

Evaluación de la Estrategia de Salida de la Respuesta a las actuales crisis humanitarias generadas por la llegada de refugiados sudaneses e IDPs y por la ocurrencia de fenómenos naturales que incrementan la vulnerabilidad de las poblaciones de acogida en la Región de Dar Sila (Chad), en el sector de agua, saneamiento e higiene, facilitando la cohabitación de las poblaciones en movimiento y la población de acogida.

INFORME DE EVALUACIÓN

CONVENIO 07-CO1-011-AH

EVALUACIÓN FINAL

GESTIÓN DE CRISIS HUMANITARIAS A TRAVÉS DE INTERVENCIONES EN EL CAMPO DEL AGUA, EL SANEAMIENTO AMBIENTAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA, DIRIGIDA A POBLACIONES DESPLAZADAS, REFUGIADAS Y AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES EN SUDÁN, CHAD, ETIOPIA Y MOZAMBIQUE

ESTE DEL CHAD

Informe Preparado para:



Equipo Evaluador Cooperativa Pole Pole – Asociación Compromiso Campesino

coop.polepole@gmail.com

Abel Sampérez Callís – abelsamperiz@gmail.com

+34 636521883

Carles Soler Novas – karles.soler@gmail.com

+ 34 654 662 787

Iván Navarro Milián – ivan_navarrom@hotmail.com

+34 647026142

INDICE

GLOSARIO.....	3
0.- AGRADECIMIENTOS.....	4
1.- RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2.-INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA PARA EL LECTOR SOBRE LA TEORIA DEL CAMBIO EN LA ESTRATEGIA DE SALIDA.....	9
3.- RECONSTRUCCIÓN Y VALORACIÓN DE LA TdC.....	11
3.1. FASE INICIAL.....	11
3.1.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.).....	11
3.1.2. Valoración.....	24
3.2. FASE B. PREMISAS Y CONDICIONES PREVIAS.....	27
3.2.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.).....	27
3.2.2. Valoración.....	44
3.3. FASE C. PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA.....	46
3.3.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.).....	46
3.3.2. Valoración.....	52
3.4. FASE D. TRANSFERENCIA A ONG LOCAL.....	55
3.4.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.).....	56
3.4.2. Valoración.....	62
3.5. FASE E. SALIDA FISICA IO.....	66
3.5.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.).....	67
3.5.2. Valoración.....	71
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
4.1. Respecto a la Fase A – Fase Inicial.....	77
4.2. Respecto a la Fase B – Premisas.....	81
4.3. Respecto a la Fase C – Procedimiento y Estrategia de Salida.....	84
4.4. Respecto a la Fase D – Transferencia ONG local.....	86
4.5. Respecto a la Fase E – Salida Física de IO de Sila.....	88
4.6. A nivel general.....	89
4.7. A nivel de contexto y dificultades encontradas.....	90
UN APUNTE TÉCNICO – DISEÑO DE LOS PUNTOS DE AGUA.....	91
RELACIONES INSTITUCIONALES INTERMON-OXFAM.....	93

GLOSARIO

ACCD: Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
ACNUR: Agencia de las NNUU para los Refugiados
AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AH: Acción Humanitaria
AR: Artesanos Reparadores
AUE: Asociación de Usuarios del Agua (Associations des Usagers de l'Eau)
CGPE: Comités de Gestión de Puntos de Agua
CNARR: *Commission nationale d'accueil et de réinsertion des réfugiés et des rapatriés*
CONSAHDIS: Coordinación Nacional de Apoyo a las Actividades Humanitarias y al Destacamento Integrado de Seguridad (Coordination Nationale de Soutien aux Activités humanitaires et au Détachement Intégré de sécurité)
CHA: Comités de Higiene y Saneamiento
CHS: Comités de Higiene Escolar
CR: Control Remoto
DH: Dirección Hidráulica (Gobierno Chadiano)
DIS: Destacamento Integrado de Seguridad del gobierno de Chad
DP: Director País IO
ECHO: Comisión Europea de Ayuda Humanitaria y Protección Civil
EFSL: Seguridad Alimentaria y Medios de Vida por sus siglas en inglés
ES: Estrategia de Salida
IDP: Población desplazada interna
IO: Intermon Oxfam
MINURCAT: (Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad)
OGB: Oxfam Gran Bretaña
OL: Organización Local
PGRET: Programa Global de Reactivación del Este del Chad (*Programme Global de Relance de l'Est du Tchad*)
PMH: Pompes a Motricité Humaine
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RPAH: Responsable País AH IO
SDEA: Plan Marco de Agua y Saneamiento (Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement –
STTE : Sociedad Chadiana de Agua y Electricidad (Société Tchadienne d'Eau et d'Electricité)
TdC de la ES: Teoría de Cambio de la Estrategia de Salida
TdC: Teoría de Cambio
TdR: Términos de referencia
WaSH: Agua, Saneamiento e Higiene por sus siglas en inglés

