, Tifariti, Hausa, Ichderia, Farsi Mheiriz

- **Dajla**: Aain, El Beda, Aargub, Bir Nazaran, Bojador, Gleibat Fula, Um Dreiga, Ychreifia

- **Bojador** (antigua 27 Febrero):



La población de los campos de refugiados depende, casi exclusivamente, de la ayuda exterior, principalmente del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y el Programa Alimentario Mundial (PAM). Además están presentes en los campamentos la "European Commission Humanitarian Office" (ECHO), Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), y ONGs, en especial, Cruz Roja Española (CRE), CISP, MPDL, Oxfam Bélgica y Asociaciones de Ayuda al Pueblo Saharaui, principalmente de Europa y, en particular España.

Según la encuesta nutricional conjunta elaborada en 2011 por el ACNUR y el PAM, pese a la ayuda exterior y a las buenas prácticas de cohesión social de la sociedad saharaui, la situación de carestí se traduce en falta de alimentos básicos. La distribución alimentaria solo cubre el 52% de las necesidades nutricionales de las familias y solo aporta un 25% de la cantidad recomendada por la OMS de producto fresco. Los índices de malnutrición y anemia son elevados (como ejemplos 30 % de malnutrición crónica, 53% de anemia en menores de 59 meses y 49% de anemia en mujeres no embarazadas). En esta situación las interrupciones o los retrasos en la distribución alimentaria tienen una correlación directa la prevalencia de la malnutrición que es el problema que quiere solucionar el proyecto evaluado.

A destacar el hecho de que en los campamentos, debido al conflicto bélico y a la situación de indefinición en la que se encuentra el litigio, la mayor parte de

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

hombres fueron movilizados con lo que fueron las mujeres las encargadas de la mayor parte de las tareas productivas y administrativas. Este papel de la mujer e reconocido hoy 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 los campamentos debe 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, constituyer la base del sistema de salud saharaui) ,Comités de Educación, Comités de Suministros, Comités de Desarrollo Económico o Producción, y Comité de Justici y Asuntos Sociales. Todos los Comités y Subcomités mencionados son administrados y dirigidos por las mujeres en sus respectivas daira

2. *Actores y gestión del proyecto*

En 2005 la distribución alimentaria era deficiente debido a varios factores, entre ellos: la antigüedad de la flota encargada del reparto y la falta de ge mantenimiento de la misma que no dependía de ningún organismo si no de los propios conductores. Los encargados de la distribución se veían enfrentados a gestionar retrasos y avería constantes provocando incertidumbre en la poblaciór y agravando su estado nutricional[2].

En esta situación la ONG Atts AECID y las autoridades Saharauis deciden crear una Base de Transporte que realicé una completa gestión de la flota de transporte.

La base se construye en 2006 y se dota de:

- un taller moderno y adaptado para camiones
- una flota inicial de 9 camiones
- conductores, técnicos, personal auxiliar y de gest ón
- un sistema de gestión de la flot

La BdT, desde que empieza a funcionar, está exclusivamente al servicio de las necesidades de transporte de la ayuda alimentaria gestionada por la I Inicialmente en dependencia del Ministerio de Transporte. El equipo humano

[2] Encuesta nutricional conjunta PAM/ACNUR 2011

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

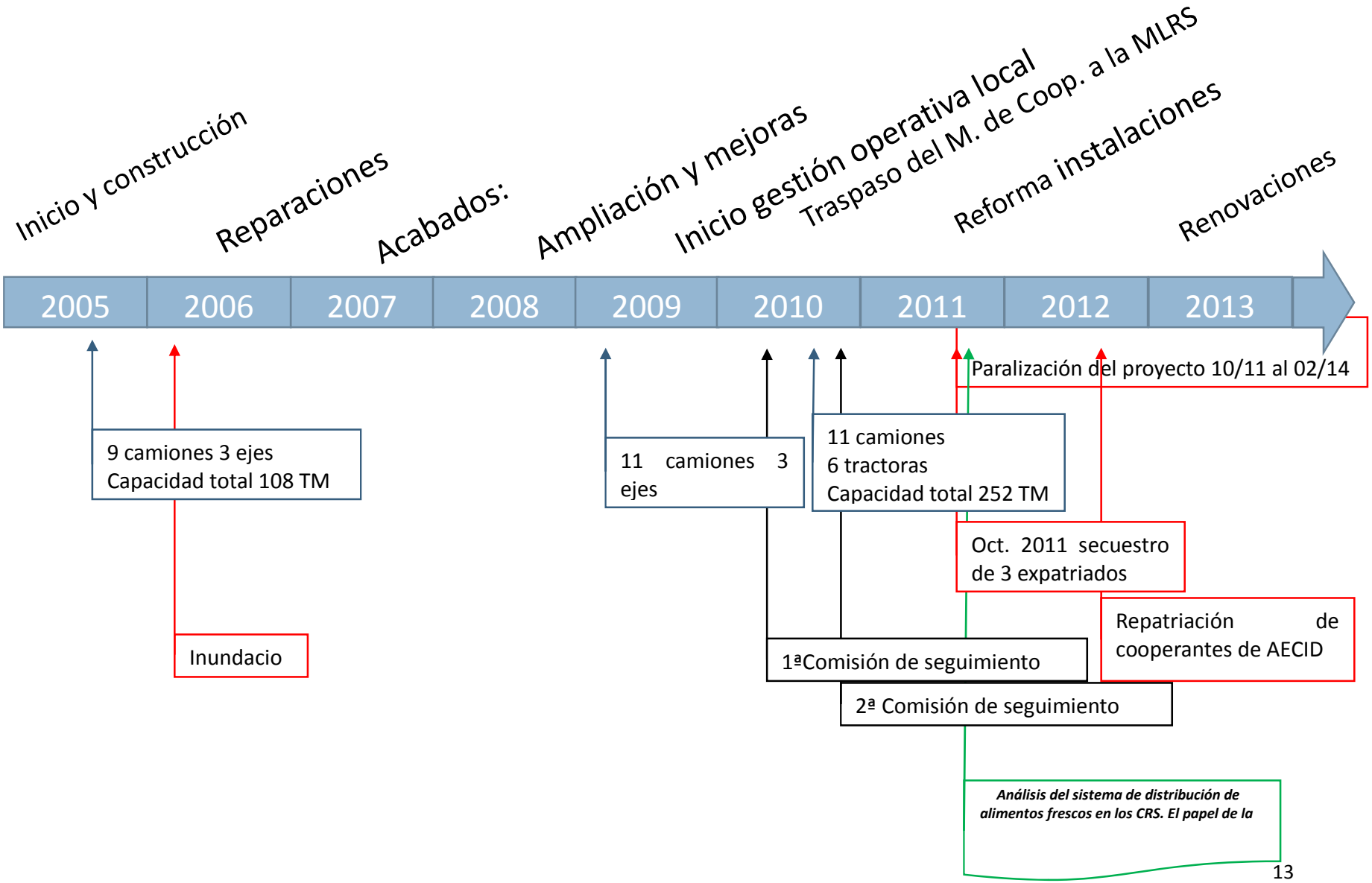
saharaui estaba apoyado por un coordinador expatriado que compartía dirección con el responsable saharaui.

En la actualidad la BdT:

- cuenta con una flota de 17 camiones, 11 rígidos y 6 articulado ; un taller totalmente equipado para su mantenimiento, instalaciones auxiliares para oficinas y alojamiento de 47 trabajadores y 4 vehículos auxiliares
- procedimientos y bases de datos para una gestión racional de los recursc
- transporta el 100% de la distribución alimentaria incluyendo: canasta básica, producto fresco y alimentación especial
- se gestiona mediar una única dirección Saharaui (apoyada por un coordinador expatriado) y jerárquicamente dependiente de la MLRS
- la gestión económica e responsabilidad del coordinador expatriado
- la Comisión de Seguimiento (Formada por los representantes de la MLRS y el donante AECID) es el órgano de decisión máximo al que se somete cualquier cambio de estrategia organizativa.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

CRONOLOGIA DE LA BASE DE TRANSPORTE:



Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

3. METODOLOGÍA:

La presente evaluación es **por tipología** :

Por su enfoque una **evaluación de resultados** centrada en el aspecto técnico. **Evaluación final o ex -post,** por su temporalidad**,** evaluando acciones ya concluidas. Por su *utilidad* la evaluación tendrá una **función sumativa** permitiendo a los técnicos responsables de la ejecución tener una valoración externa de su trabajo, visualizar sus logros y cimentando los conocimientos adquiridos. El *agente evaluador* hace que sea una **evaluación externa**, guiada por los términos de referencia elaborados por ATTsF (anexo). *Su objeto* **productos** (resultados y efectos) **y los procesos** (puesta en marcha, seguimiento y esfuerzo) la define como una evaluación de **Resultados**.

Además se ha centrado en los resultados previstos en la oferta de ATTsF:

- Una clara visión sobre el grado de consecución de los resultados esperados.
- Un análisis externo sobre el estado de la coordinación entre los diferentes actores del proyecto y principalmente entre la BdT y la distribución de la MLRS
- Realizar un análisis sobre la gestión de la información generada proyecto y el sistema de indicadores existente para su seguimiento.
- Realizar un análisis externo sobre los nuevos Protocolos tanto de Recursos Humanos como de Gestión de la Base y su adaptación a las necesid actuales.
- Intentar establecer el grado de satisfa ción de los diferentes actores de la Ayuda Alimentaria sobre la BdT (MLRS, PAM, ACNUR, OXFAM, CISP, CRE, Subcomités de suministros, asociaciones de mujeres…)
- Recomendaciones de mejora.

Acorde con el Marco Metodológico los ***Criterios de evaluación*** *son:*

a. Pertinenci

b. Eficacia

c. Eficiencia

d. Impacto

e. Viabilidad

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Teniendo consideración por varios aspectos transversales propuestos con carácter general por la metodología del CAD-OCDE, entre ellos:

a. Factores de coordinación

b. Factores ambientales

La viabilidad se ha abordado desde aspectos tecnológicos y humanos y no tanto desde un punto de vista dogmático debido a la los condicionantes de la Ay Humanitaria y la situación real de los CRS.

En todo momento el informe intenta respaldar las observaciones cualitativas cor aportes cuantitativos provenientes de los registros generados por la propia base o por estudios realizados anteriormente y a los que hemos tenido acceso.

El informe sigue la estructura y formato recomendado en las guías de evaluación de AECID y el **formato recomendado por la citada metodología y el CAD**. En respuesta al enfoque propuesto en el cuadro recapitulativo, el document estructura en apartados según doble enfoque:

a. Criterio de evaluación y
b. Área específica a evaluar

3.1 Técnicas empleadas

Las fases de la evaluación (fase preparatoria, visita a terreno, redacción y discusión del borrador del informe final han abarcado los meses de Febrero a Abril del 2014)

El evaluador (Juan José del Pozo), además del estudio de la documentación entregada por la ONG, se desplazó a los campamentos del 23 de Febrero a 9 de Marzo para la **realización de**:

- **Entrevistas** semiestructuradas a responsables de la MLRS, la BdT y ONGs relacionadas con la distribución alimentaria y Donantes sobre el terreno

- **Grupos focales** con conductores, personal de taller, estibadores en los depósitos de la MLRS y las Wilayas y jefas de barrios.

- **Observación directa** tanto mediante la asistencia a reuniones como de los trabajos realizados por los responsables de área de la BdT y por los técnicos del taller.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

(Ver notas de campo y calendario de evaluación anexos)

3.2 Limitaciones del estudio

En cuanto a las limitaciones del estudio cabe señalar las facilidades que nos han brindado tanto los gestores de la BdT como AttsF para acceder a personas, grupos y documentación del proyecto. Solo la ausencia de la Asistente de dirección y la del Jefe de Taller (vacaciones) que ha impedido incorporar sus valoraciones en esta evaluación. La paralización del proyecto y la imposibilidad de evaluarlo antes de que se ejecutara otro tramo de financiación, complica discernir entre los cambios que deberían adjudicarse al proyecto estudiado y los siguientes.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

4. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN:

I. EFICACIA:

1- ***¿Se han conseguido los resultados establecidos en el proyecto?***

La resolución objeto de este estudio establecía las siguientes acciones a conseguir:

1. Establecer reuniones de coordinación con la MLRS con el objetivo de que BdT asumiera la totalidad de la distribución.
2. Realizar una estudio para asumir la distribución de producto fresco
3. Elaborar el diseño de redes
4. Construcción del muro perimetral para adaptarlo al crecimiento de la flota.
5. Asegurar el funcionamiento del taller para la realización de trabajos preventivos y correctivo
6. Reparación de vehículos auxiliares.
7. Elaboración de nuevos protocolos para adecuarlos a las nuevas necesidades.

I.1.1. Establecer reuniones de coordinación con la MLRS con el objetivo de que BdT asuma la totalidad de la distribución. ***¿Se consigue atender el 100% de la demanda de la MLRS?***

Desde 2010 se hace efectivo el traspaso de la gestión de la BdT a la MLRS. Pa ello se estableció la Comisión de Seguimiento como máximo órgano de gobierno de la misma. Formada por los máximos responsables de la MLRS y la antena de AECID, su misma creación demuestra el alto grado de implicación de la MLRS.

Esta Comisión fue la encargada de desarrollar y aprobar el Plan Operativo de forma que no se puede adoptar ningún cambio estratégico sin contar con su aprobación.

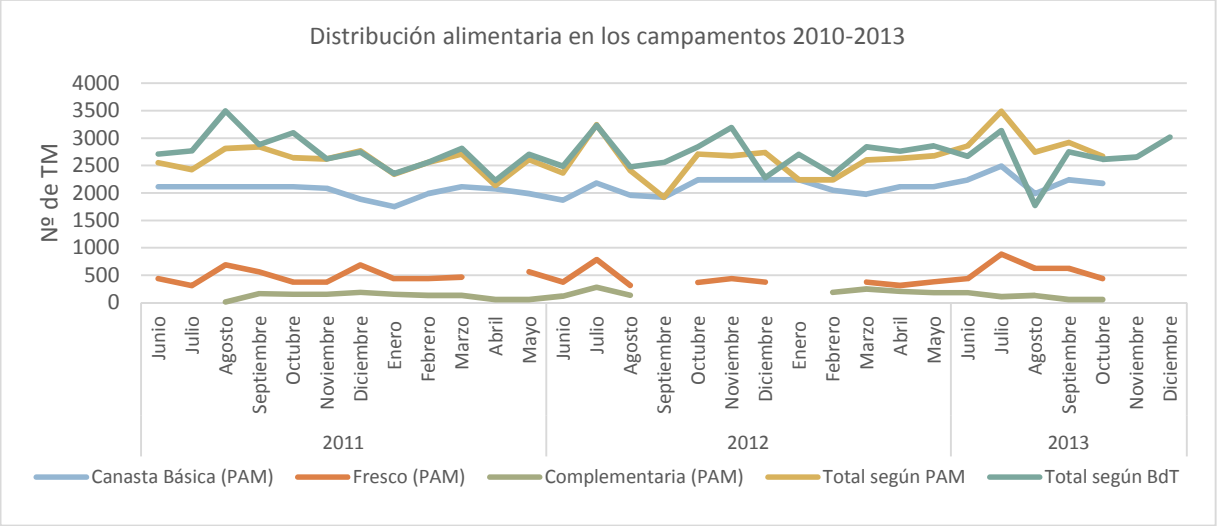
La primera versión de la Normativa General de la BdT, los Objeti Presentación de la BdT fueron aprobadas por la Comisión de Seguimiento el 18 de octubre del mismo año. En una reunión posterior, el 6 de diciembre, fueron aprobados nuevos procedimientos y la segunda versión de la Normativa Gener de la Base.

Además de estas reuniones existen otros foros de coordinación con la MLRS más operacionales como: Reunión sectorial de alimentación (mensual), Reuniones

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

entre el responsable de planificación de la MLRS y de distribución de la BdT (si bien éstas últimas no están suficientemente documenta tal como avala la evaluación de cumplimiento de la normativa de la base de Junio 201).

No obstante, siendo el objetivo de esta actividad el que la BdT asumiera el 100% de la distribución de la distribución alimentaria, se puede corroborar el éxito de la misma al conseguirlo desde Enero de 2011 tal como confirman todos los actores.



(La gráfica superior ofrece una idea de los volúmenes distribuidos y compara los datos del PAM y los de la BdT. La falta de coincidencia se debe, sobre todo, a errores de mecanograf en los Excel utilizad , a la poca implantación de la informática en la distribución y a la ausencia de un sistema de información común para todos los actores)

En conclusión: La involucración de la MLRS ha conseguido la asunción por parte de la BdT de la totalidad del transporte alimentario de los campamentos. No obstante, las reuniones de planificación entre los responsables de planificación de la MLRS y de distribución de la BdT *"no cuentan con la frecuencia necesaria o no se documentan suficientemente"*[3].

[3] Informe de evaluación sobre el cumplimiento de procedimientos Julio 2013.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

2- I.1.2. Estudio para la Distribución de Producto Fresco. ***¿Se ha elaborado el estudio sobre las opciones viables, metodología y procedimientos para que la BdT asuma la distribución del producto fresco? ¿Se han adoptado sus recomendaciones?***

La elaboración del informe para la Distribución de Producto Fresco se realizó en Noviembre 2011. El Informe anexo *"Análisis del Sistema de Distribución de Producto Fresco en los Campamentos de Refugiados Saharauis de Tinduf; El papel de la Base de Transporte"* realizaba un estudio del sistema de distribución que se ha venido realizando hasta ahora y planteaba una serie de escenarios de trabajo.

CUADRO COMPARATIVO PARA SELECCIÓN DE ACCIONES					
CRITERIO	Mejora del sistema actual	Distribución quincenal	Dist. Mensual con viaje a por producto	Dist. Quincenal con viaje a por producto	Dotación de sistemas de refrigeración
Beneficio para la población	2	2	0	2	3
Otros efectos positivos	1	0	3	3	1
Factibilidad en la programación	3	3	2	1	2
Necesidades complementarias	3	2	1	0	0
Costes de implementación	3	3	1	1	0
Riesgos asociados	3	2	1	0	1
Puntuación total	15	12	8	7	7

[4]

Además de los diversos escenarios propuestos, comentaba la posibilidad de optar por opciones de transición.

El informe avaló los medios de los que la BdT disponía para realizar la distribución y, el hecho de que la Bdt haya estado desde entonces asumiendo el 100% de la distribución de producto fresco puede considerarse como un éxito de esta actividad

Además, en relación a la BdT, recomendaba la renovación del parque de gabarras y una coordinación para que "*todos los actores conozcan y acepten la planificación de acciones tendentes a la dotación y renovación de vehículos de la BdeT*". La BdT

[4] Tabla extraída del informe *Análisis del Sistema de Distribución de Producto Fresco en los Campamentos de Refugiados Saharauis de Tinduf; El papel de la Base de Transporte* muestra las diferentes opciones para realizar la distribución.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

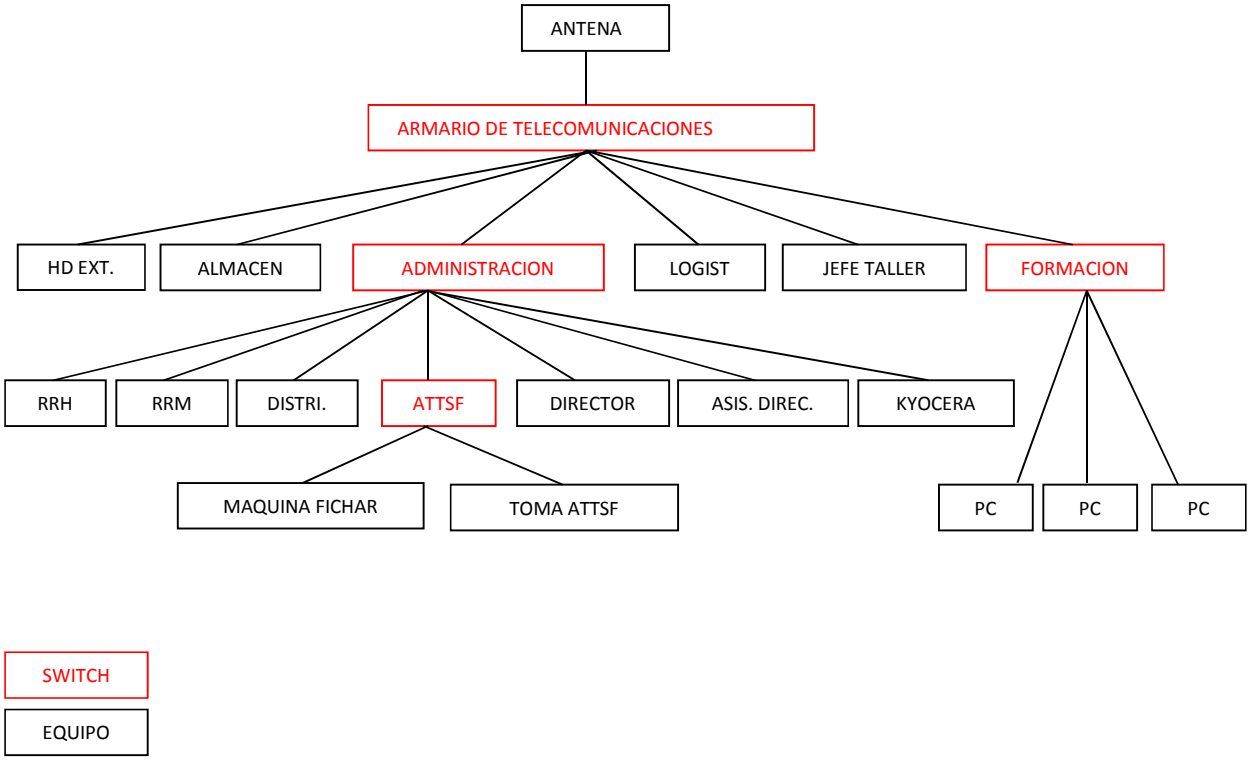
dispone actualmente de un parque nuevo de gabarras adaptado a las duras condiciones del trabajo en el desierto de Tinduf.