Nota: El presente documento se corresponde con una versión resumida de la Evaluación desarrollada, generada con el objeto de facilitar su lectura y difusión interna. Para acceder a la versión final completa, véase en el Interactivo facilitado por el equipo evaluador, el capítulo dedicado a Informe Final, donde cada uno de los capítulos del informe se presentan de manera íntegra, y donde se hayan diferentes partes que no han sido presentadas en el presente documento, tales como: introducción, contexto, metodología, explicación de la TdC, análisis del Control Remoto y anexos y reconstrucción histórica del programa.

0.- AGRADECIMIENTOS

El equipo evaluador agradece la disponibilidad del **Equipo de Intermón Oxfam** (tanto en la Sede en Barcelona, como en las Oficinas de Ndjamena y Goz Beida) en participar en las reuniones solicitadas y facilitar todo tipo de documentación.

Especialmente queremos agradecer el trabajo y acompañamiento realizado por **Maite Guardiola** que ha coordinado la agenda de reuniones y de viajes en el Chad. Asimismo nos facilitado los contactos necesarios y ha coordinado toda la logística para los desplazamientos y alojamientos. Teniendo en cuenta el contexto encontrado (equipo IO dedicado a la respuesta de urgencia en el sur del Chad y la dificultad de desplazamiento al este del Chad) sin su presencia no hubiera sido posible realizar todo lo previsto durante el viaje de evaluación.

Asimismo agradecer el acompañamiento de **Idrissa Halidou** (Regional MEL de IO) pues nos permitió intercambiar experiencias respecto a los sistemas de monitoreo y a la realización de encuestas.

También debemos mencionar a las personas que nos han ayudado a conocer mejor la realidad de la población chadiana y refugiada. Concretamente:

- **Abdelatif** (Oxfam Goz Beida) -. Chofer y, además, nos ha facilitado la traducción en las reuniones y talleres realizados en Habile II, Aradib II y en el campo de Goz Amir.
- **Abdalah Mohamed** – Chófer
- **Alui Alfatah Tarbush** (Oumda de Goz de Amir) Que, aparte de participar en las encuestas, nos ha permitido conocer algo mejor la realidad de la población refugiada. Ha sido uno de los informantes clave en la evaluación
- **Abdul Haleh Youssouf, Amani One** y **Moussa Mohamed Arbab** por participar en las encuestas realizadas en Goz Amir
- **Rakhia Sabil, Maïmerci Débora** y **Kaguio Djimtan** por participar en las encuestas realizadas en Habile II, Aradib II y en el campo de Goz Amir.

Esta evaluación final también ha sido posible gracias a la colaboración de la consultoría **Buris Ingenium SC** (en el componente WaSH), de **Inka Stock** (Metodología y enfoque de género) y sobre todo a **Jessica Rossi** y **David Rivas** que harán posible la presentación multimedia de los resultados de la evaluación.

Y para finalizar agradecer, a pesar de la situación de precariedad en la que se encuentran, a la **población chadiana** de Koukou Angarana y a la **población refugiada** de Goz Amir por su acogida y por la participación activa durante la misión de evaluación.

1.- RESUMEN EJECUTIVO

La reconstrucción de la TdC de la ES de la intervención humanitaria WaSH de IO en el este de Chad, ilustra el relato que describe la forma sobre cómo y por qué se esperaba que al cierre de la ES se hubiese generado el cambio esperado, el cual tenía que ver con diferentes resultados:

- La adaptación de los componentes y tecnología para que fuesen **sostenibles** y permitiese su **autonomización** por las poblaciones metas (refugiados, desplazados y población huésped);
- El fomento de la **participación** comunitaria y la generación de sinergias de **coordinación** con las estructuras comunitarias y administraciones locales de los colectivos metas en una lógica de **apropiación local**.
- La gestión óptima por parte de la **OL ADES** de la integralidad del componente WaSH para la población refugiada y la comunidad local que vive en la zona de campo de Goz Amir.
- El desarrollo en condiciones óptimas del componente WaSH en las tres estrategias (retorno, integración y relocalización) adoptadas por la **población desplazada** en Habilé y Aradib.