En relación a la coordinación, no existe un plan consensuado para la renovación de los vehículos o la adquisición de elementos de frío ni se aprecia coincidencia de opiniones entre los distintos actores (: MLRS enfocada en la consecución de vehículos refrigerados y Atts enfocada en la mejora de la gestión de lo existentes.

En conclusión: se puede concluir el éxito de la actividad si bien es r o consensuar un plan de acción para la renovación/adecuación de la flota a las nuevas necesidades operativas

I.1.3. Red informátic ***¿Se han elaborado los diseños de redes?***

En la actualidad la BdT cuenta con: una red física, procedimientos



utilización un contrato de mantenimiento que asegura su buen funcionamiento. La red es similar al diseño original descrito arriba, estando los equipos descritos en el anexo "Red Informática"

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Respecto al esquema inicial, se cambió la ubicación de la máquina de fichar por razones operativas y actualmente se encu ntra en la oficina de Dirección y los 3 Pcs de la Sala de Formación en las dependencias de los trabajadores.

La instalación cumple con los objetivos operativos perc estado actual de la misma es mejorable. El siguiente "collage" muestra la antena wifi, la mayoría de los equipos así como detalles del estado actual de la instalación 3 años después de su instalación (tomas desprendidas de los muros, material sobre el suelo a falta de una ubicación más permanente, cables que entran a través de la ventana en vez de utiliza una entrada adecuada a las canaletas existentes…)

En Conclusión: existe la red que, desde el diseño inicial, se ha adaptado a las necesidades operativ . Debe repararse la impresora de la administración y mejorar el mantenimiento de la instalación

.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

I.1.4. Construcción del muro perimetral para adaptarlo al crecimiento de la flota.

¿Se han realizado las obras satisfactoriamente

La resolución objeto de estudio encargaba la realización de un muro perimetral que permitiera acoger los nuevos ve ículos de la flota.

Para ello se realizó un "Cuaderno de Encargos" (anexo) que describía los trabajos a realizar. Una vez acabado se utilizó para realizar una oferta pública. El resumen de los trabajos a realizar consistía en

"-Cimentación de dimensión transversal 05x0,5 mts., en hormigón ciclopeo

-Muro de bloques, incluyendo corona decorada y vigueta de cerramiento superior, con enlucido o revestimientos por los dos lados (interior y exterior)

-Columnas cada 6 mts. para apoyo del muro

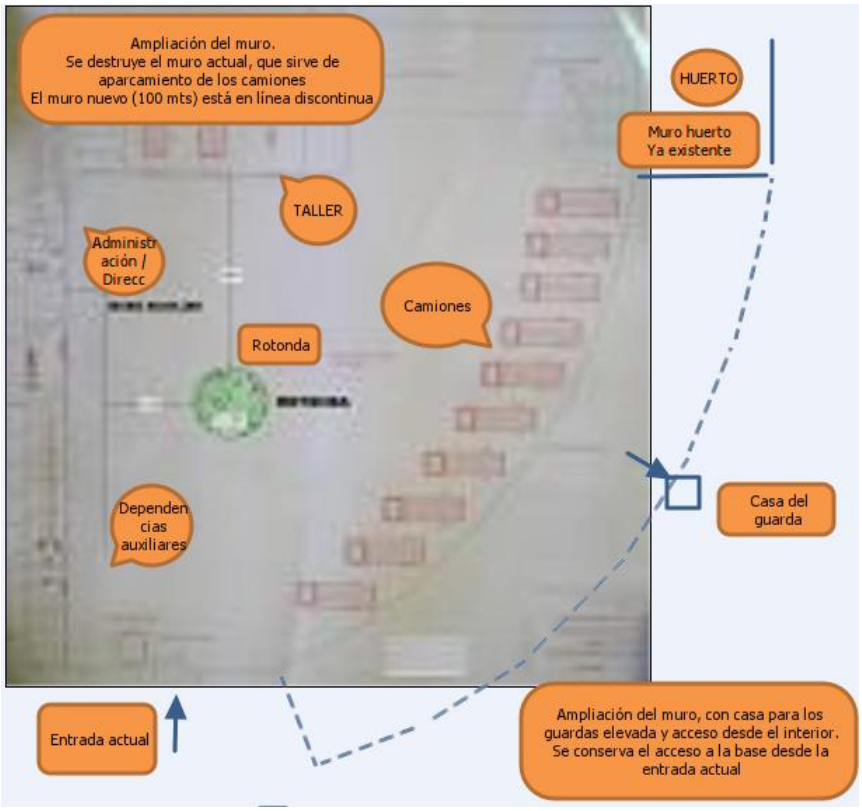
-Pintado por los dos lados (interior y exterior).

-Caseta para los guardias de 2 x 3 ML y altura de 2mts sobre suelo con puerta y dos ventanas, (GLOBAL).

-Escalera en obra para la caseta de los guardas elevada 2 mts. sobre el suelo

- Instalación eléctrica con 3 focos (GLOBAL)."

Según el plano descriptiv que se muestra a la derecha.



Tras la oferta se presentaron 4 proformas con precios que oscilaban desde la oferta seleccionada 18.310€ a los 21.074 de la más cara.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El contratista, previo a la aceptación del contrato firmó una declaraci responsabilidad para la demolición y desescombro del muro existente.

La visita a terreno permitió verifica el resultado de dichos trabajos así como su buen estado actual.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

En este punto queremos realizar una descripción del resto de las instalaciones y su estado actual de mantenimiento.

Las instalaciones de la BdT se componen de:

- Taller prefabricado con departamentos de logística, almacén/recambi electricidad y soldadura.
- Zona de lavadero y caseta del compresor.
- Oficinas para la dirección de la base, equipo de gestión y oficii de Atts
- Aula de formación
- Cocina y comedor
- Aseos
- Dependencias para el personal
- Casa de guardas
- Muro perimetral
- Huerto y corrales
- Tanque de agua
- Red de presión, agua, electricidad y wifi

PLANO GENERAL DE LA BASE

Las instalaciones están operativas y permiten el trabajo para el cual estuvie concebidas si bien no están exentas de deficiencias debido por una parte a las dinámicas geológicas y por otra a un mantenimiento limitado. A continuaci comentamos el estado de las instalaciones tal como las encontramos durante nuestra visita.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

GRIETAS EN EL MURO EXTERIOR DEL TALLER

El taller se encuentra en buenas condiciones con las instalaciones básicas funcionando y con un mantenimiento suficiente. Si bien la nave principal prefabricada se encuentra en perfectas condiciones las paredes de obra (ver foto) y suelo se ven afectados por los movimientos geológicos.

Mientras que las brechas en las paredes afectan a la imagen del taller más que a su funcionalidad y se pueden reparar con relativa facilidad sabiendo que volverán producirse. El suelo todavía está en bastante buen estado desde que se instaló en 2007 aunque con el paso del tiempo ira deteriorándose. Será preciso tenerlo cuenta de cara a valorar el coste de mantenimiento de las instalaciones.

Preguntados por las posibilidades de mejora, los técnicos señalan la iluminación que, ocasionalmente, se muestra insuficiente para las tareas a realizar.

La oficina del equipo logístico se encuentra encima del almacén para entrar se debe pasar por el almacén. Esta situación no es ideal ya que, en caso de pérdidas de material, no se pueden exigir responsabilidades. Esta situación se ve agravada por el hecho de que el personal de gestión también entra en el almacén imprimir porque su impresora no funciona. Todo junto hace que al menos 5 personas, sin responsabilidad directa sobre el recambio, accedan regularmente al almacén.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

OFICINAS DE LA BASE DE TRANSPORTE REMODELADAS

El estado de las oficinas es bueno ya que la de AttsF pertenece ampliación realizada en 2008 y las de gestión han sido recienter reformadas. Esta reforma se realizó ya que los movimientos geológicos y el peso de los techos amenazaban su estabilidad. La diferencia se aprecia en el estado de los techos del comedor y aseos (ver fotos).

TECHO DEL COMEDOR APUNTALADO

La reforma de aseos, cocina y comedor, y dependencias de trabajadores está a la espera de encontrar la financiación necesaria.

El muro perimetral se encuentra en buenas condiciones excepto en la zona del depósito de agua (la zona más antigua del mismo)

Esta zona del muro tiene importancia debido a que es la parte más escondida de la base (su parte trasera) y da acceso a una puerta peatonal del taller. Aunque hasta la fecha los hurtos no son frecuentes en los campamentos, si han existido (antes de su reforma desaparecieron algunos ordenadores del protocolo).

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

SECCIÓN DEL MURO DERRIBADA

En esta sección la presión de las dunas amenaza con colapsar el muro, pero esto carece de importancia si se observa que una sección ha sido derribada por completo coincidiendo con el acceso para el llenado del tanque de agua.

Las dependencias de los trabajadores anteriores a 2008 y que no han sido reformadas todavía, presentan los mismos problemas estructurales que los observados en el muro de la nave taller y la cocina y los aseos. Las grietas se van reparando tal como muestran las fotos.

Otros detalles, mostrados en el grupo de fotos siguientes, hacen pensar que el mantenimiento se realiza pobremente. Su reparación no requiere grandes inversiones ni de tiempo ni de dinero y afectan imagen que se ofrece a los visitantes de la base.

GRIETAS DEPENDENCIAS TRABAJADORES REPARADAS

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Por último señalar una queja de los trabajadores sobre la instalación del agua. tubo que conduce la misma desde el depósito de agua hasta los aseos está expuesto al sol. Esto hace que en verano sea imposible utilizarla directamente y que la temperatura que alcanza es excesivamente alta, especialmente al término de la jornada laboral cuando más necesario es tomar una ducha.

En Conclusión: Las instalaciones se adaptan a las necesidades de los proyectos y se van adecuando a las nuevas necesidades. Además a medida que se dispone de fondos se van efectuando las reparaciones que el diseño inicial y las condiciones geológicas requieren.

Se ha programado la reparación de techos de las instalaciones auxiliares. Aunque son importantes porque puede llegar a afectar a la integridad física de trabajadores de la Base, su ejecución está pendiente de encontrar financiación.

Por contra, algunas reparaciones menores que no necesitan grandes recursos económicos son desatendidas, ofreciendo una imagen inadecuada de la BdT.

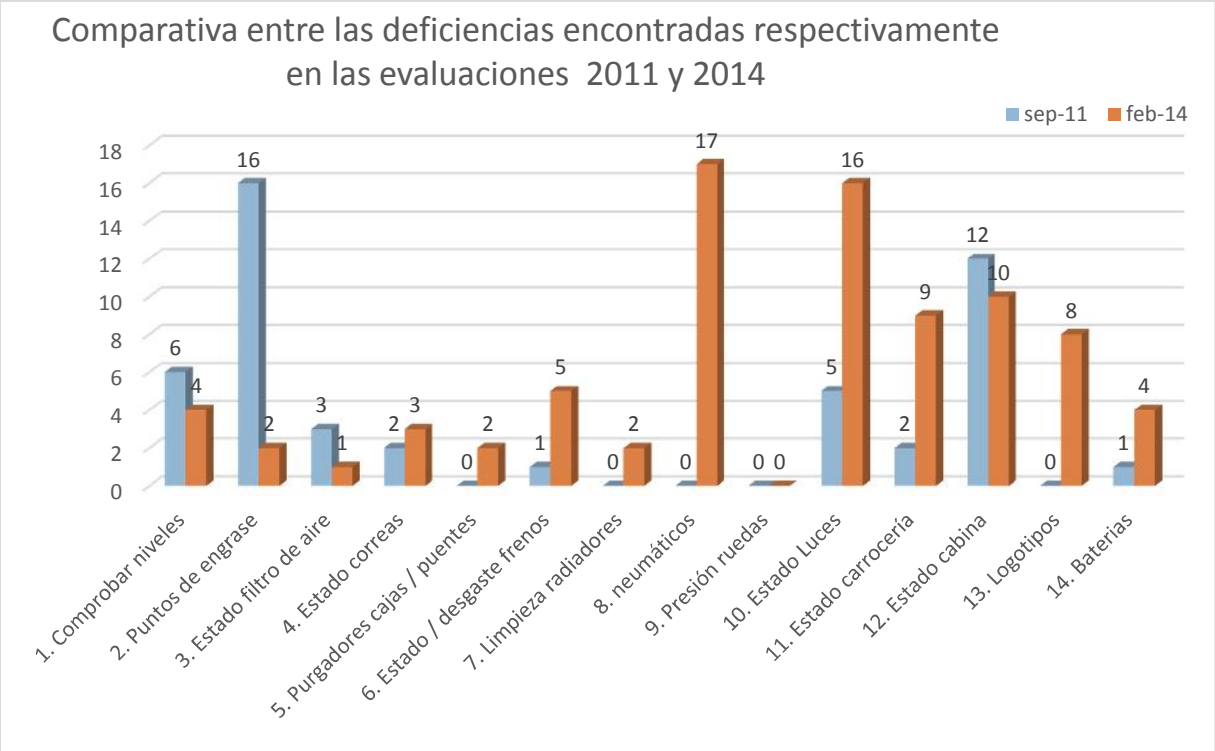
I.1.5. Asegurar el funcionamiento del taller para la realización de trabajos preventivos y correctivo __***¿Están los vehículos adecuadamente mantenidos?***

La eficacia de la BdT se puede verificar por comparación de los datos obtenidos en la evaluación con los del informe *"Estrategia de Agua y Saneamiento de los Campos de Refugiados Saharauis 2011-2016".* En este informe se señala que el momento

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

de su realización, de una flota de 37 camiones solo 15 estaban operativos. En caso de la Base son 14 sobre un total de 17. En relación a los vehículos temporalmente fuera de servicio son 42% de las cisternas frente a un 18% de los camiones de la Base. Y sobre los vehículos en taller durante la evaluación son un 32% de las cisternas frente a un 6% en el caso de Base.

Respecto a los datos generados por la propia BdT, podemos observar que durante el periodo de 2010 a 2013 la BdT ha experimentado una mejora notable en el funcionamiento del taller, tanto a nivel cualitativo como cuantitativ demuestra la evaluación realizada por el mecánico Pablo Pérez Zabalza durante el mes de febrero 2014 en su análisis del mantenimiento que realiza la BdT a los vehículos de distribución.



De la comparación con los datos recabados durante la evaluación realizada en Febrero de 2014 y la efectuada en Septiembre de 2011 y las discusiones co equipo técnico de la BdT se pueden concluir:

- *El mantenimiento de los vehículos en niveles y engrases ha mejorado significativamente*
- *Una debilidad detectada fue la falta de apriete de la tornillería en general. Este punto es de gran importancia ya que pueden provocar graves averías*

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

que podrían detener los vehículos por largo tiempo a falta del reca necesario.

- *Con el paso del tiempo se debe empezar a prestar más atención a apartados como el de los frenos (la geografía de los CRS no es muy exigente con e elemento pero la acumulación de kilómetros los empieza a desgastar) y las correas.*
- *La situación de desgaste de los neumáticos, aunque crítica, n ede ser imputada íntegramente al desempeño del taller. La razón de su estado fue un error en la última compra que acabo con la devolución de part mercancía al proveedor. Si es cierto que faltaba un criterio adecuado en la selección e instalación de los mismos mezclando ruedas de diferentes modelos y montando motrices en directoras y viceversa. Pero esto también se debía, en parte, a la falta de material. La BdT está trabajando en encontrar el modelo de neumático más adecuado para las condiciones de trabaj estandarizarlo para todos los vehículos.*

Considerando solo los trabajos preventivos, es *"aquellos trabajos de mantenimiento que han sido planificados con antelación basadas en las recomendaciones de los fabricantes y las peculiaridades del contexto a fin de garantizar el buen estado continuo de la flota de vehículos"* [5]

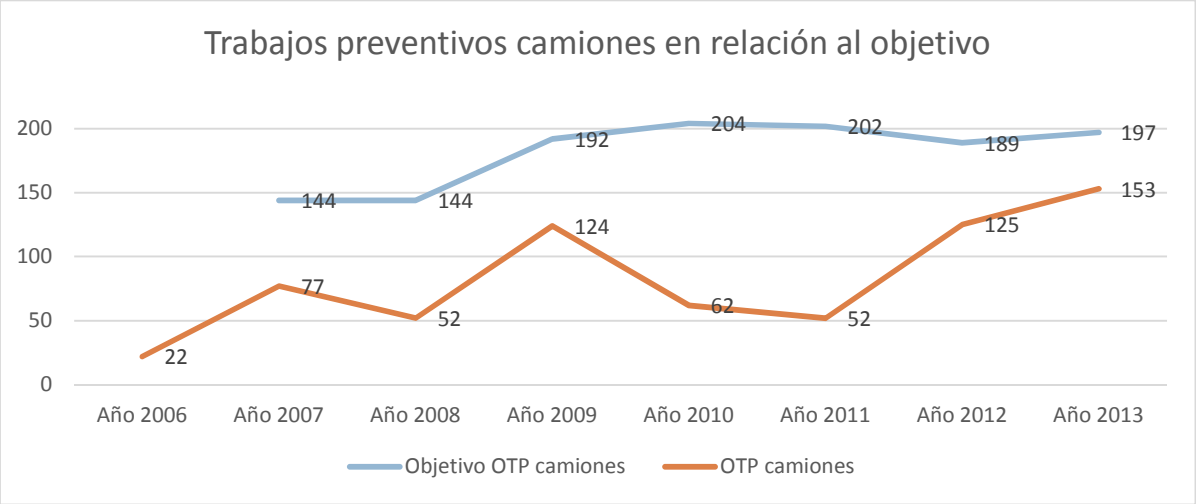
La BdT ha conseguido, a nivel cuantitativ revertir una situación d "desatención". La flota solo recibía el 25% de los mantenimientos y con un equilibrio desigual entre los vehículos (solo a 10 de ellos se le hizo una revisión anual).

Esta desatención fue debida, en parte, a un diseño inadecuado de los mantenimientos que solo consideraba el kilometraje realizado por los vehículos y que ha sido corregida. El diseño del sistema actual de mantenimientos garantiza todos los servicios recomendados por el fabricante ya que tiene en cuenta tanto el kilometraje como el tiempo de servicio

De esta manera se ha pasado del grado de cobertura del 25 al 78**%** como muestra la gráfica siguiente:

[5] Manual de Taller de la BdT.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

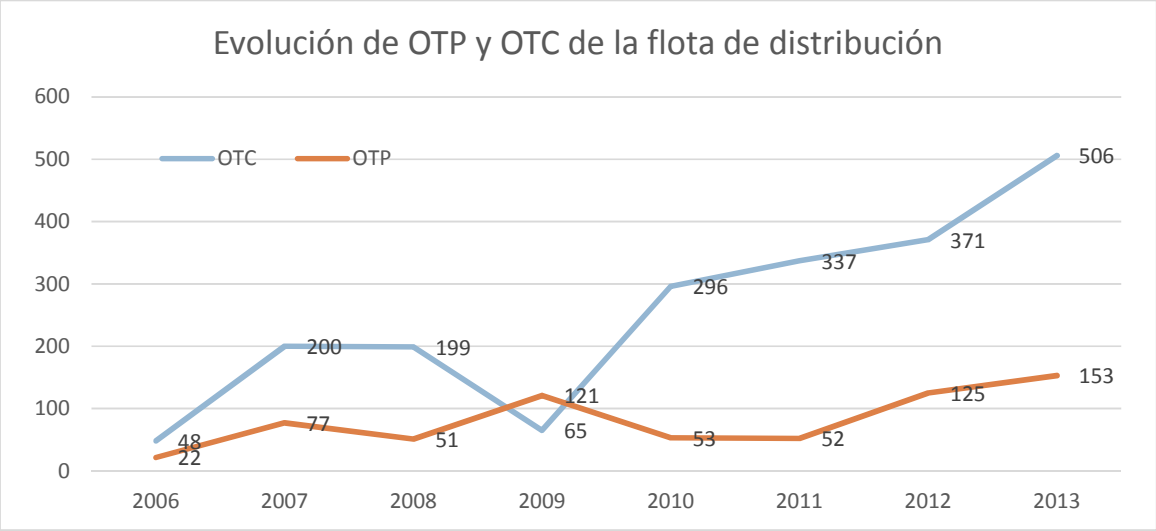


Pero todavía no se ha llegado a un nivel de excelencia ya que durante 2013, además de no haber alcanzado el objetivo de mantenimientos (solo un 78% de los previstos), se habrían realizado dos mantenimientos bianuales al vehículo 20 (OTP 1052 del 25/03 y OTP 1228 del 17/12) mientras que el camión 15 no habría tenido ni anual ni bianual.