El análisis de la TdC de la ES ha generado una serie de resultados dispares en cada una de las 5 fases, en función del correcto desarrollo o no de cada una de las diferentes premisas identificadas, que ayudaban a medir el éxito de la misma. Estos resultados, más que categorizar y medir si la ES como un todo uniforme estuvo correctamente planteada y ejecutada, o si por el contrario no lo fue, nos ayudan a comprender donde estuvieron los puntos fuertes y los puntos críticos de la misma. Entendemos que en un proceso tan extenso, complejo y transversal, como lo es el diseño, la puesta en marcha y la ejecución de la ES de IO en la intervención WaSH en el este de Chad, -analizada desde cuando se produce el primer diagnóstico de IO en 2006 hasta la salida física de Koukou en diciembre de 2012-, las valoraciones sobre la misma no deben, ni pueden ser globales, sino que nos deben remitir a las diferentes partes/momentos que la componen, para de esta manera entender que premisas y mecanismos funcionaron y porque, ayudando a ir construyendo la ES, y cuáles no lo han hecho y sus razones, generando puntos críticos en el proceso.

Fase A. FASE INICIAL, analizó la fase de identificación, diseño y formulación. Los puntos fuertes son la autonomización-sostenibilidad, así como, la participación local y el fomento de sus capacidades. Como puntos críticos tenemos la identificación de escenarios de cierre y la identificación y construcción de alianzas locales

Desde un inicio IO priorizó la realización de sistemas menos complejos y costosos para favorecer que fuesen más sostenibles y transferibles (sobre todo en lo concerniente al sistema de motricidad de los puntos de agua y al diseño de las letrinas “non payant”). IO centró sus esfuerzos en que los sistemas de agua y saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amir se volvieran más sostenibles y autónomos, pero no definió un horizonte ni estrategia para tal transferencia-traspaso. IO fomentó la participación, la apropiación y el fortalecimiento de capacidades de los colectivos participantes, dotándolos de agencia propia y evitando la percepción de colectivos pasivos como meros receptores de ayuda. Muestra de ello es la creación de diferentes comités: Comité WASH, CGPE, CHA, Artesanos Reparadores y Comités Cólera). Si bien se crearon dichos comités no se consiguió, en el transcurso de la intervención, su implicación activa y efectiva

La identificación/formulación de la intervención se realizó principalmente a través del traspaso generado entre OGB e IO. IO asumió la identificación realizada por OGB y no se realizó un proceso de diagnóstico e identificación propio. En la fase de identificación y diseño de la intervención no se consideró la ES, si bien desde el año 2010 se realizan reflexiones y recomendaciones sobre la necesidad de plantear escenarios de salida/transición, no es hasta julio del 2012 cuando IO desarrolla una hoja de ruta específica a tal fin (Puntualidad ES). Se considera que un periodo de 6 años es un tiempo excesivo de trabajo en modelo operativo y de respuesta de urgencia. Asimismo se considera insuficiente el tiempo en que se empezó a diseñar la estrategia de salida.

En general podemos decir que la mejora futura de la Fase A pasa en definitiva por asegurar realmente la calidad del proceso de identificación y formulación de la acción humanitaria; que la ES se convierta un eje temático fundamental y perfectamente visibilizado en todo el ciclo de la intervención con responsables claros, siguiendo los protocolos establecidos, y repensando las estrategias en relación a la identificación de OL en contextos humanitarios complejos y el fomento efectivo de la participación local en acción humanitaria. Todos ellos no son debates desconocidos para IO, por tanto la mejora pasa por la revisión de los procesos y estructura institucionales que han de contribuir al aseguramiento de la calidad. IO ha elaborado unos manuales y guías (GUIO) donde queda perfectamente establecido

cómo se debe diseñar la identificación de una acción humanitaria, donde existen mecanismos claramente establecidos que introducen desde el primer momento la ES.