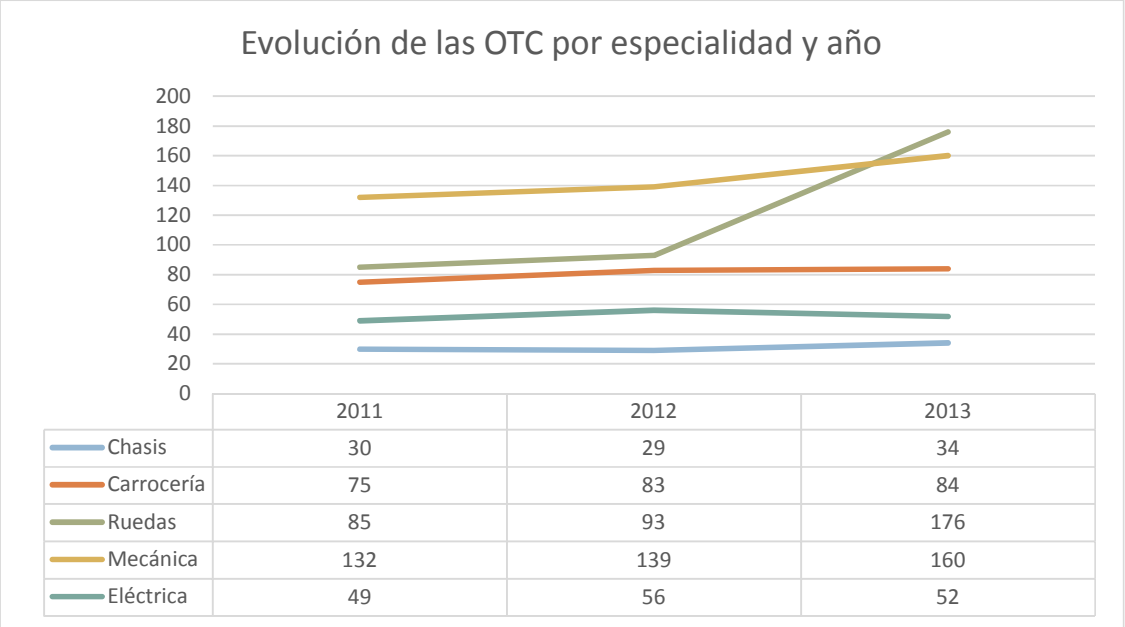
Respecto a los trabajos correctivos es decir *"aquellas destinadas a solucionar los defectos o averías no correspondientes a mantenimientos preventivos que surjan en la BdT abarcando las instalaciones, maquinaria y vehículos de su flota. Para todas las intervenciones correctivas independientemente del área a correspondan se ha creado un único modelo de Órdenes de Trabajo Correctiv OTC (MT01-06)"*[6]. Se ha notado un incremento de los mismos de forma sostenida en el tiempo

[6] Manual de Taller de la BdT.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com



Podemos intentar analizar el aumento de las intervenciones a través de las diferentes subdivisiones de las mismas.



	2011	2012	2013
Chasis	30	29	34
Carrocería	75	83	84
Ruedas	85	93	176
Mecánica	132	139	160
Eléctrica	49	56	52

Vemos que la evolución de intervenciones de 2012 a 2013 se ha incrementado: un 89% en ruedas; un 17,2% en chasis; un 15% en mecánica; un 1% en carrocería, mientras que las eléctricas han caído un 7%. Aun descontando 83 intervenciones del año 2013, debidas al mal estado de las mismas y a la falta de stock, el número de órdenes correctivas se habría incrementado en un 7,8% del 2011 al 2012 y u 5,8% del 2012 al 2013 a pesar de la mejora que ha experimentado el

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

mantenimiento de los vehículos. El segundo elemento que crece de año en año es el de las intervenciones en mecánica.

Varios factores puede incidir en este repunte de los trabajos, entre ellos:

- La antigüedad de la flota y anteriores carencias de los mismos, ya que algunos vehículos, como los primeros Ivecos, acumulan 12 años
- Al revisarse más frecuentemente se identifican más a erías
- Al haber mejorado el abastecimiento de recambio (las ruedas son una excepción) se pueden efectuar más trabajos.

La información sobre el taller puede completarse a través del informe de evaluación del proyecto 11_PR1_0153 "BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA" anexo a éste.

En conclusión: Los vehículos se mantienen operacionales por encima acostumbrado en los campamentos. Se puede afirmar que la BdT sufrió durante el 2010 una caída considerable en el servició que realizaba el taller a la flota de distribución. Esta caída ha sido revertida y ahc cuenta con una tendencia de mejora continuada en el tiempc

Se debe mejorar la inspección de los vehículos revisando el apriete de la tornillería y, la antigüedad de los vehículos, recomienda prestar más atención a elemento: como los frenos, que empiezan a mostrar desgaste.

I.1.6. Reparación de vehículos auxiliares. ***¿Se han reparado los vehículos auxiliares?***

La Base cuenta con: un camión con pluma Volvo, un camión cisterna DAF, un coche Nissan 4X4 y un coche Land Rover 4X4 (servicios Base), un carretilla elevad Linde h30 (servicios Base) y un Toro Karman portacontainers (servicios en almacenes de la MLRS). La mayoría de estos vehículos eran de segunda mano o provenientes de donaciones antiguas y, excepto los toros, se encuentran en mı mal estado.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Nº OTC auxiliares	2011	2012	2013	Estado operacional feb. 2004
Camión Grúa	7	7	2	Inoperativo, no se recomienda reparación
Camión Cisterna	12	13	6	Operativo con graves deficiencia
Vehículo Servicios Land Rover	22	19	19	Operativo con de utilizado para recorridos cortos
Vehículo servicios Nissan	15	22	11	En buen estado, actualmente lo utiliza, principalmente el Director de la Base
Toro Linde h30	2	4	2	Operativo con defectos meno en el sistema hidráulico a reparar
Toro Kalmar	9	8	6	Operativo

La mayoría de las reparaciones se han enfocado a mantener estos vehículos operacionales hasta el momento en que, continuas paradas y exceso de consumos, evidencian la necesidad de re rarlos. Este ha sido el caso de un Nissan adquirido de segunda mano en 2007 cuyos restos permanecen en la BdT como recambio para otros vehículos.

Los recambios utilizados para estas reparaciones (durante el periodo 2011-13) han sido piezas imprescindibles para su funcionamiento: Baterías, bornes y otros materiales eléctricos, motor de arranque, reguladores y alternador, silentblocks, barra estabilizadora, amortiguadores, casquillos de ballestas y material hidráulico para los toros.

La carretilla Linde h30 incorporada en 2006 está en buen estado a nivel general, si bien el circuito hidráulico debe ser reparado.

El Toro Karman se encuentra operacional, si bien no fue posible verificar su estado por encontrarse trabajando en los almacenes de la MLRS.

HIDRÁULICO DE LINDE 1

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El estado actual del camión pluma Volvo y su grado de utilización no recomiendan su "restauración" ya que, además de ser costosa, no garantizaría su operatividad (no funcionan: pluma, patas, frenos, luces, la cabina está destrozada…)

Llegado a este punto, la BdT debe re-evaluar la necesidad de disponer de un vehículo de este tipo. Ya que no tiene utilidad para la BdT o es ajena a los objetivos de la BdT.

CAMIÓN PLUMA VOLVO 1

La cisterna también se encuentra en muy mal estado y, al igual que el Volvo, se debería replantar si continuase siendo imprescindible contar con ella.

En conclusión: se han ido realizado las reparaciones necesarias mientras ha sido lógico. En este momento en que el camión pluma no está operativo ni es recomendable su reparación, la BdT se debe plantear la pertinencia de disponer del mismo.

I.1.7. Elaboración de nuevos protocolos para adecuarlos a las nuevas necesidades.
¿Se adecúan los protocolos a las nuevas necesidades? Y ¿Se aplican?

Desde su inicio la BdT ha dispuesto de protocolos para su funcionamiento, si bien estos no han estado siempre escritos u organizados bajo un criterio de calidad.

Desde 2010 se está haciendo un esfuerzo para dotar a la Base de un sistema de calidad y se han implantado protocolos en las áreas de RRHH y Distribución. En la actualidad se está en proceso de revisión de los protocolos de Taller y Aprovisionamientos para su implantación.

A continuación, nombramos los documentos aprobados desde 2010

-OBJETIVOS DE LA BASE DE TRANSPORTES
-PLAN OPERATIVO 2010

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

-NORMATIVA GENERAL
-PRESENTACIÓN DE LA BASE DE TRANSPORTES
-(PCD01)Control de la documentación: (MCD01-01) Índice de documentos, (MCD01-02) Control de los documentos
-(PRH01) Selección de personal: (MRH01-01) Perfil de puesto de trabajo, (MRH01-02) Convocatoria de puesto, (MRH01-03) Lista de aspirantes a convocatoria, (MRH01-04) Puntuación pruebas de selección, (IRH01-01) Elaboración del Expediente de Selección de Personal
-(PRH02) Contratación de personal: (MRH02-01) Expediente del Trabajador, (MRH02-02) Contrato trabajo temporal, (MRH02-03) Contrato trabajo indefinido, (MRH02-04) Evaluación de personal
-(PRH03) Control de presencia y remuneración: (MRH03-01) Hoja de firmas, (MRH03-02) Planificación vacaciones, (MRH03-03) Solicitud de licencia reglamentaria, (MRH03-04) Calendario mensual, (MRH03-05) Cálculo salarios mensual, (MRH03-06) Recibo de salarios Nómina, (MRH03-07) Control de vacaciones anual, (MRH03-08) Recibo de logísti , (MRH03-09) Informe mensual RRHH, (MRH03-10) Recibo de fondos pago nóminas, (MRH03-11) Fondo de caja chica,
-(PRH04) Régimen disciplinario: (MRH04-01) Amonestación escrita, (MRH04-02) Comunicación de despido y finiquito
-(PDI01) Distribución de la ayuda alimentaria: (MDI01-01) Hoja de ruta, (MDI01-02) Veh_MLRS_BdT (Utilización mensual de vehícu , (MDI01-03) Certificado distribución MLRS, (MDI01-04) Informe específico de Distribución Mensual, (MDI01-05) Control diario de camiones, (MDI01-06) Base de datos Distribución ACTUAL, (MDI01-07) Base de datos Distribución ANUAL

De las revisiones y de su implantación se está responsabilizando el Coordinador expatriado con el apoyo de visitas de evaluadores externos como lo acreditan los informes de evaluación de: junio y diciembre de 2010, julio del 2012 y junio 2013.

El cumplimiento de los mismos depende mucho de la supervisión del coordinador expatriado como parece indicar que "el grado de incumplimientos aumentara durante las ausencias de éste" [7]. Sería necesario contar en la BdT con un responsable de Calidad entre el equipo local, persona que debería estar dotada

[7] Informe de evaluación de procedimientos junio 2013

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

de un alto grado de empoderamiento y que además de informar a la Dirección de la Base, realizara un informe anual para la Comisión de Seguimiento.

Conclusión: Existen procedimientos para RRHH y Distribución y se están implementando taller y compras. La implementación depende mucho del coordinador Expatriado ya que se observan mayores incumplimientos relacionados con sus ausencias[8]. Sería recomendable que existiera un responsable local con alto grado de empoderamiento para supervisar su implementación.

3- ¿Llegan los alimentos al lugar de destino sin mermas de calic cantida ?

Los informes de los monitoreos posteriores a la distribución realizados por CISP indican que los beneficiarios reciben las cantidades de productos anunciada De la misma manera el "Joint Assesment Report" ACNUR/PAM realizado en 2012 avalan el sistema de distribución en el que aseguran que no existen diferencias significativa: en relación al género o estado civil gracias a una "práctic: solidaridad social bien establecidas"

En cuanto a la operativa del transport os conductores reciben albaranes de transporte que deben entregar en destino. De esta forma, se sabe si las cantidades entregadas se corresponden con las cargadas.

Pero todo transporte de alimentos es susceptible de producir pérc producto: aplastamiento de la carga, rotura de envases, errores en la carga o en la cumplimentación de la documentación.

El informe esfera, en sus recomendaciones para la distribución alimentaria considera que un buen sistema de distribución, señala que una buena cadena logística debería

- *"En los informes sobre la gestión de la cadena de suministro se indican*
  - *los datos que demuestran que los procedimientos de adjudicación de contratos son transparentes, justos y abiertos;*
  - *la constancia de la gestión del desempeño de proveedores/prestadores de servicios e informes al respecto;*

[8] Ausencias provocadas por el deterioro de la seguridad en los campamentos y el sistema establecido de deslocalización del personal expatriado (in &out).

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- *el número y el porcentaje del personal de gestión de la cadena de suministro que ha recibido capacitación;*
- *la integridad y exactitud de la documentación*
- *las pérdidas reducidas al mínimo, se mantienen por debajo del 2%, y se rinde cuentas de todos los alimentos;*
- *el análisis periódico de la cadena de suministro de alimentos y que se mantiene informados a los interesados pertinente sobre dicha cadena y el correspondiente sistema de tramitación."*

La BdT, para cumplir con estas recomendaciones, debería ser capaz de reportar aquellas pérdidas que se producen durante el transporte ya sean producidas por las cantidades o por las calidades. Actualmente la base de datos de distribució no está registrando incidencias de este tipo y, en consecuencia, no se pue cuanti car pérdidas. De hacerlo, se podrían cuantificar económicament mismas y valorar el coste beneficio de distintos tipos de envase o embalaje.

En Conclusión: No se perciben problemas en la distribución por pérdidas de cantidad o calidad durante el transporte realizado por los camiones de la BdT, sin embargo, la Base de Transporte no dispone de mecanismos implementados para reportar las pérdidas que inevitablemente se producen.

CONCLUSIÓN GENERAL SOBRE LA EFICACIA:

Esta evaluación observa que la mayor parte de los retrasos sobre los planes establecidos (implementación de los procedimientos de taller y compras) se dan en el ámbito de trabajo del Coordinador de A , consecuencia lógica de las obligadas salidas de los CRS debidas a los nuevos procedimientos de seguridad tras los secuestros.

Los viajes a Argel fueron aprovechados por el Coordinador para estudiar el mercado de transporte Argelino y para establecer relación con nuevos proveedores. Aunque esto ha mejorado mucho la eficacia, eficiencia y transparencia de las compras, también ha generado trabajo añadido al tener que gestiona proveedores.

El no poder hacer el seguimiento diario de la implantación de los procedimientos, se podría hablar de, cuanto menos, una pérdida del impulso. Además la coyuntura económica actual aconseja que el Coordinador se implique

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

más en la captación de recursos económicos de donantes “Locales” como Acnur o PAM.

El proyecto actual contempla la contratación de un asistente para el Coordinador pero todavía no ha sido contratado porque, según manifiesta el coordinador de att , “no ha conseguido encontrar el tiempo para organizar su selecciór ”.

Esto nos hace concluir que la carga actual de trabajo del Coordinador, si no se toman urgentemente las medidas planificadas, puede comprometer la eficacia del proyecto.

II. EFICIENCIA:

1- ¿El objetivo del proyecto es claro para los diferentes actore ?

El objetivo del proyecto de la Base se estab tanto en el “Plan Operativ elaborado y firmado por MLRS y AECID como en el documento de “Objetivos” de que reproducimos un extracto.

“El objetivo fundamental de la Base de Transportes de Ayuda Alimentaria (BdT.) es el mantenimiento, reparación y control de los camiones de distribución de la ayuda alimentaria en los Campamentos de Población Refugiada Saharaui en Tindouf, Argelia, conforme al Plan Operativo firmado entre la Media Luna Roja Sahar (MLRS) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).
La MLRS y la AECID son conscientes del compromiso que contraen con los beneficiarios para garantizar el reparto de la ayuda aliment Campamentos.
La Dirección de la Base de Transporte Sidahmed Mohamed Hussein establece los planes y provee de los recursos necesarios para conseguir que el reparto de alimentos llegue a los beneficiarios de una manera eficaz, garantizada y establ poniendo especial énfasis en:
- Minimizar y prevenir los posibles problemas en el reparto mediante la adecuada previsión y planificación de los trabajos, el correcto mantenimiento preventivo correctivo de la flota de camiones y la mejora de la formación especí personal en cada puesto de trabajo.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- Dar el seguimiento adecuado para el cumplimiento y mejora de los procedimientos de cada una de las áreas de trabajo de la BdT. que garanticen desarrollo de las actividades de una forma rutinaria y estandarizada.

Dicho objetivo es conocido por todos los actores entrevistados y utilizado modelo recientemente por ECHO para su nuevo proyecto de cisternas, integrando las componentes del éxito de la BdT: Adquisición, mantenimiento y gestión de flota que pasará del Ministerio del Agua a la base en construcción de Triangle.

A nivel interno y operativ :
Para conseguir el objetivo general, éste descomponerse en objeti operativos para cada una de las áreas de la Base

- DISTRIBUCION: Existe el objetivo de cumplimenta la distribución alimentaria en 20 días. Si bien el objetivo parece ser conocido por todos los actores, n explicitado en los informes mensuales en los que sí se hace mención a los días que han sido necesarios para completarla. Sería importante tener este obje claramente explicitado ya que, además, sirve de base para el cálculo de la flota.
- TALLER: El responsable de taller manifiesta que sus objetivos son 3: Mantener lo vehículos en el mejor estado posible, mantener la disponibilidad para la MLRS y mantener un ritmo de trabajo constante y equilibrado. Existe una cuantificación de 2º mencionado en el proyecto 2012 (90% de disponibilidad), pero no está calculado ni contemplado en el informe mensual. Si aparece en el informe mensual, en forma narrativ pero no gráfica, el objetivo en relación a los mantenimientos y su grac de consecución.
- RRHH: Al ser preguntada por sus objetivc su responsable nos dice: *"mejorar el funcionamiento de la Base y el Bienestar de los trabajadores"* Al igual que los anteriores se deberían cuantificar y hacer un seguimiento en el informe mensua Si se está calcula el grado de absentismo y se recoge en el informe mensual, obstante se presenta el dato estático sin graficarlo o comentarlo.
-Logística: Al igual que los anteriores, deberían establecerse objetivos cuantificados y debería poder seguirse su grado de cumplimiento en el informe mensual.
Sus objetivos deberían estar relacionados con la satisfacción de los pedidos de principal cliente, el taller. Como ejemplo: % de OTC que no se han podido completar al momento por falta de recambio; % de OTP que no se han podido completar al momento por falta de recambio; días entre que se realiza un pedido y se facilita la pieza.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

En Conclusión: Los objetivos generales de la Base están claramente explicitados son conocidos por todos los actores.
Falta una mayor concreción de objetivos operacionales, cuantificar los existentes y hacerles un seguimiento en el informe mensual.

2- ¿Se coordinan eficazmente todos los actores de la Ayuda Alimentaria?

OCHA la agencia de N.U. con mandato de coordinación de crisis humanitarias no tiene presencia y por lo tanto, no existe un sistema de "clusters" conforme a la reforma humanitaria. No obstante en los campamentos de Refugiados Saharauis está constituido el Sector de Alimentación con reuniones mensuales "food sector meeting' a las que asisten representantes de: PAM, ACNUR, MLRS, CRE, UNICEF, Oxfam Belgica, CISP y cuando está presente en los campamentos el coordinador de AttsF En esta reunión se informan de las cantidades a distribuir (decididas por PAM) y se ponen en común tanto los planes de futuro así como las incidencias acaecidas durante el mes anterior.
Las conclusiones son elevadas a la Célula de Ayuda Alimentaria de Argel que también se reúne mensualmente. A éstas asisten los responsables de MLRA, MLRS, ECHO, AECID, el Ministerio de Asuntos Exteriores Argelino, ocasionalmente puede asistir delegaciones de las Embajadas de Países donantes como Brasil
La célula normalmente refrenda las decisiones tomadas en terreno y libera el producto necesario a través de la emisión de la "Food Release Note"
Según el Presidente de la MLRS *"…esta la segunda reunión en Argel a la que se envían las actas de Tindouf y normalmente lo que hacen es confirmar las decisiones que tomamos en terreno ya que los actores humanitarios en el terreno conocen mejor la realidad. Esto no pasaba hace 3 años"*

Para compensar la ausencia de OCHA y los gaps de coordinación de ACNUR, a iniciativa de CRE se ha establecido un mecanismo formal de coordinación sectorial con las autoridades saharauis llamadas "mesas de concertación". La mesa de ayuda alimentaria está coordinada por la media luna roja saharaui y cuenta con la presencia de las organizaciones vinculadas a la distribución de la ayuda alimentaria, bien sea de la Canasta básica o de los productos frescos. Según el coordinador de AttsF son una apuesta de planificación estratégica. Para llevarlas a constituyen grupo de trabajos especializados que deben trabajar durante todo

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

año para elaborar propuestas a presentar a las Mesas (AttsF es cabeza del subgrupo logístico)
Los actores ven en estas mesas dos problemas básicos:
- *"no se consiguen hacerse operativas las propuestas se acaban improvisando".*
- *"existe un problema de capacidad de convocatoria de los grupos constituidos".*
Este evaluador tuvo la posibilidad de asistir a una de las reuniones del grupo logística. La reunión estuvo monopolizada por la discusión del acta de la reuni anterior entre dos de las organizaciones que la forman mientras que el resto de organizaciones prácticamente n participaron. En esta ocasión se acordó ha coincidir la reunión del grupo de trabajo al finalizar la reunión del Sector Alimentario. Esta medida intentaría solucionar el segundo problema mencionado.

AECID y ECHO mantienen una comunicación amplia y fluida como lo demuestra el hecho de que elaboren estrategias de actuación complementarias.

En la gestión diaria, a pesar de la diversidad de actores y la distancia entre Arge Orán y Tindouf, se funciona sin un sistema integrado y compartido de informa ión. Este hecho complica la gesti , obliga a re-trabajos y re-entradas de datos generando ineficiencias y errores. Dichos errores podrían explicar en parte las diferencias del 4% encontradas entre los datos del PAM y la BdT (Recordamos que según los estándares de Esfera, una cadena logística eficiente no debería te pérdidas superiores al 2% además de ser capaz de reportarlas). Al mismo tiempo la cadena logística debería considerarse como un todo y, por tanto, disponer sistemas de seguimiento y evaluación conjuntos que, mediante un visión global, permitieran conseguir sinergias, evitar re-trabajos y contribuir a enfocar a todos los actores hacia los mismos objetivos operacionales

A nivel MLRS-BdT, según los responsables de Planificación de la MLRS y de Distribución de la Base, se ha notado una mejora en la coordinación. No obstante no existen mecanismos/registros para cuantificar el éxito.
El mayor problema de coordinación en la distribución es el ocasionado por una débil gestión de los estibadore Este problema será descrito más adelante en el apartado de Impacto.

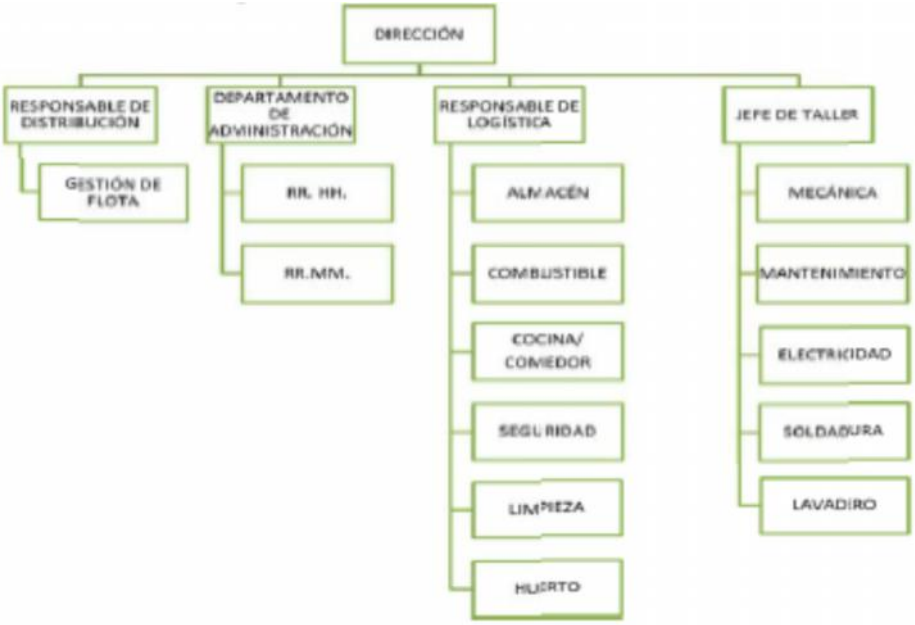
En Conclusión:
- Existen foros de coordinación establecidos para la coordinación de la Ayuda Alimentaria, si bien se están utilizando a nive informativ .

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

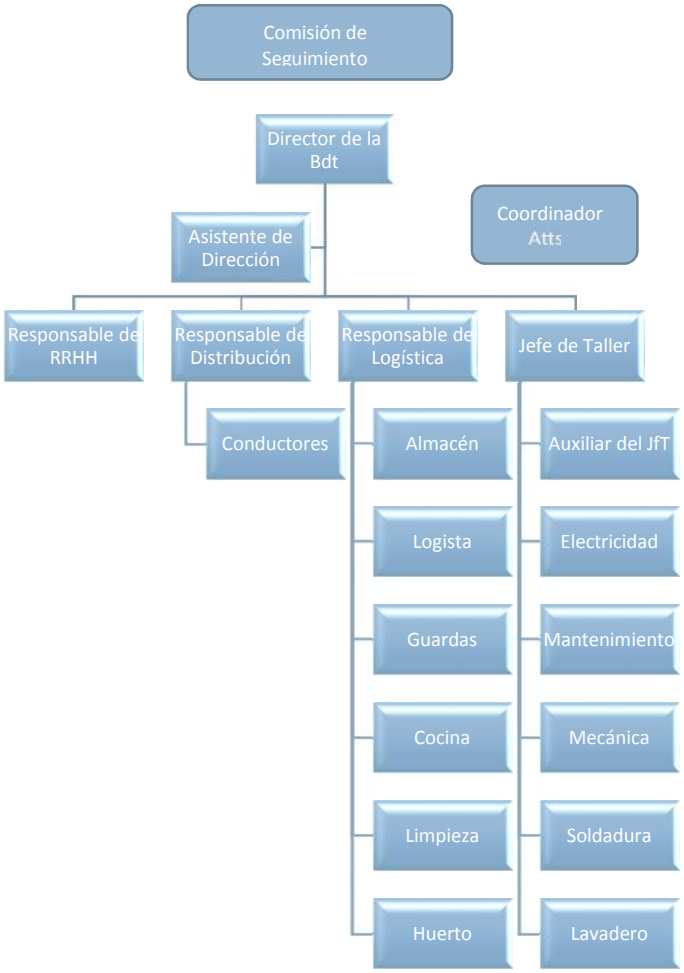
- Los grupos de la mesa de concertación tienen una gestión mejorabl discusiones bilaterales deberían ser tratadas en reuniones bilaterales para no "robar" tiempo a otras organizaciones
- Adolecen de un sistema de información integrado que les permita compartir ésta a tiempo real y utilizarla para realizar planificaciones conjunta Al mismo tiempo la cadena logística debería disponer de un sistema seguimiento y evaluación conjunto.
- Se ha mejorado la coordinación entre Planificación de MLRS y distribución de BdT aunque no existe un sistema de seguimiento que permita evaluarlo.

3- ¿Existe un organigrama actualizado? ¿Disponen los trabajadores de descripciones de trabajo claramente definidas?

La importancia o utilidad del organigrama es que todo el mundo pueda comprender el ámbito de responsabilidad y las dependencias jerárquicas de la Base para una mejor gestión de la mism Cuando está bien diseñado y divulgado puede evitar, por ejemplo, interferencias entre distintos departamentos o cuestiona os sobre la autoridad.
La Base cuenta con un organigrama pero no está actualizado. En él aparece un responsable de Administración y no aparecen las figuras del asistente de dirección ni la del logista.
Aunque no es imprescindible, sería interesante para una comprensión global de la BdT que aparecieran también la figura de la Comisión de Seguimiento y la del coordinador de Atts
Este sería el organigrama que figura en la documentación actual:



Y una propuesta actualizada podría ser la que sigue debajo:



Sobre las descripciones de trabajo, el procedimiento implantando PRH01 debe garantizar que se elabora un perfil de puesto para la convocatoria de selección y el PRH02 que se le hace entrega del mismo al trabajador durante la firma del contrato.

Al ser preguntados durante la evaluación, todos los responsables de área muestran tener una idea precisa de sus funciones. El resto de personal, si bien conocen sus horarios y derechos, les cuesta precisar sus funciones con claridad y tienen u visión más orientada a cumplir con las tareas encomendadas por sus responsables que a los objetivos de su área

Conclusiones: Existe un organigrama aunque no está actualizado. El personal dispone de descripciones de trabajo.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

4- ***¿Existen procedimientos que son conocidos y utilizados por todo el personal de la BdT?***

Tal como se explicaba en el punto 4.I.1.7. la BdT cuenta con procedimientos desde sus inicios, su aplicación se está reforzando con la implantación de un sistema de calidad desde el año 2010.

La implementación del sistema de calidad exige que se elaboren los procedimientos de forma participativa. De esta manera ya se han implementado los procedimientos de Recursos Humanos y Distribución y están en proceso de implementación Taller y Compras.

Tanto el coordinador de AttsF como la evaluadora señalan el alto g implicación del personal de Administración de la Base, tanto en la implementación como en la propuesta de mejoras.

Durante las entrevistas y grupos focales se pudo observar que, aquellas áreas que no han pasado todavía por el proceso de implementación del sistema de calidad, perciben los procedimientos como *"burocráticos y poco participativos"* Esto avalaría la metodología adoptada por la BdT.

Las conclusiones de la evaluadora sobre los procedimientos ya implantados se recogen en este extracto:

"En la evaluación del año 2012 se presentaron varias propuestas de modificación de documentos que todavía no han sido aprobados por la Comisión de seguimiento. Varios de los documentos de gestión quedaron obsoletos al poco tiempo de aprobarse y está costando demasiado tiempo su actualización. Se recuerda que en el procedimiento "Control de la documentación" (PCD01) está descrito que no es necesario que todos los documentos del sistema de gestión sean llevados a la Comisión de Seguimiento. Los documentos de rango menor pueden ser aprobados por el Director de la BdT y el Coordinador ATTsF. Tener en cuenta este aspecto agilizaría mucho la renovación de documentos.

La elaboración de los procedimientos de las áreas funcionales de Taller y Logística se está prolongando demasiado en el tiempo. Sería muy positivo para la gestión de la BdT tenerlos elaborados cuanto antes.

Como se ha mencionado con anterioridad, el hecho de que el Coordinador ATTsF no pueda llevar a cabo un seguimiento continuado de la gestión de la BdT parece la causa más probable de las desviaciones que se han encontrado en la presente evaluación.

Se recomienda al Coordinador ATTsF supervisar con especial atención el área de Distribución. En las evaluaciones de años anteriores era una de las áreas mejor valoradas, sin embargo este año se ha detectado un elevado número de desviaciones."

En Conclusión: Existen procedimientos para la gestión de la procedimientos se han implantado, mediante un sistema de calidad, en las áreas de RRHH y Distribución con un menor grado de cumplimiento en esta última área.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El personal de administración está comprometid en su implementación aportando propuestas de mejora. Estas mejoras tardan demasiado en incorporarse en los procedimientos a pesar de que no es necesaria la aprobación de todos los cambios por la Comisión de Seguimiento.
El proceso de implantación utilizado contribuye al apropiamiento de los mismos por parte de las personas que deben ejecutarlos.

5- ***¿La BdT dispone de un reglamento de RRHH conocido y respetado por todos los empleados?***

La BdT dispone de una "Normativa General de la Base de Tran que establece los derechos y obligaciones de los empleados de la misma.
Describe los procesos de selección, las modalidades de contratación, los descansos, sistemas de licencias, cálculo de salarios y gestión de los medios materiales.
La normativa de la BdT debe ser entregada a los trabajadores du contratación aunque se precisa de una traducción al árabe para que pueda ser entendida por todos ellos.
También dispone de un régimen de faltas y sanciones al que se recurrió para el despido de dos trabajadores que, tras sus vacaciones, habían faltado de su trabajo por un periodo superior a 5 días sin informar a la Dirección de la Base y sin poderlo justifica
Este documento entró en vigor tras su aprobación por la comisión de seguimiento en diciembre del 2010 y desde entonces solo ha sufrido una revisión para adaptar la tabla salarial a los nuevos puestos de mandos intermedios de la Base.

A pesar de que la Normativa especifica claramente derechos, responsabilidades establece el sistema de faltas y sanciones, algunos responsables de área manifiestan no saber cómo aplicarlas. Según entiende el evaluador, no se trataría del desconocimiento de la Norma como de falta de seguridad a la hora de aplicarlo. En este sentido sería recomendable que el Director de la Base realizara un trabajo de discusión del régimen disciplinario con los responsables de área con el objetiv de empoderarlos para la utilización del mismo

En conclusión: Existe un reglamento de RRHH suficientemente amplio que debería ser implementado para su apropiación por parte de los trabajadores. Para ello se puede utiliz r la misma metodología participativa con la que se están implantando los procedimientos previa discusión entre los responsables de área y el Director de la Base.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El reglamento es conocido pero no todos los empleados disponen de una copia en su propia lengua.

III. PERTINENCIA:

1-¿La problemática de la disponibilidad y mantenimiento de veh relevante y prioritaria para todos los actores?

La Cumbre Mundial de la Alimentación de 1996 se definió: *"La seguridad alimentaria existe cuando todas las personas, en todo momento, tienen acce físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer necesidades dietarias y preferencias alimentarias que permitan llevar una vida sana y activa.*

El proyecto Esfera explica en sus normas 4 y 5:

"Norma 4 sobre seguridad alimentaria – distribuciones de alimentos: gestión de la cadena de suministro. LOS PRODUCTOS BÁSICOS Y LOS COSTOS CONEXOS SE GESTIONAN BIEN, EMPLEANDO SISTEMAS IMPARCIALES, TRANSPARENTES Y ADAPTADOS A LAS NECESIDADES.

Norma 5 sobre seguridad alimentaria – distribuciones de alimentos: selección y distribución. EL MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN SELECTIVA DE ALIMENTOS RESPONDE A LAS NECESIDADES, ES OPORTUNO, TRANSPARENTE, SEGURO, ADECUADO A LAS CONDICIONES LOCALES, Y PROTEGE LA DIGNIDAD."

Para el Presidente de la MLRS este proyecto, además de solucionar el problema de los retrasos en la distribución *"ha permitido plantearse la posibilidad de hace la distribución de producto fresco cosa que antes no hubiera sido posible"*.

Este punto es especialmente importante ya que según el informe "La vida de la canasta básica saharaui. Un informe del Grupo de Nutrición en los Campos de Refugiados Saharauis" (junio de 2011). *"La cantidad de frutas y verduras dada e año pasado (2010) fue aproximadamente de 120gr/día y representó solo aproximadamente el 25% de las cantidades recomendables las cuales según OMS son de ≥ 400 gr/día sin contar las cantidades de patat ."*

Esta situación 3,6 kg/mes y persona es similar a la del año que acaba que fue alrededor de 4 Kg/mes y persona. La OMS relaciona ingestas inferiores a estas cantidades con la aparición de e
http://www.who.int/mediacentre/news/releases/ 003/pr32/es/

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Tanto el Presidente de la MLRS como el encargado de Planificación de la misma confirman que, la gestión eficaz de la flota de transporte ha permitido acercar lo puntos de distribución a los beneficiarios (que se han multiplicado por), pasando de hacer la distribución a nivel de Daira, a la distribución por barrios.

Para el Ministro de Cooperación *"se trata de un proyecto de gran importancia para el bienestar y la dignidad de los beneficiarios".*

Según el informe Final de Evaluación de la respuesta de la OAH en campamentos refugiados saharauis Mayo 2012: *"Proyectos vía ONGDS: Hay que destacar en este apartado tres iniciativas c gran pertinencia como es la gestión de la bas transportes de la MLRS apoyado por ATTSF. Este proyecto es básico para el buen funcionamiento de las distribuciones alimentarias. Tiene demostrada una gran eficacia y es eficiente por una clara visión logística integral y no un mero taller de reparación de camiones."*

En Conclusión: Tanto el marco teórico humanitario como los diferentes actores del proyecto avalan la pertinencia del proyecto. Contribuyendo :

- mejorar el estado nutricional de los refugiados al evitar los retrasos en la distribución

- mejorar el aporte de producto fresco

- mejorar las condiciones de vida al acercar la distribución a los hogares.

2-¿El proyecto se adecua a las necesidades de distribución de la Ayuda Alimentaria?

Si bien la Base se ha ido adaptando a las necesidades cambiantes del entorno, tal como se comentaba en el punto 4.I.1.2, la flota no está adaptada para el transporte de producto alimentario fresco al no disponer ni de sistemas de refrigeración ni de protección contra el sol.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

El estudio realizado para asumir la distribución de producto fresco planteaba diversas soluciones, se ha trabajado con OXFAM en una solución para incluirla en el nuevo proyecto, pero todavía no existe un consenso general adecuado para implementarlas.

Esta solución consistiría en la carga en camiones mediante palots que a su vez se cubrirían con lonas para proteger la comida de la exposición directa al sol.

PALOT 1

3-¿Están alineados con las políticas públicas?

Tanto el Ministerio de Cooperación Saharaui como el Presidente de la Media Luna Roja ven el proyecto esencial para garantizar la dignidad y calidad de vida de los refugiados.

4-¿Y con le estrategia de país de AECID?

Si bien actualmente no existe un Plan País como tal para la población refugiada Saharaui, el IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016) incluye a los Campamentos de Refugiados Saharauis (CRS) entre sus prioridades geográficas.

Tal como la propia AECID menciona en su web, *"la AECID centra su actuación en el sector de la seguridad alimentaria y nutricional, logística de distribución y salud"*

Siendo este proyecto implícitamente mencionado en Logística de distribución

Según el responsable de la Antena de Tinduf, *"a pesar de los recortes presupuestarios existe un compromiso por garantizar los costes operativos de la Base de Transporte"*

En Conclusión: Este proyecto se adapta a las prioridades geográficas y sectoriales de AECID.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

5-¿Los objetivos y resultados establecidos en el proyecto han sido consensuados con los diferentes actores del proyecto?

Según el los diferentes actores, el proyecto se consensua entre todos, luego ATTsf en coordinación con la Base, confecciona, define y elabora el documento que se presenta a financiación.

IV. VIABILIDAD:

1-¿Las autoridades Saharauis se han apropiado del Proyecto?

Desde su traspaso a la MLRS se ha consolidado la apropiación del proyecto y de sus objetivo

La participació del Presidente de la MLRS en la Comisión de Seguimiento demuestra el alto grado de implicación de las autoridades Saharauis. Esta participación no se da a título nominal, también participa activamente consolidación de los sistemas de procedimientos de gestión de la misma y e captación de recursos para la BdT.

La consecución de distribuir, en exclusiva y exclusivamente, la totalidad de la Ayuda Alimentaria demuestra la apropiación de sus objetivos

2-¿Los recursos humanos y técnicos son los adecuados para llevar a cabo exitosamente el mantenimiento de los vehículos sin soporte exterior?

Antes de contestar a esta pregunta es necesario contextualizar el trabajo de un taller de camiones.

Hablando de las reparaciones la complejidad a la que han llegado estos vehículos hace que ni tan solo los distribuidores monomarca en Europa o EEUU sean capaces de realizar todas las reparaciones que requieren los vehículos. Sistemas de inyección, cajas de cambio, columnas de dirección, por citar algunos elementos, son enviados a los proveedores para que sean ellos los que los reparen porque requieren una utilería que no está al alcance de ningún taller

Con una flota de tan solo 17 vehículos de diferentes marcas y tipología es inviable

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

llegar a reparar todas las averías que, potencialmente, pueden llegar a sufrir estos vehículos.

En relación a los mantenimientos, la experiencia de esta evaluación hace recomendable que las visitas de soporte técnico mantengan en su agenda la supervisión de los mismos. Como se describió en el punto 3 del criterio de Eficacia, todavía no se ha llegado al grado de excelencia que confirme su independencia en este apartado.

En cuanto a los Medios Técnicos el experto mecánico comenta, en su informe anexo.

"el taller está muy bien equipado, tanto de herramienta técnica como genérica, aunque los mecánicos comentan que los gatos, prensa y máquina de ruedas están viejos y funcionan despacio y mal. En mi opinión, herramientas con 6 años no son viejas. Según he podido comprobar funcionan muy despacio, debido a que se les mete arena y polvo en los órganos internos. Dedicando más tiempo a la limpieza de útiles y herramientas se evitarían estos problemas. Considero importante trasladar a los técnicos de la base la importancia de mantener el taller limpio, más aún si está ubicado en el desierto"

Preguntados por este punto durante el grupo focal y las entrevistas, tanto los mecánicos como el jefe de taller coinciden en separar este tema en dos ámbitos, máquina herramienta y herramienta de uso personal.

En el apartado de la máquina herramienta las quejas se focalizan en los apartados mencionados por el mecánico en su informe e incluyendo la máquina de soldadura grande.

La prensa ya ha sido reparada en varias ocasiones y el funcionamiento de los gatos es lento. Mejorar el estado de los gatos requeriría encontrar algún distribuidor que pudiera repararlos para lo que sería necesario contactar con sus distribuidores en Argel.