Fase B. PREMISAS Y CONDICIONES PREVIAS, analizó si en el momento de tomar la decisión de salida se cumplían las condiciones necesarias. Los resultados de las premisas previstas fueron el cumplimiento de los objetivos programáticos WaSH en los campos de refugiados. Dichos objetivos no se daban en los campos de desplazados en el momento de la salida de IO. Por lo que respecta a las capacidades locales para asegurar la sostenibilidad del componente WaSH (comités gestión y mecánicos reparadores) pese al intenso trabajo realizado (con puntos fuertes) por IO en el momento de la salida no existía una estructura local que garantizara la continuidad (puntos crítico). El análisis del contexto humanitario se presenta como un punto fuerte.

El cumplimiento de los estándares de calidad de los componentes básicos de agua y saneamiento en el campo de Goz Amir han sido muy satisfactorios, lo que ha convertido el campo de Goz Amir en un modelo a seguir por otros campos del este de Chad. Cabe decir que en la actualidad la gestión WaSH de ADES, el campo de Goz Amir muestra evidente signos de deterioro. En los campos de desplazados de Aradib y Habilé dichos estándares de calidad también se mantuvieron durante la fase de modelo operativo de IO, pero éstos se han deteriorado rápidamente en aquellos espacios donde es necesaria una fuerte implicación de la comunidad (mantenimiento y gestión estructuras, pagos de cuotas, etc.). Este deterioro ya fue identificado por el equipo IO a mediados del año 2012. El grado de satisfacción de la población refugiada y desplazada (mucho más satisfecha durante el período que IO gestionaba directamente el componente WaSH que en la actualidad) refuerza el argumento que la sostenibilidad de los logros programáticos WaSH, el momento de la salida, no estaba garantizada. Pese al cumplimiento de los estándares de calidad humanitarios el incorporar una perspectiva pluralista al concepto de calidad permitiría una aproximación más sensible a las necesidades reales de los hogares (con necesidades de abastecimiento de agua diferencias) y en donde el trabajo conjunto de los equipos WaSH y de Seguridad Alimentaria puede ser muy útil para revisar, y si es necesario, adaptar los estándares de calidad a los correspondientes medios de vida de la población refugiada y desplazada.

En el momento de tomar la decisión de salida, IO aún no había logrado solucionar de manera óptima la gran cuestión de la transferencia del componente WaSH a una organización. Esta demora en identificar dicha estructura local que pudiera empezar un modelo de gestión semi-operativo, será determinante en la estrategia de cierre del campo de desplazados, así como en los IDP sites pues pese a que IO ha dedicado mucho tiempo y recursos a la creación y consolidación de un gran número de comités vinculados a la gestión WaSH, así como a una red de mecánicos reparadores con las capacidades técnicas, su salida y la retirada de apoyo (incentivos, formaciones, seguimiento, etc.) ha supuesto un deterioro o incluso desaparición de muchos de estos comités y la inoperatividad de la red de mecánicos cuyo funcionamiento era excesivamente dependiente de IO. A modo de nota técnica se constata que el diseño del sistema de drenaje de los puntos de agua es defectuoso convirtiéndose en un verdadero problema de salubridad justo al lado de los pozos de agua

El contexto humanitario con la cronificación de la crisis de Darfur, invita a los actores humanitarios a cambiar de estrategia, enfocando las acciones a la idea del contiguum humanitaria, apostando por la mayor autonomización de los componentes WaSH e incidiendo en fortalecer las capacidades y las gestiones locales.

Pese a la gran cantidad de información que se genera durante la vida de la intervención, IO no dispone de un procedimiento sencillo y riguroso que permita valorar/conocer el nivel de avance, no sólo en la parte programática sino, sobre todo, en los aspectos de capacidades instaladas y el contexto humanitario existente. IO debería de poner elaborar de manera puntual documentos específicos que permitan la toma de decisión argumentada sobre la necesidad de continuar, modificar o iniciar el proceso de salida en una respuesta humanitaria. Así, después de más de 6 años de experiencia en WaSH (2008-2014) IO debería plantearse el disponer de una Política de acción WaSH que permita clarificar el modelo y enfoque de intervención que permita solventar la divergencia de opiniones respecto temas tan importantes como el control de coliformes o a la cloración de pozos o del agua en las concesiones familiares y profundizar en el enfoque actual de trabajo de fortalecimiento de los comités de gestión y la red de mecánicos reparadores (son las estructuras comunitarias por excelencia en las intervenciones WaSH)

Fase C. PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE SALIDA. Indagó sobre las líneas de intervención estratégicas y el cumplimiento de procedimientos. El hecho que no se haya previsto la planificación de la ES desde el inicio y que durante la implementación de la respuesta humanitaria no se hayan reflexionado suficientemente sobre la salida, ha motivado que IO se instaurara en una dinámica de urgencia y bajo un modelo de gestión de emergencia o post emergencia temprana, durante un periodo demasiado prolongado (punto crítico).