En el caso de la máquina de soldadura, no han encontrado quien la pueda arreglar. De momento consiguen operarla "a ojo" ya que no se puede ajustar automáticamente la potencia a los electrodos a utilizar. Esta máq importante ya que es indispensable para la soldadura de chapas de gran espesor.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Todos estos elementos deberían ser tenidos en cuenta en la elaboración de un plan estratégico para la renovación y mantenimiento de la Base de Transporte.

Respecto a la herramienta personal, las cajas de los mecánicos no están completas y, tal como señalan ellos mismos, *"esto depende del espíritu de cada uno"*. Este punto, el cuidado de la herramienta personal, es una clara posibilidad de mejora. Se identifica algunas prácticas que facilitan las pérdidas de material: aunque técnicos sean polivalentes y puedan hacer intervenciones independientemente de su especialidad, sus herramientas personales no lo son y el personal del lavadero no dispones de caja propia. Todo esto lleva a tener que compartir útiles y dificulta su gestión. Además, no se aplican medidas correctivas cuando, durar inspecciones, se verifica la pérdida de material. Una valoración rápida indica que los técnicos solo disponen de un 60% de su equipamiento a pesar de las reposiciones.

En conclusión: La complejidad de los vehículos actuales hace que ningún taller pueda ser capaz de abordar cualquier tipo de reparación y, por tanto, se establece una relación de dependencia con los distribuidores y los fabricantes de componentes, cajas de cambio, columnas de dirección o sistema de inyección como ejemplos.

Las visitas de apoyo técnico continúan siendo imprescindibles tanto para asegurar el buen funcionamiento de los mantenimientos como para mejorar la capacidad técnica de los mecánicos.

Los medios técnicos son buenos si bien se debe pensar en su reposición a medio plazo.

La gestión de la herramienta personal no es todavía la más adecuada y por tanto, sería difícil de reponer en caso de que la BdT no contara con financiación exterior

3-¿Existen posibilidades de apoyos financieros externos que puedan garantizar la continuidad de la BdT?

Los CRS dependen de los flujos monetarios del exterior para sus subsistencia, principalmente a través los mecanismo multilaterales N.U. y Unión Europea, como los bilaterales representados mayoritariamente por la Ayuda Oficial Española.

Otras fuentes de ingresos son las remesas provenientes de los programas de Vacaciones en Paz y de los inmigrantes que trabajan fuera de los campamentos las cuales, por su naturaleza, ni son predecibles ni son de uso público.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Existe una tímida actividad económica formada por: pequeños comercios, talleres y empresas de construcción. Estas actividades, por el momento, no están sujetas a impuestos y, por lo tanto, no tienen potencial de financiar la BdT

Hasta el 2010 la Ayuda Española representaba la tercera fuente de ingresos para los campamentos detrás del ACNUR y ECHO. Desde entonces ha pasado de más de 10 millones de Euros a los 5 actuales. ECHO también ha disminuido sus aportes mientras que el ACNUR intenta compensar la caída de estos con un incremento de más de 4 millones de dolares en sus presupuestos (28,2 mill.Usd 2013 a 32,7 mll. Usd 2014). No obstante, los presupuestos de ACNUR son anuales y dependen de las Conferencias de Donantes lo que dificulta realizar planificaciones a medio plazo.

Según Hala Suliman (resp. logístico del PAM), para necesidades puntuales la BdT puede presentar propuestas para financiar a través de la reunión mensual del sector alimentario. Las propuestas deben seguir el formato requerido por UN y deben ser específicas. Éstas serían vehiculadas por el personal de UN a la "célula" donde los donantes discutirían que entidad financiadora se haría cargo de cada propuesta. Hasta la fecha, ella no tiene constancia de que AttsF haya presentado alguna. De hecho en 2013 la Base presentó una propuesta de financiación al ACNUR para la rehabilitación de los techos de los edificios auxiliares pero sin éxito.

La organización saharaui que actúa como contraparte de la mayoría de ONGs es el Ministerio de Cooperación. En 2010 era la organización saharaui que más divisas gestionaba pasando de 10 mill. En 2009 a 18 mill. en 2010[9]. La Media Luna Roja Saharaui actuaría como contraparte del resto de organizaciones y sería la segunda entidad saharaui que más divisas gestiona.

El tema de la sostenibilidad de la Base ya está identificado por los actores del proyecto y ha sido ampliamente tratado en el documento elaborado el pasado mes de Octubre 2013. En éste se consideran tanto actividades generadoras de recursos que pudieran ser realizadas por la BdT como fuentes de financiación externa.

En el primer caso el estudio demuestra que estas actividades requerirían grandes inversiones que por falta de competitividad y de un mercado suficientemente amplio, no conseguirían rentabilizarse.

[9] Fuente UNHCR

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

La captación de recursos provenientes de la Ayuda Exterior se enfrenta varios problemas:

- Attsf es una Asociación local sita en Navarra sin presencia en el resto Estado Español y tampoco tiene un convenio de colaboración con ECHO. Esto la limita en su búsqueda de fondos a AECID y la Comunidad Foral Navarra, actualmente está buscando fondos del Ayuntamiento de Pamplona y de Tudela de Navarra.
- Al haber estado tradicionalmente financiada por AECID, en estos momentos no hay un trato fluido con el PAM, organización que podrían disponer recursos financieros y que además tienen el mandato de la para garantizar que los refugiados tienen acceso a los alimentos. En este sentido durante el año 2014 y a iniciativa de AECID está previsto presenta "Informe de Sostenibilidad de la Base" ante una mesa de donantes en Argel en la que habrá presencia de: AECID, ECHO, MLRS, MLRA, Ministro de Asuntos Exteriores de Argelia, Cooperación Brasileña.
- Una de las propuestas reflejadas en este informe es la de cobrar a las organizaciones que utilizan los vehículos de la dT un canon por TM., pero esta solución debería ir acompañada de la garantía que ese g mermaría los recursos destinados a la adquisición de alimentos

Por otra parte, AttsF está preparando su candidatura para establecer una relación de partenariado con ECHO. Esta candidatura, de concretarse, contaría con el apoyo del responsable de AECID en los campamentos,

Al mismo tiempo, el responsable de ECHO nos comentaba que AttsF debe aprender el valor que tiene el conocimiento desarrollado por la BdT. C miento que podría ser "vendido" a otras organizaciones. De hecho, el nuevo contrato entre Triangle y Echo para la Base de Transporte de cisternas ha estado condicionado a un contrato de soporte técnico para que AttsF supervise y apoye la la Triangle.

En Conclusión: No hay mercado potencial para que la BdT pueda competi actividades generadoras de ingresos. El cobro del transporte a las organizaciones que utilizan los camiones de la BdT debería estar supeditado a la garantía de q ese pago no mermaría los fondos destinados a la adquisición de alimento

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Existen recursos externos aunque es difícil pensar que puedan reemplazar aportaciones de AECID a medio plazo. Como la mayoría de los donantes, AECID entre ellos, trabajan con presupuestos anuales es necesario compet , año a año para obtenerlos.

AttsF va a presentar su candidatura para ser "partner" de ECHO, la cual contará con la valoración positiva de su representante en Tindu

AttsF deb implicarse más en la obtención de fondos de UN y coordinarse con la MLRS para establecer un marco fluido de comunicación, tanto con las agencias de NU como con el Ministerio de Cooperación Saharaui.

V. IMPACTO:

1-¿Se han observado cambios positivos respecto al Obje General del Proyecto?

Según todos los actores consultados, el mayor logro de la BdT ha sido el conseguir reducir los retrasos en las distribuciones alimentarias. Estos retrasos hacían que una ración que debía durar 30 días se tuviera que extender, a veces, una semana más.

La encuesta nutricional conjunta PAM/ACNUR de 2011 menciona una "correlación entre los retrasos en la distribución y la situación nutricional de los refugiados"

Además, según el Presidente de la MLRS "*plantear la distribución de producto fresco no hubiera sido posible sin la BdT no existiera*

Todo ello nos permite inferir, aunque no cuantificar, un impacto positivo e mejora nutricional experimentada en los campamentos entre la encuesta de 2010 y la del 2012

2-¿Se han asimilado las propuestas de mejora en la organización de la distribución de producto fresco?

El documento elaborado para la implementación de la distribución de producto fresco contemplaba mejoras holística , es decir, iban más allá del ámbito de gestión del propio proyecto. No obstante se han podic una

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

implementación de las recomendaciones en:

- la adecuación de los puntos de distribución, aunque no todos ellos están igualmente adaptados

- en la adecuación de los accesos para los camiones, si bien existen todavía problemas en algunos de ellos

- en la gestión de proveedores, que incorporan producto extra en los vehículo para evitar re-expediciones

- en la concentración de la distribución. Actualmente la distribución de fresco toma 5 días y 15 la de Canasta Básica.

-en la gestión de la MLRS que avisa a la Base con una mayor antelación de lo que lo hace para la distribución de la canasta básica

- en una implementación paulatina que con a las distribuciones. Se ha retrasado la distribución quincenal hasta poder contar con el nuevo depósito de producto fresco (a estar disponible en octubre 2014).

- El Informe de Sostenibilidad desaconsejaba la utilización de los camiones de Base para el transporte desde Orán, ya que implicaría un esfuerzo extraordinario en la adquisición de material y herramientas de los que la BdT no dispone en la actualidad.

No obstante, todos los actores señalan como una amenaza a los procesos de distribución la gestión de lo tibadore Este personal trabaja a destajo sin relación contractual con la MLRS. Durante los días de distribución viven en instalaciones de la MLRS que no reúnen condiciones adecuadas (no disponen de una cocina, no siempre disponen de agua para lavarse tras las cargas, tampoco disponen de ropa o guantes de trabajo) y su gestión no depende de Distribuci sino de RRHH. Se quejan de que se les obliga a estar presentes cuando hay cargas pero eso no quiere decir que tengan el trabajo garantizado. Por ese , cuando consiguen otros trabajos los aprovechan y eso hace que, en ocasiones, se retrasen las cargas. La situación es similar en las descargas, con el agravante de que a veces coinciden las distribuciones alimentarias con las de gas. En estos casos

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

las descargas se demoran durante horas. Si se ha llegado al acuerdo con los estibadores de las dairas para que ha un mínimo de 4 personas para poder realizar las descargas.

Además el informe aconsejaba la adaptación de los camiones mediante la utilización d lonas y la adaptación de sistema de captadores de aire para refrigerar la carga. Estas medidas todavía no se han adoptado y no existe un criterio único (attsf/MLRS) p su implementación. Como se mencionaba anteriormente, existe un acuerdo entre Oxfam y attsf para que la carga producto fresco se realice mediante palots cubiertos por lonas que protejan los alimentos del sol y permitan el paso del aire.

En Conclusión: Las medidas propuestas por el informe se han adoptado aunque todavía hay posibilidades de mejora en la gestión de los estibadore de la MLRS, la adecuación y el mantenimiento de todos los puntos de descarga.

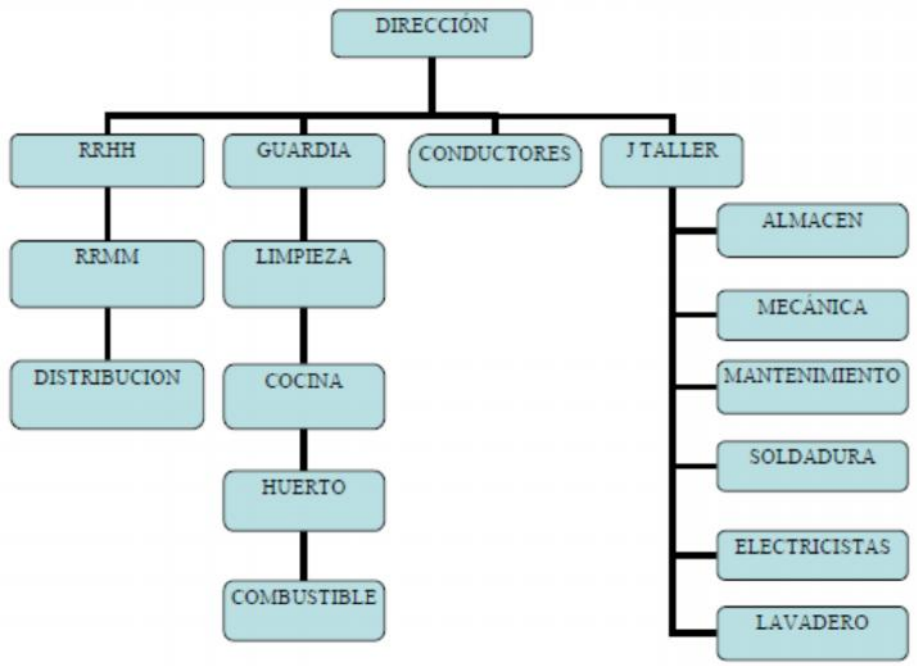
Atts , OXFAM y la MLRS deben llegar a un acuerdo de cuál es la solución técnica para adecuar la flota a las necesidades del transporte de producto fresco e implementarla, de esta manera los esfuerzos que realizan las tres institucione tendrán mayor impacto.

3-¿Se han observado cambios positivos/negativos en los hábito organización de los profesionales de la BdT?

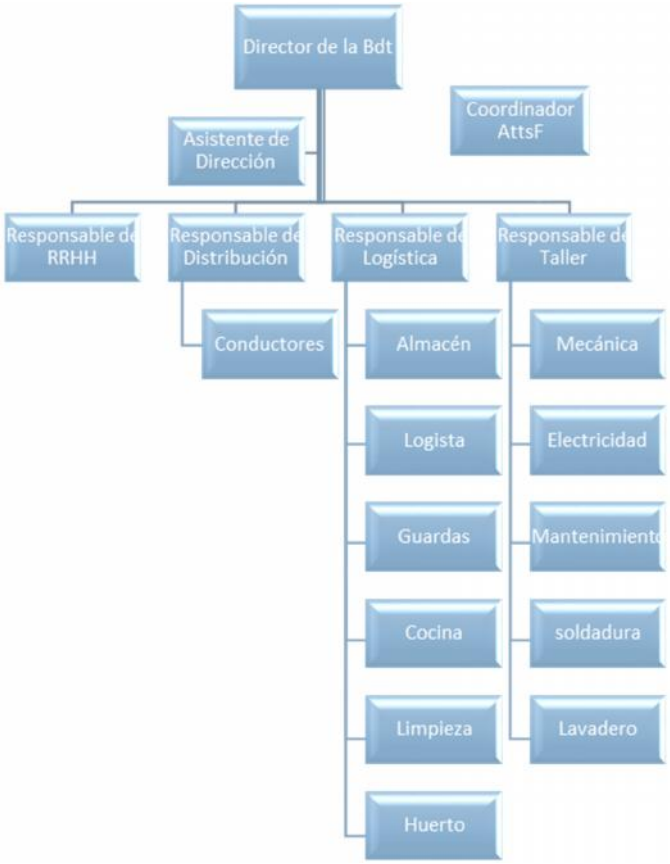
El mayor cambio positivo de la BdT es su cambio de organi Éste ha evolucionado creando cuadro de mandos intermedios que facilitan la gestión d la BdT.

Organigrama principios 2010:

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com



Organigrama actual (representación del evaluador):



Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Además, a raíz de la evacuación del personal expatriado de los campamentos, se crearon las reuniones mensuales de Dirección. Éstas permiten que el equipo de dirección de la BdT haga un balance de los resultados del mes, comenten en grupo las dificultades que han observado y establezcan objetivos para el mes siguiente.

También se considera positivo el cambio del Jefe de Taller. El anterior responsable, si bien podía tener las competencias técnicas, tenía otras obligaciones fuera de la BdT que no le permitía la dedicación necesaria. Este cambio es significativo y que refleja voluntad de mejorar la gestión del talle .

4-¿El personal de la Base respeta los protocolos de RRHH?

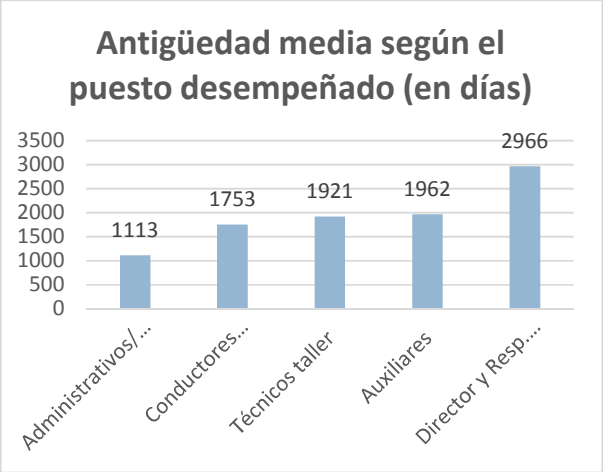
De la base de datos de RRHH se pueden obtener dos claros indicadores de la mejora en la conducta del personal de la base como son el absentisn puntualidad:

En el primer caso se observa una tendencia de reducción del absentismo pasando de un 9,92% eb 2010 a un 6,14 en 2013

En el segundo caso, solo hemos podido compara los años 2012 y 2013. En 2012 las penalizaciones por falta de puntualidad llegaron a 189 casos en 2012 frente a los 125 de 2013.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Aunque no es una pregunta incluida en los términos de referencia, esta evaluación recogía la inquietud de la Dirección de la BdT y de la Presidencia de la MLRS en relación al riesgo que supone pagar salarios contenidos al personal técnico de la Base. Esta preocupación es comprensible ya que cada vez que se va un técnico se pierde el esfuerzo realizado en su formación. Al mismo tiempo, e debe tener en cuenta que cada puesto técnico esta duplicado con lo que, si se diera una buena formación entre pares, esta pérdida podría minimizarse.



Analizando la información disponible en la Base de Datos de RRHH observamos que la rotación de personal es, en general, muy baja y la más alta por especialidad es la del personal de gestiór administración que es más difícilmente reemplazable estar duplicados. Este hecho reforzaría la necesidad de prestar más atención en la formación y motivació del personal de administración.

La preocupación sobre el personal técnico, si bien es lógica, se puede relativizar

5-¿En la utilización de los medios de protección?

No se han notado cambios significativos en la utilización de medios personales c protección por lo que se recomienda realizar formaciones para sensibilizar, tanto a técnicos como a conductores, en su uso.

6-¿Se derivan impactos medioambientales negativos derivados del trabajo en el taller?

La BdT genera grandes cantidades de aceites usados (más de 1000 litros/año) los cuales no se les ha encontrado una manera adecuada de eliminación. El

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

coordinador de AttsF comenta que la compañía de petróleos no los acepta y qu existe mucho aceite usado en los campamentos para poder ofrecerlo para su reutilizaciór

El uso mayoritario (65%) de aceite usado en España es el reciclaje para fabricar nuevos aceites, pero el proceso es costoso y su rentabilidad requiere procesar grandes cantidades (20.000 TM [10]. El segundo recursos es su valorización energética en industrias tales como cementeras, yeseras, fábricas de cerámica, asfaltos, áridos o aglomerados[11].

Cuando nada de esto es posible, se recurre a piscinas de degradación biológica, pero estas requieren de un estudio de los diferentes aceites para seleccionar el agente biológico más eficiente.

Una solución de emergencia es utilizarlo como combustible en motores dié antiguos que, después de ser decantado y filtrado, se mezcla en proporciones d hasta un 10% con el diésel (esto no es posible de hacer en motores modernos). Pero siendo Argelia el décimo país con precios de combustible más bajos (16c./l)[12], esta solución tampoco parece viable.

En cualquier caso, este problema requeriría un estudio técnico a nivel de los campamentos que pudiera aportar una solución global.

7-¿Se han observado cualquier otro tipo de impacto positivo o ne ocasionados por el proyecto?

Esta evaluación no ha observado otros impactos.

---

[10] Fuente: Manel Ribasés, Director General de CATOR.
[11] https://www.vidasostenible.org/ob ervatorio/f2_final.asp?idinforme=1423
[12] http://www.unitedexplanations.org/2012/09/11/los-10-paises-con-la-gasolina-mas-barata-del-mundo-infografia/

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

VI RESILIENCIA

El estancamiento de las posiciones del Polisario y del gobierno de Marruecos, la falta de consenso de los actores internacionales del conflicto y la poca operatividad de NU para favorecer un referéndum, hace que no se pueda preve una pronta solución al conflicto. Esta situación hace necesario considerar la resiliencia como una prioridad ante la planificación de cualquier proyecto.

La construcción de la Base de Transporte, las dotaciones de equipamiento y la formación del personal contribuyen sin lugar a dudas al aumento de la resiliencia de la MLRS frente a la distribución alimentaria.

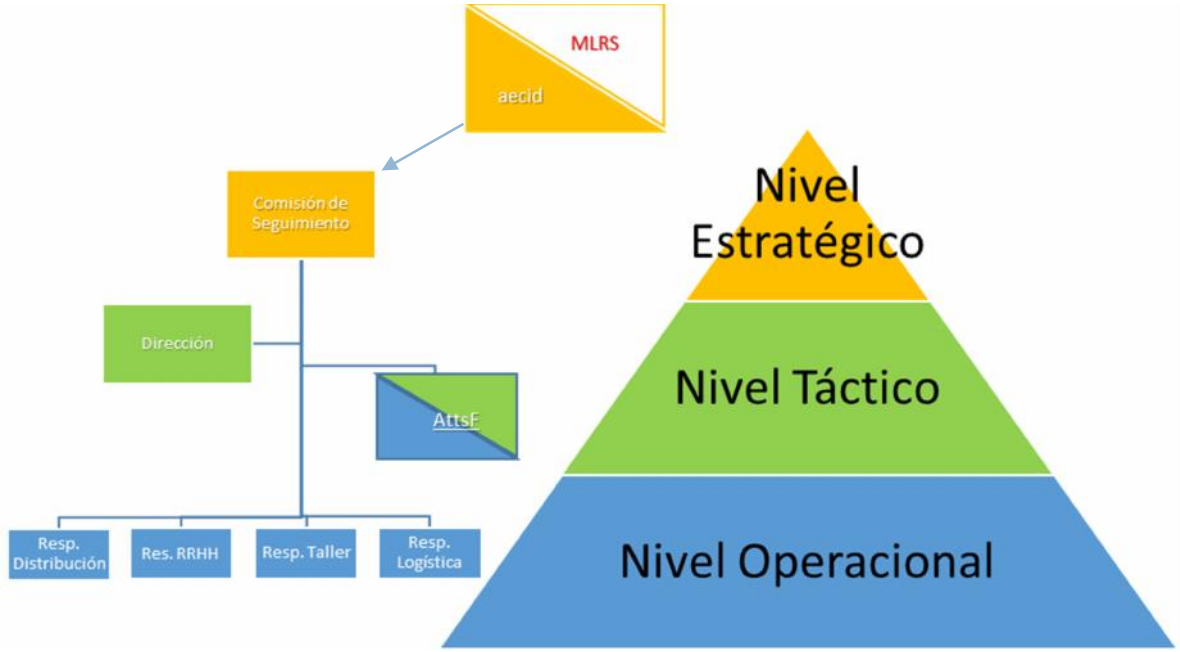
Nos interesa enfocar la atención de los diferentes actores hacia este punto: *"Para contribuir a aumentar la resiliencia, los programas de ayuda deben asegurar que haya una idea común de éxito compartida por todos los actores de la ayuda, dirigir la atención a períodos a corto y largo plazo al mismo tiempo, responder cambios y centrarse en los resultados más que en los productos"*

Podemos considerar que la eficacia de la distribución es un valor y un objetiv común de todos los actores de este proyecto: AECID, MLRS, BdT y Atts no así los medios por los cuales obtenerlos.

Ya se han mencionado que se observan dos aproximaciones diferentes al mismo resultado. MLRS y la BdT se enfoca a la obtención de medios materiales y a la formación técnica del personal. Attsf comparte la segunda pero se enfoca más en la optimización de los medios existentes. En cuanto a AECID, si bien parece obvic su interés por la optimización de los recursos, no lo ha expresado en definición de objetivos estratégicos

Fijémonos en la organización jerárquica de la BdT:

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com



La responsabilidad de definir el criterio de éxito de la BdT y por tanto sus objetivos e indicadores estratégicos corresponden a la Comisión de Seguimiento.

MLRS tiene claramente definidos sus objetivos estratégicos para mejorar la calidad de la ayuda: Conseguir aumentar los medios materiales para la distribución independizando la flota de frío de la de canasta básica, mejorar la formación de los técnicos del taller y mejorar las compras de recambio. Estos objetivo , aunque no están enfocados a la eficiencia, son totalmente lógicos y lícitos desde la perspectiva de quien debe asegurar la eficacia de la distribución si asegurados los medios a largo plazo. Pero ¿Qué indicadores debe exigir MLRS a la BdT para hacer un seguimiento de dichos objetivos

Por su lado, si bien Atts pueda tener delegada esa misión por AECID, su posición en el organigrama como mero asesor, no le confiere la autoridad necesaria para poner en valor objetivos de eficiencia

Si tenemos en cuenta que el año pasado AECID invirtió en la Base ce 500.000€ y se distribuyeron 32139 T.M el coste por tonelada distribuida se elevaría a 15,6 €/TM ¿Debe la BdT plantearse reducir esa cifra mientras eso no afecte a la

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

calidad de la distribución ni al mantenimiento de los vehículos? ¿Debe optimizarse la gestión de los vehículos superando el viaje/día

Una vez la Comisión de Seguimiento se ponga de acuerdo en los c estratégicos y sus indicadores, el equipo de la BdT con la asistencia de AttsF, podrá definir los objetivos tácticos y operacionales que aseguren la consecución de mismos.

No obstante, el desarrollo de objetivos e indicadores tácticos y operacionales debe hacer frente a dos problemas:

- Excesiva carga de trabajo del coordinador de AttsF
- Poca o ninguna experiencia de los cuadros medios de la BdT en el diseño de objetivos e indicadore

Actualmente el Coordinador de AttsF tiene la responsabilidad de la financiera del proyecto y de la implementación de los procedimientos en compras y taller. Continu involucrado en la gestión de la compra , planificación de cursos y en el desarrollo y mantenimiento de las bases de datos. Todo esto no le permite realizar al 100% las tareas de representación de AttsF en campamentos con las consecuencias comentadas en la percepción de la organización frente a las agencias de NU.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- El personal de gestión no tiene experiencia en e o de objetivos indicadores y en la elaboración de los informes mensuales, se limita a realizar una descripción de los trabajos realizados sin realizar análisis de los datos obtenidos (a excepción del jefe de taller). Una muestra de la falta de análisis en el informe mensual los ilustra la que en diciembre 2013 todavía aparece el texto *"Recordar que desde Enero 2011 se está repartiendo el total de la ayuda alimentaria, tanto canasta básica como el productos frescos. Con la flota de la base."*

Ambos problemas sugieren la necesidad de contar con un apoyo externo para poder desarrollar un buen sistema de objetivos e indicadores y desarrollar capacidades del equipo de los cuadros medios en la gestión y análisis información.

La creación de ese sistema de indicadores debería culminar en la revisión del formato del informe mensual. Éste es actualmente una buena herramienta descriptiv , pero no permite obtener la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre los recursos materiales de la misma. Es decir, ayudando a optimiz r los recursos adecuadamente.

En Conclusión: El proyecto en sí es una apuesta por la resiliencia en el marco de los CRS. No obstante, es necesario que el órgano máximo de gestión de la BdT, la Comisión de Seguimiento, consensue y defina Objetivos e indicadores de éxi como paso previo a que la BdT defina sus objetiv e indicadores tácticos operacionales.

Este trabajo debería concluir en la revisión del formato del informe mensual y en la elaboración de un informe anual sobre los resultados.

Hacerlo requiere una formación previa de los cuadros medios en seguimiento de proyectos, probablemente a través de un apoyo externo.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

5. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS DE LA EVALUACIÓN:

En general:

I FORTALEZAS

EFICACIA.

- Todos los actores reconocen la eficacia de la BdT
- Se ha constituido Comisión de Seguimiento en la que participa Presidente de la MLRS y AECID
- Se ha adecuado las infraestructuras de la BdT (muro, ventanas) a las nuevas necesidades logística .
- Se ha conseguido transportar el 100% de la Ayuda Alimentaria, incluyendo el producto fresco, en los plazos establecidos
- Se ha mejorado la cobertura de los mantenimientos del 25% al 78%, la organización de los trabajos y el cuidado de niveles y engrases.
- Se dispone de propuestas con varios escenarios para la adaptación de la flota a la distribución de productos frescos (informe producto fresco nov 2012)
- Se dispone de medios suficientes para el transporte de la totalidad de la ayuda alimentaria y un parque de gabarras recién adquirido.
- La Base dispone de la red informática adaptada a las necesidade y de una asistencia técnica a través de un contrato de mantenimiento
- La BdT ha conseguido implementar la elaboración del informe mensual de forma autónoma.
- El personal de la Base se implica en las mejoras

EFICIENCIA:

- Dispone de Objetivos, normativa General y procedimientos aprobados para RRHH y Distribución
- El diseño actual de los mantenimientos garantiza los servicios recomendados por el fabricante ya que tiene en cuenta tanto el kilometraje como el tiempo , evitando cambios de aceite innecesarios y asegurando la vida de los componentes mecánicos.
- Los camiones se mantienen operacionales por encima de acostumbrado en los campamentos. Solo un 18% de la flota está temporalmente fuera de servicio en comparación con el 42% de las cisternas.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- La BdT dispone de procedimientos que podrían recoger la mayoría de los datos necesarios para una toma de decisiones informada respecto a los medios materiales.
- Existen reuniones sectoriales y mesas de concertación. Y los principales donantes están coordinados complementando sus acciones.
- Se han establecido las reuniones entre planificación de MLRS y Distribución de la BdT mejorando su coordinación.
- La creación de responsables intermedios ha contribuido a mejorar/agilizar la gestión de la Bd .
- El equipo de gestión se reúne mensual para discutir conjuntamente objetivos y problemas encontrados.

PERTINENCIA:

- Todos los actores consideran la BdT un medio imprescindible para evitar los retrasos en las distribuciones alimentarias y mejorar las condiciones de vida y la dignidad de los beneficiarios.
- También la consideran la herramienta sin la cual hubiera sido imposible plantearse la distribución de producto fresco.

VIABILIDAD:

- La implicación del Presidente de la MLRS llega al nivel de la aprobación de procedimientos.
- La consecución de los objetivos del proyecto demuestra la implicación de las autoridades saharauis en el mismo
- Los medios materiales de la Base son adecuados para efectuar las reparaciones al alcance del equipo humano de la Base.
- La BdT dispone de un Estudio de Sostenibilidad que le perm rá enfocar los esfuerzos para la diversificación y captación de nuevos donantes.

IMPACTO:

- La evaluación nutricional conjunta PAM/ACNUR concluye que, además de haber mejorado el estado nutricional de los refugiados, existe una correlación entre éste y los retrasos en la distribución.
- Se ha reducido el absentismo y se ha mejorado la puntualidad del person de la BdT.

RESILIENCIA:

- El proyecto se enfoca a fortalecer las capacidades de la MLRS para la distribución de la ayuda Alimentaria y a que estas sean permanentes.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

II DEBILIDADES

EFICACIA:

- No existe un plan consensuado entre MLRS y attsf para renovación de la flota ni del equipamiento de la BdT.
- Los vehículos de la BdT no se han adaptado todavía para el transporte de producto fresco, existe un plan entre Oxfam y attsf pero no está consensuado con la MLRS.
- El grado de disponibilidad de la flota, aunque satisface la demanda está por debajo del objetivo del 90%
- La cobertura de los mantenimientos, si bien cumple con las necesidades de la flota, no ha llegado al 100% de los previstos.
- No se consiguen diagnosticar el 100% de las avería ni se revisa el apriete de la tornillería.
- Todos los vehículos presentan deficiencias en las ruedas por un error puntual en las compras y por falta de criterio en la selección e instalación de las mismas.
- No todas las infraestructuras de la BdT están reparadas, algunas por falta de medios y otras menores por no darles suficiente atención.
- No todas las áreas han implementado los procedimientos y el grado de cumplimiento en el área de distribución es mejorable
- Los informes mensuales solo realizan una descripción de los trabajos realizados sin existir un análisis de las informaciones recogidas (excepción del área de taller). En general no se hace una mención a los objetivos ni al grado de consecución de los mismos.
- No existe un cuadro para hacer seguimiento de incumplimientos en la distribución, ni de aquellos que se producen por la gestión de la MLR aquellos que se producen por incumplimientos de la BdT.
- El Coordinador de AttsF esta sobrecargado de trabajo

EFICIENCIA:

- Los diferentes actores de la Ayuda Alimentaria no disponen de un sistema integrado de información a pesar de las dificultades que implica la diversidad de actores y las distancias entre Argel, Orán y los CRS.
- Las mesas de concertación no están siendo operativa

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- Existen discrepancias entre los datos de los diferentes actores.
- Las reuniones entre planificación de MLRS y de Distribución de la BdT no se efectúan con la frecuencia necesaria o no se documentan adecuadamente.
- No se registra información sobre las pérdidas que inevitablemente se producen durante el transporte. Esto no permite considerar mejoras en el acondicionamiento o embalaje de los productos transportados.
- La oficina de administración no dispone de una impresora operati . Se interrumpe el trabajo del responsable de almacén para imprimir.
- Los conductores de la Base no disponen de medios de comunicación efectivos provistos por l BdT
- La recogida de información en las Bases de Datos todavía no dispone de la calidad necesaria para tomar decisiones informadas sobre los recursos materiales
- El organigrama de la BdT no se adecua a la realidad de la misma

PERTINENCIA:

- El camión grúa está en pésimas condiciones y no se aconseja su reparación. A evaluar su necesidad ya que, actualmente, la Base no lo necesita y su operativa y su mantenimiento distrae recursos del objetivo principa

VIABILIDAD:

- La BdT y Atts dependen demasiado de los aportes de AECID. En este sentido no existe una dinámica de trabajo, en terreno, con las agencias de N.U. ni con el Ministerio de Cooperación.
- Las máquinas de la Base son adecuadas pero hay que empezar a planificar su reparación o sustitucić
- El equipo humano del taller requiere todavía de apoyo exterior para el diagnóstico y la gestión de averí

IMPACTO:

- ECHO ha utilizado el modelo de la BdT para su próximo proyecto de cisternas de Triangle. El compromiso del Ministerio del Agua en la cesión de la gestiór de las cisternas se observa como un Impacto positivo por los actores
- No hay cambios significativos en la actitud de los empleados de la BdT relación a la seguridad.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- Existe un impacto medioambiental negativo al no dispc de un medio adecuado para la eliminación de aceites usados.

RESILIENCIA:

- Si bien existen objetivos consensuados entre los diferentes actores de la BdT, solo son de eficacia. Además no está especificado el método de cálculo de los indicadores.
- El cumplimiento del sistema de calidad depende todavía de la supervisión del coordinador de AttsF, sobre todo en distribuciói

III OPORTUNIDADES

EFICACIA:

- El equipo técnico de la BdT cuenta con la posibilidad de recibir apoyo externo para asesorarse en el diagnóstico y gestión de averías. Este apoyo externo puede venir tanto de distribuidores locales como de la red de contactos de Atts
- El nuevo depósito de producto fresco contribuirá a simplificar la gestión de la distribución del mismo.

EFICIENCIA:

- La próxima colaboración de AttsF con el proyecto de cisternas d iangle podría generar sinergias, compartiendo conocimiento y gestic conjuntamente el transporte de las compras en Argel.
- La disponibilidad de internet y de software libre de gestión puede permitir e desarrollo de plataformas comunes de información para los actores de la Ayuda Alimentaria en los campamentos.

VIABILIDAD:

- ECHO abrirá un proceso de selección de contrapartes y el responsable de ECHO en los campamentos ha manifestado su voluntad de avalar la candidatura de Atts
- ACNUR ha aumentado su presupuesto para cubrir las necesidades de los CRS. Aunque esta no cubre todas las necesidades, existen mecanismos para que AttsF/MLRS puedan capta parte de estos recursos

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- El Ministerio de Cooperación puede contribuir a identificar financiador para la BdT.
- Se realizará una presentación del Informe de Sostenibilidad ante los principales donantes en Argel Junio 2014

- IMPACTO:
  - La próxima contribución de AttsF con el proyecto de cisternas Triangle puede tener un efecto multiplicador en los impactos positivos observados e el proyecto.

IV AMENAZAS

EFICACIA:

- La situación general de seguridad ha impedido la implementación de los procedimientos y amenaza al grado de cumplimiento de aquellos que ya están implementados
- La edad de la flota y carencias anteriores en los mantenimientos hace que se deban revisar con más atención puntos tales como los frenos o cabinas.

EFICIENCIA:

- El personal relacionado con la distribución en las wilayas no dispone de medios de comunicación efectivos dotados por la MLR
- La gestión de los estibadores ontinúa siendo una amenaza para consegu una distribución eficiente.

VIABILIDAD:

- La crisis económica mundial reduce el aporte de las donaciones de la comunidad internacional.
- La competitividad del sector de transporte argelino y la no existencia de u mercado suficientemente grande de vehículos de ONGs hace que la BdT no pueda desarrollar actividades generadoras de recursos
- La complejidad de los vehículos actuales hace que ningún taller pueda ser capaz de abordar cualquier tipo de reparación y, por tanto, se establece una relación de dependencia con los distribuidores y los fabricantes de componentes, cajas de cambio, columnas de dirección o sistema de inyección como ejemplos

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

IMPACTO:

- El cambio de actitudes en el personal requiere de una atención constante que no ha sido posible por las evacuaciones preventivas del Coordinador de Atts .
- La baja sensibilidad ambiental en Argelia hace que no sea posible encontrar una solución sencilla al correcto tratamiento de aceites usados.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

7. RECOMENDACIONES:

Para facilitar la lectura, esta sección se ha elaborado en función del área a donde van destinadas las recomendacione:

En un sentido general, la Bd ha conseguido un buen nivel de ejecución pero debe dar un salto cualitativo. El camino para una autogestión pasa por que cada área se capacite para:

- establecer objetivos enfocados al cumplimiento del objetivo genera .
- realizar el seguimiento de los mismos y analizar el grado de consecución en función de información objeti r.
- realizar sus propias planificaciones incluyendo sus presupuestos parciales.

Hoy la BdT está todavía lejos de este objetivo y en este sentido van dirigidas recomendaciones.

AECID

La Bdt se ha mostrado como una herramienta útil para garantizar la eficacia de la distribución alimentaria. Si además debe servir para aumentar la resiliencia de la sociedad saharaui, debe dar un salto cualitativo en la capacidad de anál elaboración de informes.

Para ello es necesario la involucración de Aecid en dos aspectos:

- La definición de objetivos e indicadores estratégico Consensuar dentro de la comisión de seguimiento aquellos objetivo que, más allá de la eficacia, obliguen a la BdT a desarrollar herramientas que le permitan mejorar su gestió y hacerla más eficiente. Para ello, además de consensuar los objetivo estratégicos necesarios y sus indicadores, se deben diseñar y consensuar los métodos de cálculo de los últimos, es decir, de los indicadores A pesar de la buena relación existente en la BdT entre el coordinador actual y la Dirección de la misma, la posición que tiene AttsF e l organigrama no le permite tomar la iniciativa en este trabajo
- Desarrollar los indicadores tácticos y operativos de la base, sus indicadores, sus métodos de cálculo y sus fuentes de verificación requeriría soporte externo y formación de los cuadros medios. Tal como se indicaba en el

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

epígrafe 4-VI parece difícil qu este trabajo se pueda desarrollar con los medios actuales de la Base.

-Apoyar, tal como está haciendo, a AttsF y a la MLRS para identificar y diversific las fuentes de financiación.

- Impulsar una plataforma de gestión de la información en Internet para facilitar la coordinación de los diferentes actores de la Ayuda Alimentaria.

Dicha plataforma podría servir para compartir información sobre el estado de los inventarios de comida, información de proveedores, llegada de producto, fechas de distribución, disponibilidad de camiones, seguimiento de indicadores, informes de evaluación. Al mismo tiempo que podría constituirse en una Base de Datos que ayudaría a capitalizar el conocimiento que se genera en los campamentos.

MLRS

- La MLRS, tal como se ha expresado para Aecid, debe implicarse en consensuar los objetivos estratégicos de la Base de Transp La MLRS además de explicitar las necesidades de origen y destino de los product plazos para realizar el trabajo, pesos y volúmenes de carga, debe establecer metas para la capacitación del personal que debe gestionar la base. Meta que deben reflejarse en el desempeño de los mismos: recogiendo datos de calidad, reportándolos y realizando un análisis de los mismos que permitan tomar acciones correctivas objetivamente justificadas cuando éstas s necesarias.

La MLRS es la organización con mayor legitimida para proponer estos objetiv ya que, además de ser la organización responsable a presente y futuro de la Base, es la que conoce mejor la idiosincrasia saharaui.

Para conseguir que estos objetivos sean suficientemente motivadores debera estar dotados de indicadores que respondan al estándar SMART[13]

---

[13] E**S**pecíficos: Deben ser claros para cualquier persona con conocimientos básicos del proyecto, bien articulado enfocado a un único objetivo. Es decir, no pueden servir para medir más de un objetiv

Medibles: Deben ser fácilmente medibles y con un sistema de cálculo que garantice que cualquiera que lo calcu a partir de la misma información llegará mismo resultado.

Alcanzables: Deben estar acordados con el equipo de implementación con una actitud realista consecución del objetivo tiene un efecto motivador, la imposibilidad de conseguirlo tiene el efecto contrario

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

- Más allá de la gestión interna de la BdT, la MLRS tiene la responsabilid integral de la cadena de distribución desde la llegada de producto a los almacenes hasta su entrega a los beneficiarios.

En este sentido creemos nec saria una acción decidida para la mejor gestión d los estibadores tanto en los almacenes de la MLRS como en las Wilayas

Conociendo la complejidad de la situación y las dificultades para establecer relaciones contractuales con ellos, existen posibilidades de mejora. Evitar convocar a los estibadores cuando no hay trabajo debería tener ur importante en la puntualidad de los mismos. Evitar que el hecho de que no se les paguen las "horas perdidas" conlleve un abuso en la exigencia de disponibilidades, es decir, planificar la mano de obra necesaria y solo convocar a los equipos necesarios liberando al resto. Trasladar su gestión del área de RRHH a la Planificación podría facilitar su gestión ya que recibirían la información sobre la cargas de primera mano.