La instalación prolongada en la fase de urgencia genera un tipo de estructura y funcionamiento caro y pesado, difícil de mantener por organizaciones locales con capacidades limitadas (recursos técnicos y financieros). La propia inercia del equipo y de las acciones de respuesta de urgencia les impide cambiar de modelo de intervención.

Por lo que se refiere a las líneas de intervención IO ha realizado un buen diagnóstico de los puntos críticos pero no ha diseñado una ES que permita garantizar: una OL con capacidades y la gestión y mantenimiento de las obras públicas construidas. De hecho no ha existido una ES hasta 2012, momento de cierre de la intervención. Para ninguna de las poblaciones el tiempo de salida ha sido suficiente para realizar un traspaso a la OL correspondiente en condiciones óptimas. Reconociendo esta situación recomendamos que IO valore la posibilidad de llevar a cabo una intervención puntual que permita apuntalar el proceso de salida, especialmente urgente para el caso de la AUE y la población desplazada.

Fase D. TRANSFERENCIA A ORGANIZACIÓN LOCAL. Examinó como se procedió en la transferencia a la OL. Esta es una de las fases más determinantes de la ES pues los puntos críticos se localizan en todos los ámbitos: proceso de identificación y/o creación de organizaciones locales, seguimiento de los protocolos institucionales de construcción de relaciones de partenariado, capacidad de ADES y construcción de relación de confianza ADES-IO y creación de la AUE.

En el proceso de identificación y transferencia a un ONG local en el este del Chad no se cumplen ni siguen los procedimientos institucionales establecidos. En el caso de la AUE (Población Chadiana), en el proceso de transferencia, no se cumple el modelo de trabajo establecido donde, de forma progresiva, la contraparte va asumiendo mayores responsabilidades. En este caso IO transfiere el sistema WaSH a la AUE de forma brusca y sin dejar espacio a AUE a trabajar en semi-operativo con IO. En el caso de ADES (Goz Amir) no se llega a completar el proceso de identificación y, a pesar de ello, se valora a ADES como ONG competente en materia WaSH. En lo interno de IO existe valoraciones diferentes respecto a las capacidades reales de ADES.

La dificultad conocida de encontrar OL en contextos humanitarios como en el este de Chad, que cumplan con los requisitos y criterios previstos por IO, hace necesario que se priorice su identificación (o estrategias alternativas como es la creación de nuevas organizaciones) desde un momento muy temprano de la respuesta humanitaria. Sería conveniente generar estrategias de coordinación entre los diferentes comités WaSH instalados (CGPE, CHA, CHE, AR, Cólera), generando un espacio de trabajo entre ellos, donde se impulsen sinergias que permitan avanzar de manera coordinada en esa línea de fortalecimiento institucional. Tal y como se planteó IO en aquellos contextos que por sus particularidades no sea posible encontrar una contraparte con las capacidades requeridas que no ponga el riesgo el mandato humanitario, la apuesta por impulsar la creación de una organización que pueda cubrir esas debilidades del tejido asociativo local, garantizando la gestión y sostenibilidad del proyecto, se demuestra como una buena solución, siempre y cuando se realice en los tiempos y formas adecuados. Los protocolos al respecto definidos por IO poseen un gran rigor y ayudan a establecer pautas claras y mecanismos, debiendo incidir más en la puesta en práctica de los mismos tal y como se especifica.

Fase E. SALIDA FÍSICA DE IO DE REGIÓN SILA. Analizó la salida física de IO en la región, diferenciando salida del campo de refugiados de Goz Amir y de los programas con la población chadiana. Ambas salidas (población chadiana y refugiada) están caracterizadas por sus puntos críticos.

Población Chadiana, en el momento de la salida, IO no tiene una visión suficientemente estratégica de Dar Sila y ello le lleva a cometer algunos errores importantes. Por ejemplo, si bien la nueva estrategia se centra en el apoyo de la población retornada en Goz Beida, no hubiese sido nada costoso incluir, en dicha estrategia, un programa de seguimiento a la población de Koukou. En el momento de la salida de IO y cierre de sus actividades no quedó garantizada la sostenibilidad del componente WaSH en Koukou, Habilé y Aradib. La situación actual del sistema WaSH es preocupante por el nivel de degradación de las instalaciones y por la falta de liderazgo y coordinación por parte de la AUE. Por lo que respecta a la población refugiada existe una apreciación positiva de parte de la población refugiada respecto a la comunicación de cierre. No hay una transferencia física entre IO y ADES dada la ausencia del equipo de ADES. Ello es motivo de alerta puesto que hubo un momento donde nadie asumió la responsabilidad de WaSH en el Campo de Goz Amir. Existen una percepción crítica sobre la transparencia del proceso de cesión de material que se hizo a ADES. Particularmente en la fase 5 del ciclo de proyecto que define el protocolo GUIO identificado bajo el título de salida, se define el objetivo y las premisas de cierre de las intervenciones (logísticas administración y finanzas, seguridad y coordinación y trabajo de equipo, lecciones aprendidas, etc.), en este sentido IO tiene muy bien protocolizado lo que se debería hacer en un proceso de salida física, pero nuevamente el protocolo y las directrices institucionales no se cumplen. Se recomienda que IO garantice los protocolos existentes.

Se recomienda en futuras salidas físicas diferenciarlas en base al tipo de población (refugiada y desplazada) con la que se trabaje. Ya que no es lo mismo trabajar con población refugiada bajo un mandato ACNUR donde IO tiene menos capacidad de decisión y la salida física de los campos de desplazados donde la capacidad IO es mucho más amplia, y por lo que no debe mimetizar la estrategia salida con la de la población refugiada.

2.-INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA PARA EL LECTOR SOBRE LA TEORÍA DEL CAMBIO EN LA ESTRATEGIA DE SALIDA

Las evaluaciones comprensivas suelen vincular la estrategia de indagación a la narrativa que ilustra la lógica de la evaluanda. En esta evaluación dicha lógica es la Teoría de Cambio de la Estrategia de Salida (TdC de la ES) de IO en la región Sila, situada al este del Chad.

La reconstrucción de la TdC de la ES pretende ilustrar el relato (narrativa y gráficamente) que describa la forma “lógica”, “plausible” o “razonable” de cómo y por qué se espera que al cierre de la ES se genere el cambio esperado. A saber:

- Que la intervención haya logrado adaptar los componentes y tecnología WaSH al contexto de humanitario del este de Chad para que sean **sostenibles** y permita su **autonomización** por las poblaciones metas (refugiados, desplazados y población huésped); y que se haya fomentado la **participación** comunitaria y generado sinergias de **coordinación** con las estructuras comunitarias y administraciones locales de los colectivos metas en una lógica de **apropiación local**.
- Que la **ONG local ADES** gestione de manera óptima la integralidad del componte WaSH para la población refugiada y la comunidad local que vive en la zona de campo de Goz Amir, y que las **organizaciones locales** presentes en los campos de desplazados hagan lo propio.
- Que las tres estrategias (retorno, integración y relocalización) adoptadas por la **población desplazada** en Habilé y Aradib se puedan desarrollar en las condiciones óptimas por lo que al componentes WaSH se refiere.

La TdC de la ES que hemos construido, ha partido de la base del documento institucional de IO denominado **Estrategia Salida**, ubicado en los protocolos GUIO de IO, donde se describen (en la lógica de la descripción y protocolos institucionales sobre el desarrollo e implementación de las fases del ciclo de proyecto (**gráfico 1**), donde la estrategia de salida está concebida como la última fase del mismo), las diferentes fases, mecanismos, actividades y procedimientos para llevarla a cabo (**gráfico 2**). En base a ello, la TdC de la ES propuesta, toma como punto de partida estos dos procedimientos/protocolos institucionales, adaptándolos al contexto particular de la intervención de IO en la región este de Chad.