Hacer una reunión de alto nivel con ellos como reconocimiento a su labor y establecer un plan de mejoras en las habitaciones y equipo de trabajo mejoraría su motivación. Actualmente su percepción es "somos 100 personas sin ninguno"

En el caso de las wilayas, evitar la coincidencia de distribuciones de gas u otros bienes con las de alimentos y facilitar crédito telefónico a las jefas de distribución para que puedan coordinarse mejor con estibadores y conductc es de camión.

En ambos casos facilitar ropa y guantes a los estibadores

- Apoyar el trabajo de las Mesas de Concertación, clarificando los objetivos de las mismas con el resto de actores y favoreciendo la participa ón del personal de MLRS.

Relevantes/ pertinente Debe estar relacionado claramente con aquello que se quiere medir.

Acotados en el **T**iempo: Deben establecer claramente en que momento será medido, cuál es el plazo límite.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

PARA LA DIRECCIÓN DE LA BASE:

La Dirección de la BdT debe continuar el trabajo ya iniciado de delegac de responsabilidades y empoderamiento de los cuadros medios. Para ello debe motivarlo en esta etapa para que:

- Establezcan sus objetivos personale enfocados a alcanzar los resultados de la Base.
- Para que apliquen la normati y/o informen a quien proceda cuando sea necesario.
- Para que utilicen los medios de comunicación a su alcance para rec soporte exterior. Apoyo técnico de AttsF, de distribuidores, de formadores.
- Para que compartan sus objetivos y los resultados con las personas a su cargo, utilizando tanto reuniones como comunicación visual, tablones de anuncios etc…
- Para que identifiquen las caren as relacionadas con el puesto y dispongan de la formación necesaria
- Para que dispongan de los medios técnicos adecuados (que las impresoras estén operativas, que las mesas estér despejadas para trabajar, etc…)
- Elaborando y dando a conocer el nuevo organigrama de la BdT.

Apoyar la implementación de los procedimientos:

- Identific ndo la persona que pueda ejercer de responsable de Calidad y dándole la autoridad suficiente para que pueda exigir el cumplimiento de los mismos al resto de responsables de la Base.
- Asegurándose que los procedimientos están orientados a la consecución de objetivos, que recaban la información necesaria y suficiente para la gesti de la BdT y que eviten la burocratización, la duplicidad de trabajos o recaben información innecesaria.

Asegurar la realización del inventario de la BdT asignando los recursos necesarios para ello[14], especialmente en el almacén y el taller y velar para que realice la conciliación informátic del sistema de gestiór

Velar para que todo el personal del área de logística llegue a ser autónomo en l utilización del programa de gesti lmacén. Esto lo consideramos

[14] Si es necesario el personal de gestión de la Base debería involucrarse en las ta as de contaje del inventario.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

especialmente importante porque es la herramienta esencial para poder cuantificar monetariamente los trabajos realizados por el Taller. La Base no puede depender de una sola persona que pueda manejarlo.

Evitar que el almacén se convierta en un cuello de botella designando una persona diferente del almacenero para repostar los camiones. Eso facilitará además que pueda disponer de más tiempo aumentar su conocimiento de las herramien que necesita para realizar su trabajo.

Valorar la dependencia jerárquica del almacenero. Éste es el principal "cliente" del área de compras y debería estar en una posición que le permita "exigir" a sus "proveedores" la satisfacción de los pedidos del taller. Al mismo tiempo, facilitaría que el Jefe de Taller forme al almacenero en el uso de aquellas herramientas que todavía no domina (programas de despieces, programa de gestión, etc…).

Velar, en la medida de lo posible, para que la apariencia de las instalaciones transmita una imagen de calidad en el trabajo.

Re-evaluar la necesidad de que la Base disponga del camión grúa.

Tal como se explica en el punto 4.I.3 el proyecto Esfera establece una serie de criterios que debe cumplir toda cadena logística desplegada en crisis humanitarias. En este sentido, la Dirección debería velar para que la parte gestionada por la BdT cumpliera con esas directrices.

COORDINADOR AttsF:

La primera recomendación es contratar al asistente lo antes posible, identifica aquellas tareas delegables que más tie o le consumen y delegarlas lo antes posible. Entre estas puede estar la gestión de caja y preparación de pagos.

Delegar la gestión de compras tanto como sea posible, aún si eso genera retrasos. En todo caso, establecer un sistema de seguimiento, conjuntamente con el equipo logístico y la dirección de la Bas , que permita evaluar su desempeño y establecer medidas correctoras en caso de desviaciones. Esto debería servir además para empoderar al equipo de logística

Delegar el cálculo de los indicadores que está manejando en solitario. Para ello debe considerar que si el equipo no puede entender un indicador, éste no estaría cumpliendo la condición de ser "Medible", por lo tanto debe ser reemplazado por otro más intuitivo que cualquier persona del equipo de gestión pueda calcular.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Desarrollar un plan estratégico consensuado con la MLRS para la renovación de flota, maquinaria e instalaciones, en función de criterios de eficacia y eficiencia. Este plan debería incluir las previsiones de las inversiones necesarias para facilitar la búsqueda de financiación. Tan pronto como estuviera consensuado, debería hacerse llegar a: Ministerio de Cooperación, financiadores y agencias de N.U.

Consensuar los cambios necesarios en la flota para el transporte de producto fresco y el calendario para su implementación. Para ellos deberían cuantificarse monetariamente las diferentes alternativas que ofrece el informe de Producto Fresco haciendo un análisis de Pros y Contras.

Junto con el Director de la Base, desarrollar la capacidad del personal de administración para que sean independientes en la gestión de las Bases de Datos, la elaboración de indicadores y su interpretación. Para ello sería necesario establecer un plan de formación, sin olvidar la supervisión/apoyo mensual de la entrada de datos.

Implementar la nueva Base de Datos de trabajos preventivos

Modificar la Base de Datos de trabajos correctivos en la misma línea que la Preventiva

Participar en la planificación del inventario para asegurar la calidad del mismo

Apoyar la conciliación informática asegurando que existe el apoyo necesario para realizarla.

Participar en las reuniones del equipo de dirección de la Base dejando el peso y protagonismo al equipo de gestión de la misma

Mejorar la relación con las Agencias de N.U. compartiendo información para evitar crear inseguridades. Como ejemplo, en la situación actual en la que hay 3 camiones averiados, explicar hasta que punto puede afectar esa situación a la distribución y que medidas correctivas se han tomado. Facilitando que los otros actores puedan realizar preguntas que aclaren sus dudas.

Sede de AttsF:

Continuar con el empoderamiento del Coordinador de AttsF para la búsqueda de financiación local.

Apoyar al equipo de terreno en la preparación de una formación de diseño y seguimiento de indicadores para el equipo de gestión de la BdT

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Invertir en las planificaciones sean elaboradas por el equipo de implementación y velar para que éstas dispongan de objetivos, res indicadores y fuentes de verificación consistentes.

Garantizar el apoyo necesario para la implementación del programa de Gestión de Almacén, siendo este apoyo on-line y continuado en el tiempc.

Continuar con las visitas de apoyo técnic y de evaluación.

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

8. LISTADO 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
ATTSF	Asociación de Técnicos y Trabajadores sin Fronteras
Bdd	Base de datos
BdT/ Base	Base de Transporte para la Distribución de la Ayuda Alimentaria
CISP	Comité para el Desarrollo de los Pueblos. En CRS se encargan, con fondos de Echo, del Monitorio después de las distribuciones.
CRA	Cruz Roja Argelina. En relación a los CRS se encarga de la recepción de las compras y donaciones internacionales y las vehicula a través de las aduanas en Orán y del envío hasta los CRS.
CRE	Cruz Roja Española. Trabajando bajo el paraguas de la MLRA y la financiación de AECID realiza compras locales de producto fresco para su posterior distribución en los CRS.
CRS	Campamentos de Refugiados Saharauis
ECHO	Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea
JdT	Jefe de Taller
MLRA	Media Luna Roja Argelina. En relación a la Ayuda Alimentaria en los CRS es la encargada de recibir las compras y donaciones internacionales. Facilita el tránsito a través de las aduanas en Orán y organiza el transporte hasta los campamentos Saharauis.
MLRS	Media Luna Roja Saharaui. Es la organización Saharaui más involucrada en la distribución de cualquier tipo de Ayuda material
NU / UN	Naciones Unidas
ONG	Organización No Gubernamental
OT	Orden de Trabajo

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

OTC	Orden de Trabajo Correctiv
OTP	Orden de Trabajo Preventiv
OXFAM	Oxfam Internacional Bélgica. Implementan varios proyectos con fondos Echo. En relación a la Ayuda Alimentaria se encargan de compras locales de producto fresco y están acondicionando un almacén de productos fresco que debería empezar a trabajar en Abril 2014. Inicialmente se encargarán de su gestión y de la formación d sus empleados.
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMA	Peso Máximo Autorizado por carretera
RASD	República Árabe Saharaui Democrática
RRHH	Recursos Humanos
TM	Tonelada

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

9. ANEXOS:

Webs y documentos de utilidad

Guía metodológica Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible

http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/36127/W25 -2.pdf

Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores

http://cursos.campusvirtualsp.c g/pluginfile.php/13971/mod_resource/content/1/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

UNHCR fundin Tinduf

http://www.unhcr.org/528a0a2ab.htm

Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Español

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Términos de referencia

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Agenda de Terreno

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	24	25	26	27	28	1
9h a 10 h 30’		Confirmación esntrevistas	Delegado Cruz Roja, sala reuniones MLRS	FESTIVO	FESTIVO	Responsable distribución MLRS, MLRS
11h a 12h 30’	Explicación objetivos, Director BdT/ Coordinador AttsF	Inicio entrevista Resp. Taller	13 a 14h30 Grupo Focal conductores BdT			Grupo Focal estivadores MLRS
COMIDA						COMIDA
14h a 14h 30’						
15h a 16h 30’			Trabajo gabinete			Trabajo gabinete

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
2	3	4	5	6	7	8
Haia Suliman Logista PAM, Watherheaven	Yagua, Oxfam, protocolo	Estivadores Distribución, Smara	Ministerio Cooperación Ibrahim Mokhtar	Coordinador Attsf Jesús	FESTIVO	Directror BdT Sidahme
Alberto Jimenez jefe proyectos AECId, watherheaven	Darjala Resp. RRHH Mustapha resp. Distribución	Jefas Distribución y responsables Barrio, Smara	Grupo Focal Técnicos Taller	Coordinador Attsf Jesús		Debriefing Mecánico Técnicos Taller
COMIDA						COMIDA
	Presidente de la MLRS		A partir de las 17h Herve WatherHaven			Coordinador Attsf Jesús
Trabajo gabinete	Trabajo gabinete	Trabajo gabinete	Entervista Jefe Taller Ahmed Salem	Trabajo gabinete		Preparación salida

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Listado de informantes/ Fuentes de Información

ENTIDAD	INFORMANTES ENTREVISTADOS
ATTSF	Gabriel Urdangáriz – Coordinador de proyecto Jesús – Expatriado Eva Miqueleiz Cortés- Voluntaria resp. calidad
BdT	Sidahmedat Mohamed Lamin- Director Hamdeiti Chaiban – Responsable de Logístic Ahmed Salem Mehdi – Jefe de Taller Larosi Sidi Elbu – Responsable de Almacén Darhala – Responsable de RRHH Mustapha Said – Responsable de Distribución
MLRS	Bohubeini Yahya – Presidente Abdelhay Mohamed – Director de Programación
RASD	Ibrahim Mokhtar- Ministro de Cooperación
CRE	Antonio Carabante- Delegado Tinduf
OXFAM	Yagua- Responsable Producto Fresco
AECID	Alberto Jiménez Vallés
PAM	Halla Suliman- Logista
ECHO	Hervé Responsable Tinduf
	Grupos Focales:
	Conductores Base de Transporte
	Personal de Taller Base de Transporte
	Estibadores almacenes MLR
	Estibadores Wilaya Smar
	Jefas de Barrio Smara

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Fuentes secundarias de Información

Documento de planificación/ Resolución de subvención directa

"WFP & UNHCR Monitoring and Post monitoring Measures"

"Joint Assessment Mission. Recommendation 2011. UNHCR"

Estrategia de Agua y Saneamiento de los Campos de Refugiados Saharauis 2011-2016.

Informe Final de Evaluación de la respuesta de la OAH en campamentos refugiados saharauis Mayo 2012

Los Campamentos de refugiados saharauis en Tinduf: Una aproximación desde la economía (Revista de Economía Mundial, núm. 29, 2011, pp. 287-317)

Análisis de la Distribución de Alimentos Frescos en los Campamentos de Refugiados Saharauis

Análisis de los Factores de Sostenibilidad técnica y económica de la BdT Octubre 2013

Evaluación Final del proyecto "Afianzamiento y culminación del proceso de traspaso de la gestión operativa de la BdT. para la [ución de la Ayuda Alimentaria….." Octubre 2011

Directiva 93/43/EEC/993 Regulación de Seguridad de los Alimento

"Décret nº041381 du 28/11/2004 fixant les règles de la sécurité routière"

Registros de distribución PAM y OXFAM

Manual de Taller de la BdT

Registros de la BdT:

Informes Mensuales de la BdT

Base de Datos de distribución 2011-2014

Discos de Tacógrafos

Hojas de ruta

Base de Datos de Trabajos correctivos 201: -2014

Base de Datos de Trabajos Preventivos 201: -2014

Base de Datos de RRHHH 2011-2014

Base de Datos de proveedores

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Catálogo de productos BdT

Base de Datos de Entradas y Salidas de Almacén

Inventario BdT 2012

Albaranes de Entradas y Salidas de Almacén

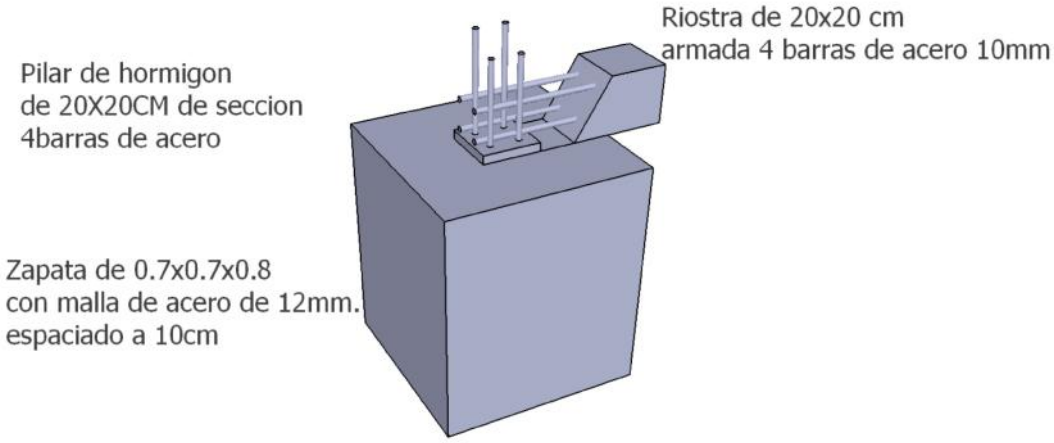
Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

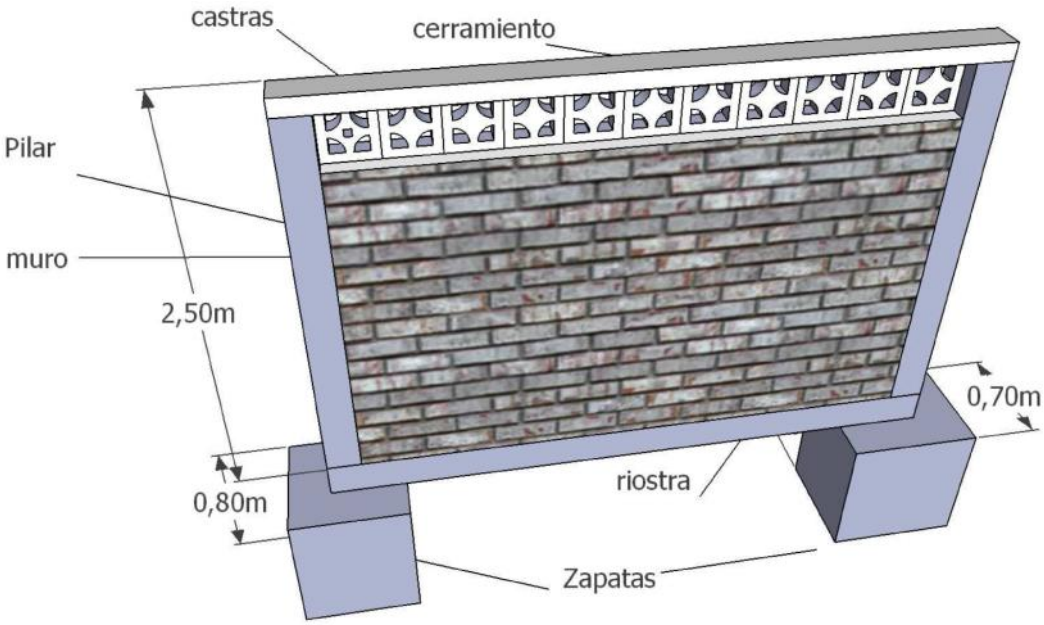
Informe de Evaluación del Proyecto

"BASE DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN DE LA AYUDA ALIMENTARIA EN LOS CAMPAMENTOS DE REFFUGIADOS SAHARAUIS DE TINDOUF, ARGELIA" 11-PR1-0153"

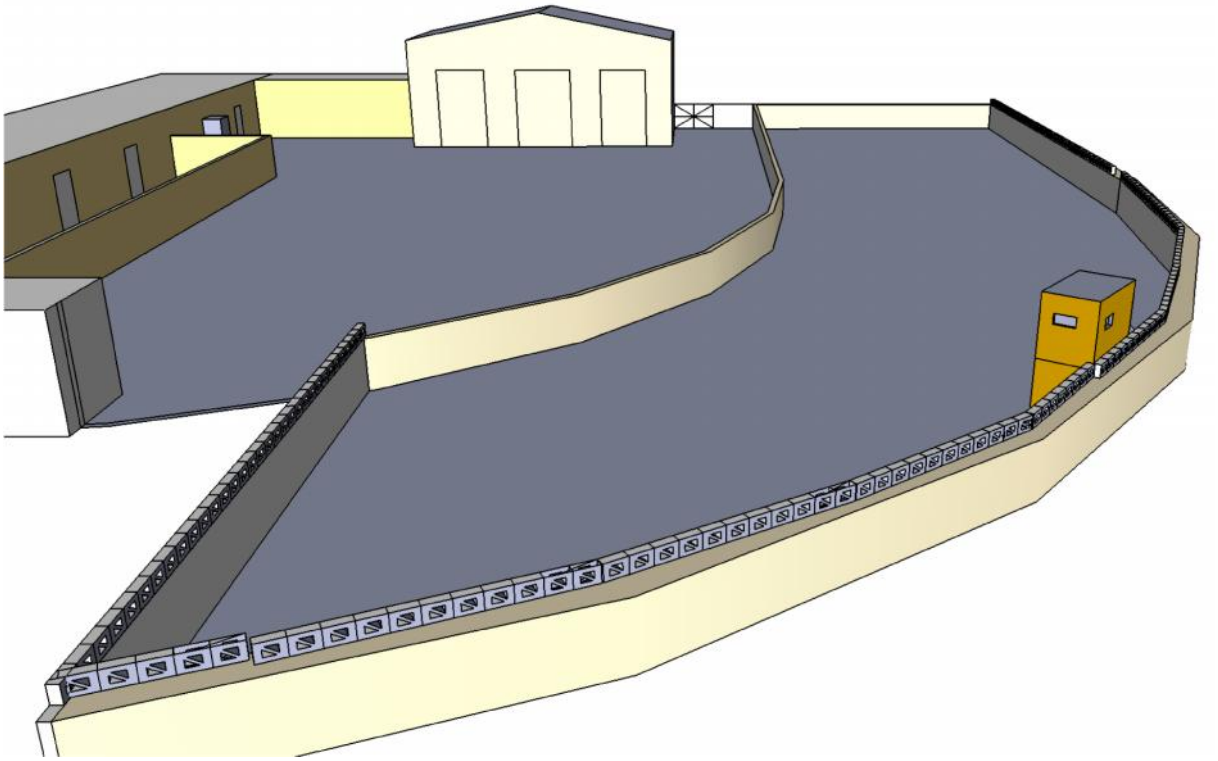
Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

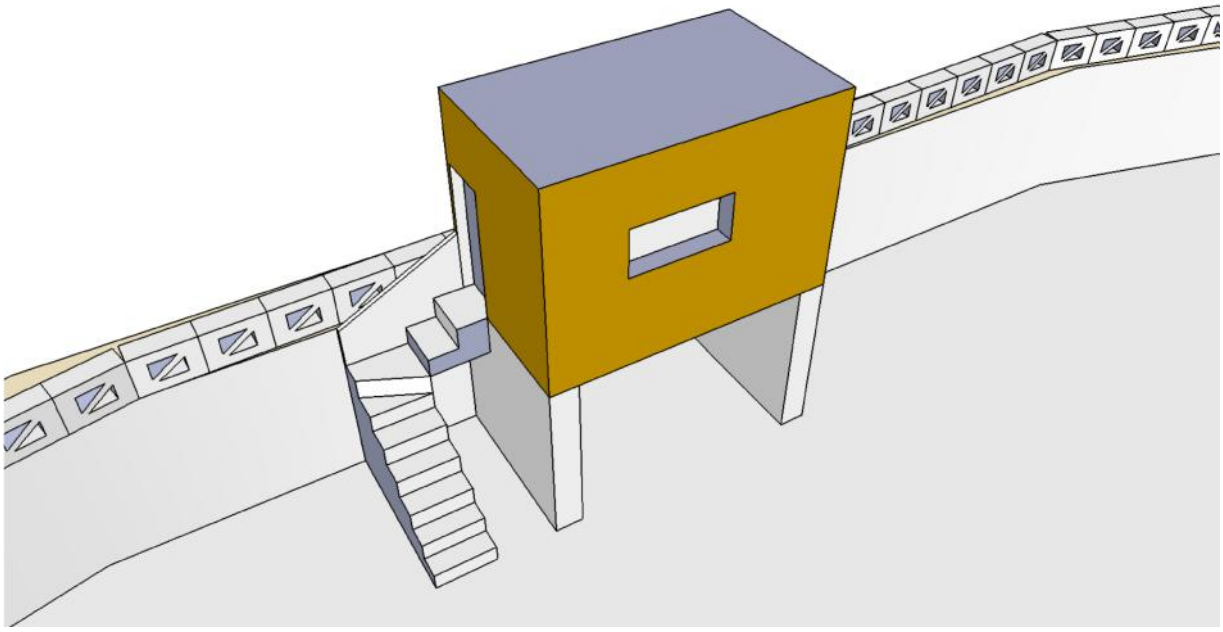
Detalles constructivos del muro





Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com





Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Notas de Campo

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

MATRIZ DE EVALUACIÓN

1	**EFICACIA**	La eficacia es una medida del grado o nivel de alcance del obje 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	Establecer reuniones de coordinación con la MLRS con el objetivo de que la BdT asuma la totalidad de la distribución	Se ha creado la Comisión de Seguimiento como máximo órgano de gestión de la Base. Esta compuesta por el Presidente de la MLRS y el representante de AECID en los campamentos. Es este órgano el que valida el Plan Operativo, la Normativa de la Base y sus Procedimientos. El responsable de Planificación de MLRS y de la BdT se reúnen para planificar las distribuciones cada mes, pero estas reuniones no se documentan suficientemente.	- Análisis documental, actas de las comisiones mixtas - Entrevistas con principales actores: MLRS, attsf, Aecid	Relevancia alta Factibilidad alta
1.2	¿Se consigue atender el 100% de la demanda de la MLRS?	La involucración de la MLRS ha conseguido la asunción por parte de la BdT de la totalidad del transporte alimentario de los campamentos. El grado de disponibilidad es muy alto pero no existe un registro que permita verificar el grado de cumplimiento con las solicitudes de transporte de la MLRS.	- Análisis documental BBDD Distribución, registros del PAM - Entrevistas con principales actores: Departamento distribución MLRS, Resp. Distribución BdT, Delegados CRE, OXFAM..	Relevancia alta Factibilidad alta
1.3	¿Se ha elaborado el estudio sobre las opciones viables, metodología y procedimientos para que la BdT asuma la distribución del producto fresco?	Se realizó el estudio en Noviembre 2011 presentando diversos escenarios y opciones para la realización del transporte de producto fresco.	Informe de "Análisis de los factores de sostenibilidad técnica y económica de la Base de Transporte... Octubre 2011"	Relevancia alta Factibilidad alta
1.3	¿Se han adoptado sus recomendaciones?	Se ha renovado el parque de gabarras; se ha realizado una implementación progresiva del transporte y se trabaja con Oxfam la adaptación de la carga de los vehículos al producto fresco. No se han consensuado entre los 3 actores la estrategia de adaptación.	- Análisis documental Informe sostenibilidad - Entrevistas con principales actores: PAM, OXFAM, CRE, MLRS, BdT -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

1.4	¿Se han elaborado los diseños de redes?	Se ha elaborado el diseño de redes. La Bdt cuenta con la red instalada así como con un contrato para su mantenimiento. Se debe mejorar el mantenimiento de la instalación.	- Análisis documental planos instalación, contrato mantenimiento - Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
1.5	¿Se han realizado las obras satisfactoriamente?	Se realizaron las obras mediante un proceso transparente y se encuentran en buen estado. El resto de las instalaciones están operativas y permiten el trabajo para el cual estuvieron concebidas si bien no están exentas de deficiencias debido por una parte a las dinámicas geológicas y por otra a un mantenimiento limitado. Es necesario repara un tramo del muro pre-existente y los techos de baños, cocina/comedor y parte de la habitaciones.	- Análisis documental, planos, ofertas constructores, registro fotográfico del proceso constructivo, - Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
1.6	¿Están los vehículos adecuadamente mantenidos?	Los vehículos se mantienen operacionales por encima de lo acostumbrado en los campamentos. Se puede afirmar que la BdT sufrió durante el 2010 una caída considerable en el servició que realizaba el taller a la flota de distribución. Esta caída ha sido revertida y ahora cuenta con una tendencia de mejora continuada en el tiempo. Se debe mejorar la inspección de los vehículos revisando el apriete de la tornillería y, la antigüedad de los vehículos, recomienda prestar más atención a elementos, como los frenos, que empiezan a mostrar desgaste.	- Análisis documental , BBDD de distribución, mantenimientos preventivos y correcticos, estudio “estrategia de agua y saneamiento para el abastecimiento de agua en los CRS", Informe “evaluación técnica de vehículos 2014” -Entrevistas con responsables de Distribución de la MLRS y el resto de actores de la distribución. -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
1.7	¿Se han reparado los vehículos auxiliares?	Se han ido realizado las reparaciones necesarias mientras ha sido lógico. En este momento en que el camión pluma no está operativo ni es recomendable su reparación, la BdT se debe plantear la pertinencia de disponer del mismo.	- Análisis documental , BBDD de distribución, correcticos, Informe “evaluación técnica de vehículos 2014” -Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta
1.8	¿Se adecúan los protocolos a las nuevas necesidades? Y ¿Se aplican?	Existen procedimientos para RRHH y Distribución y se están implementando taller y compras. La implementación depende mucho del coordinador Expatriado ya que se observan mayores incumplimientos relacionados con sus ausencias. Sería recomendable que existiera un responsable local con alto grado de empoderamiento para supervisar su implementación.	- Análisis documental, BBDD de distribución y RRH, taller y compras. Informes de evaluación de procedimientos. - Entrevistas con responsables de Distribución, RRHH, Taller, Compras, responsable evaluación de procedimientos.	Relevancia alta Factibilidad media

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

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	¿El objetivo del proyecto es claro para los diferentes actores?	Los objetivos generales de la Base están claramente explicitados en la y son conocidos por todos los actores. Falta una mayor concreción de objetivos operacionales, cuantificar los existentes y hacerles un seguimiento en el informe mensual	- Análisis documental , Objetivos y Normativa de la BdT, Manual de taller -Entrevistas y grupos focales con el personal de la BdT - entrevistas con otros actores del sector Alimentario.	Relevancia alta Factibilidad media
2.2	¿Se coordinan eficazmente todos los actores de la Ayuda Alimentaria?	- Existen foros de coordinación establecidos para la coordinación de la Ayuda Alimentaria, si bien se están utilizando a nivel informativo. - Los grupos de la mesa de concertación tienen una gestión mejorable. Las discusiones bilaterales deberían ser tratadas en reuniones bilaterales para no "robar" tiempo a otras organizaciones. - Adolecen de un sistema de información integrado que les permita compartir ésta a tiempo real y utilizarla para realizar planificaciones conjuntas. - Se ha mejorado la coordinación entre Planificación de MLRS y distribución de BdT aunque no existe un sistema de seguimiento que permita evaluarlo.	- Análisis documental , Objetivos y Normativa de la BdT, Manual de taller informe de Sostenibilidad y para la Adaptación al Transporte de Producto Frío, reportes de Oxfam, PAM -Actas de reuniones del sector Alimentario -Entrevistas con Oxfam, CRE, PAM, AECID, ECHO, MLRS, BDT.	Relevancia alta Factibilidad media
2.3	¿Existe un organigrama actualizado?	Existe un organigrama aunque no está actualizado.	A análisis documental Normativa de la Base	Relevancia alta Factibilidad alta
2.4	¿Disponen los trabajadores de descripciones de trabajo claramente definidas?	El procedimiento de selección y contratación garantiza que el personal dispone de descripciones de trabajo.	Análisis documental, BBDD RRHH, registros de RRHH, procedimientos de RRHH Entrevistas con cuadros medios de la BdT.	Relevancia alta Factibilidad alta
2.5	¿Existen procedimientos que son conocidos y utilizados por todo el personal de la BdT?	Existen procedimientos para la gestión de la BdT. Estos procedimientos se han implantado, mediante un sistema de calidad, en las áreas de RRHH y Distribución con un menor grado de cumplimiento en esta última área. El personal de administración está comprometido en su implementación aportando propuestas de mejora. Estas mejoras tardan demasiado en	Análisis documental, normativa de la Base, Manual de Taller, BBDD RRHH, Distribución, Trabajos correctivos y preventivos, registros de RRHH, distribución y taller.	Relevancia alta Factibilidad media

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

		incorporarse en los procedimientos a pesar de que no es necesaria la aprobación de todos los cambios por la Comisión de Seguimiento. El proceso de implantación utilizado contribuye al apropiamiento de los mismos por parte de las personas que deben ejecutarlos	Informes de evaluación de procedimientos Entrevistas con evaluadora de procedimientos, cuadros medios de la BdT Grupos focales con técnicos de taller y conductores.	
2.6	¿La BdT dispone de un reglamento de RRHH conocido y respetado por todos los empleados?	Existe un reglamento de RRHH suficientemente amplio que debería ser implementado para su apropiación por parte de los trabajadores. Para ello se puede utilizar la misma metodología participativa con la que se están implantando los procedimientos previa discusión entre los responsables de área y el Director de la Base. El reglamento es conocido pero no todos los empleados disponen de una copia en su propia lengua.	Análisis documental, normativa de la Base, registros de RRHH. Informes de evaluación de procedimientos Entrevistas con evaluadora de procedimientos, cuadros medios de la BdT Grupos focales con técnicos de taller y conductores.	Relevancia alta Factibilidad media

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	¿La problemática de la disponibilidad y mantenimiento de vehículos es relevante y prioritaria para todos los actores?	Tanto el marco teórico humanitario como los diferentes actores del proyecto avalan la pertinencia del proyecto. Contribuyendo a: - mejorar el estado nutricional de los refugiados al evitar los retrasos en la distribución - mejorar el aporte de producto fresco - mejorar las condiciones de vida al acercar la distribución a los hogares.	Análisis documental: JASP ACNUR/PAM, BBDD Distribución, Trabajos correctivos y preventivos. Entrevistas con CRE, Oxfam, MLRS, Aecid, Echo, PAM, Ministerio de Cooperación, Grupos focales jefas de Barrio	Relevancia alta Factibilidad media
3.2	¿El proyecto se adecua a las necesidades de distribución de la Ayuda Alimentaria?	-La BdT ha ido adaptando las soluciones técnicas adaptándolas a la evolución del entorno. -La flota no está adaptada todavía a las necesidades de Transporte del Producto Fresco -Existe un acuerdo entre Oxfam y Attsf para proteger la carga de alimento fresco pero no se observa que el acuerdo se haya hecho extensivo a la MLRS y la BdT.	Análisis documental: informe para la adaptación de la BdT a las necesidades de la distribución de Alimento Fresco. Entrevistas con CRE, Oxfam, MLRS, Aecid, Echo, PAM Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

3.3	¿Están alineados con las políticas públicas?	Tanto el Ministerio de Cooperación Saharaui como el Presidente de la Media Luna Roja ven el proyecto esencial para garantizar la dignidad y calidad de vida de los refugiados.	Entrevistas con Ministro de Cooperación y Presidente de la MLRS	Relevancia alta Factibilidad media
3.4	¿Y con la estrategia de país de AECID?	El proyecto se adapta a las prioridades geográficas (Campamentos de Refugiados Saharauis) como a la sectoriales ("la AECID centra su actuación en el sector de la seguridad alimentaria y nutricional, logística de distribución y salud") Siendo este proyecto implícitamente mencionado (logística de distribución)	Análisis Documental, Plan Director de la Cooperación Española 2013-16, Web. Aecid Entrevista con responsable antena Aecid	Relevancia alta Factibilidad alta
3.5	¿Los objetivos y resultados establecidos en el proyecto han sido consensuados con los diferentes actores del proyecto?	Según el los diferentes actores, el proyecto se consensua entre todos, luego ATTsf en coordinación con la Base, confecciona, define y elabora el documento que se presenta a financiación.	Entrevistas con attsf, dirección de la BdT, Presidente de la MLRS.	Relevancia alta Factibilidad media

4	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	
4.1	¿Las autoridades Saharauis se han apropiado del Proyecto?	Desde su traspaso a la MLRS se ha consolidado la apropiación del proyecto y de sus objetivos. La participación del Presidente de la MLRS en la Comisión de Seguimiento demuestra el alto grado de implicación de las autoridades Saharauis La consecución de distribuir, en exclusiva y exclusivamente, la totalidad de la Ayuda Alimentaria demuestra la apropiación de sus objetivos.	Análisis documental: BBDD distribución, actas Comisión de Seguimiento, Entrevistas: Ministerio de Cooperación, Presidente de la MLRS, Dirección de la Bdt, attsf	Relevancia alta Factibilidad media
4.2	¿Los recursos humanos y técnicos son los adecuados para llevar a cabo exitosamente el mantenimiento de los vehículos sin soporte exterior?	La complejidad de los vehículos actuales establece una relación de dependencia con los distribuidores y los fabricantes de componentes. Las visitas de apoyo técnico continúan siendo imprescindibles para el buen funcionamiento de los mantenimientos y mejorar la capacidad técnica de los mecánicos. Los medios técnicos son buenos si bien se debe pensar en su reposición a medio plazo.	Análisis documental: Evaluación técnica de Vehículos 2014, revisión BBDD mantenimiento Entrevistas con: evaluador informe técnico 2014, jefe de taller, responsable almacén, técnicos de la BdT. Observación directa	Relevancia alta Factibilidad alta

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

		La gestión de la herramienta personal no es todavía la más adecuada y sería difícil de reponer en caso de que la BdT no contara con financiación exterior.		
4.3	¿Existen posibilidades de apoyos financieros externos que puedan garantizar la continuidad de la BdT?	El "informe de Sostenibilidad…." desestima realizar actividades generadoras de ingresos ya aumentarían los costes por encima de los beneficios. El cobro del transporte a las organizaciones que utilizan los camiones de la BdT debería estar supeditado a la garantía de que ese pago no mermaría los fondos destinados a la adquisición de alimentos. Existen recursos externos aunque es difícil pensar que puedan reemplazar las aportaciones de AECID a medio plazo. AttsF va a presentar su candidatura para ser "partner" de ECHO. AttsF debe implicarse más en la obtención de fondos de UN y coordinarse con la MLRS para establecer un marco fluido de comunicación, tanto con las agencias de NU como con el Ministerio de Cooperación Saharaui.	Análisis documental: Informe de Sostenibilidad ….. 2013 Entrevistas con: PAM, ECHO, Aecid, Presidente de la MLRS, Ministro de Cooperación , attsf	Relevancia alta Factibilidad media

5	IMPACTO		FdV	
5.1	¿Se han observado cambios positivos respecto al Objetivo General del Proyecto?	La encuesta nutricional conjunta PAM/ACNUR, establece una correlación directa entre los retrasos de las distribuciones y la situación nutricional. Por tanto se puede inferir un impacto positivo en la mejora nutricional experimentada en los campamentos entre las encuestas de 2010 y la del 2012	Análisis documental: Encuestas nutricionales 2010 y 2012 Entrevistas con: Presidente de la MLRS, Ministerio de Cooperación	Relevancia alta Factibilidad media
5.2	¿Se han asimilado las propuestas de mejora en la organización de la distribución de producto fresco?	Las medidas propuestas por el informe se han adoptado aunque todavía hay posibilidades de mejora en la gestión de estibadores, la adecuación y el mantenimiento de todos los puntos de descarga (MLRS). AttsF, OXFAM y la MLRS deben llegar a un acuerdo de cuál es la solución técnica para adecuar la flota a las necesidades del transporte de producto fresco e implementarla, de esta manera los esfuerzos que realizan las tres instituciones tendrán mayor impacto.	Análisis documental: Informe para la adaptación de la BdT al transporte de producto Fresco. Entrevistas con: coordinador attsf, Desk attsf, resp. producto fresco Oxfam, Director BdT, Presidente MLRS, planificación MLRS.	Relevancia alta Factibilidad media
5.3	¿Se han observado cambios positivos/negativos en los hábitos y la organización de los profesionales de la BdT?	El mayor cambio positivo de la BdT es su cambio de organigrama. Éste ha evolucionado creando cuadro de mandos intermedios que facilitan la gestión de la BdT.	Análisis documental: Evaluación de procedimientos, Normativa de la Base Entrevistas con: Director de la BdT, Coordinador attsf, responsables de área.	Relevancia alta Factibilidad media

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

			Grupos focales con técnicos y conductores de la BdT	
5.4	¿El personal de la Base respeta los protocolos de RRHH?	De los registros de la BdT se puede observar que se ha reducido el absentismo de un 9,92% eb 2010 a un 6,14 en 2013 y las faltas de puntualidad (189 casos en 2012 frente a los 125 de 2013..) lo que mostraría un mayor respeto por los protocolos de RRH.	Análisis documental: Normativa de la Base, evaluación de protocolos, BBDD de RRHH Entrevistas con: Director de la BdT, Coordinador attsf, responsables de área.	Relevancia alta Factibilidad media
5.5	¿En la utilización de los medios de protección?	No se han notado cambios significativos en la utilización de medios personales de protección por lo que se recomienda realizar formaciones para sensibilizar, tanto a técnicos como a conductores, en su uso.	Observación Directa.	Relevancia alta Factibilidad alta
5.6	¿Se derivan impactos medioambientales negativos derivados del trabajo en el taller?	La BdT genera grandes cantidades de aceites usados (más de 1000 litros/año) a los cuales no se les ha encontrado una manera adecuada de eliminación. En cualquier caso, este problema requeriría un estudio técnico a nivel de los campamentos que pudiera aportar una solución global.	Análisis documental: BBDD de RRHH Entrevistas con: Director de la BdT, Coordinador attsf, responsables de área.	Relevancia alta Factibilidad alta
5.7	¿Se han observado cualquier otro tipo de impacto positivo o negativo ocasionados por el proyecto?	Esta evaluación no ha observado otros impactos.		Relevancia alta Factibilidad media

6	RESILIENCIA	Es un criterio transversal multi-actor y multidisciplinar enfocado a la reducción de las vulnerabilidades de las poblaciones afectadas por una crisis humanitaria. Se entiende como un proceso que incluye: anticipación; reducción de riesgos, vulnerabilidades y pobreza; preparación, respuesta y construcción de sistemas menos frágiles.	FdV	
6.1	"Para contribuir a aumentar la resiliencia, los programas de ayuda deben asegurar que haya una idea común de éxito compartida por todos los actores de la ayuda, dirigir la atención a períodos a corto y largo plazo al mismo tiempo, responder a los cambios y centrarse en los resultados más que en los productos"	El proyecto en sí es una apuesta por la resiliencia en el marco de los CRS. No obstante, es necesario que el órgano máximo de gestión de la BdT, la Comisión de Seguimiento, consensue y defina Objetivos e indicadores de éxito como paso previo a que la BdT defina sus objetivos e indicadores tácticos y operacionales. Este trabajo debería concluir en la revisión del formato del informe mensual y en la elaboración de un informe anual sobre los resultados. El objetivo final sería que el informe mensual generara la información adecuada para que la Dirección de la Base pudiera tomar decisiones informadas en función de criterio de coste/beneficio. Hacerlo requiere una formación previa de los cuadros medios en seguimiento de proyectos, probablemente a través de un apoyo externo.	Análisis documental: Evaluaciones previas, Objetivos, Normativa de la Base y Manual de Taller, evaluación de protocolos, BBDD de RRHH, Trabajo de taller Entrevistas con: Director de la BdT, Presidente de la MLRS, Ministro de Cooperación, Aecid, Echo, Coordinador y desk attsf, responsables de área.	Relevancia alta Factibilidad media

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com

Juan José del Pozo Nievas
juanjosedelpozonievas@gmail.com