Gráfico 1: Ciclo del proyecto de IO

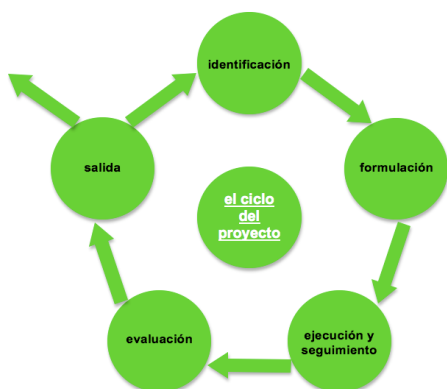


Gráfico 2: Fases de la ES de IO



Evaluar la TdC de la ES debería ayudarnos a cuestionar, a repensar, a interrogar la obviedad (ya sea por ser demasiado optimista o ingenua) de la ES de IO, y reformularla en consecuencia en caso de ser necesaria. Para ello es fundamental identificar tanto las premisas/hitos sobre los que se sostiene la propia TdC, así como los mecanismos claves que actúan como verdaderas palancas de cambio para el éxito de la ES.

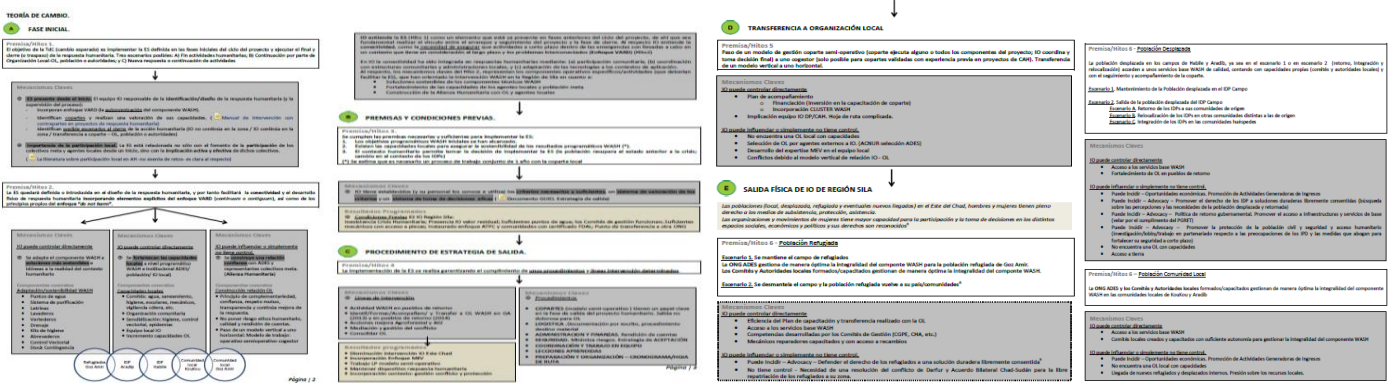
La TdC hay que enmarcarla en el marco teórico de la acción humanitaria que afirma que no existen proyectos de emergencia que sean neutrales en términos de desarrollo, y que por tanto es necesario y posible diseñar intervenciones de emergencia de forma que contribuyan al desarrollo a largo plazo. La acción humanitaria más allá de la encomiable y necesaria labor de salvar vidas y aliviar el sufrimiento de las víctimas, también debe asumir la responsabilidad de orientar su intervención hacia objetivos más amplios, tales como la construcción de la paz y la defensa de los derechos humanos, y sobre todo, facilitar los procesos de desarrollo posteriores en convivencia con la

acción humanitaria. En concreto, la TdC de la ES de IO está en sintonía con la propuesta del enfoque VARD, ya sea incorporando elementos propios de una estrategia de *continuum* o de *contiguuum*, que posibiliten la transición de un escenario de emergencia a uno de post emergencia y reconstrucción, donde el rol desempeñado por IO pasa a ser residual, y por tanto, facilitando los mecanismos de transición.

En la construcción de TdC de la ES de la intervención WaSH en la región de Dar Sila, este de Chad, se han identificado 5 fases interrelacionadas, con una lógica secuencial, que ayudan a medir el éxito de la misma. A saber:

1. **Fase A. FASE INICIAL.** Analiza cómo se concibió la ES en la fase de identificación, diseño y formulación.
2. **Fase B. PREMISAS Y CONDICIONES PREVIAS.** Se centra en corroborar si en el momento de tomar la decisión de salir se cumplían las condiciones necesarias.
3. **Fase C. PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE SALIDA.** Indaga sobre los procedimientos específicos implementados.
4. **Fase D. TRANSFERENCIA A ORGANIZACIÓN LOCAL.** Examina como se procedió en la transferencia a la OL.
5. **Fase E. SALIDA FÍSICA DE IO DE REGIÓN SILA.** Analiza la salida física de IO en la región, diferenciando salida de campo de refugiados, IDPs y población local.

Esquema Fases de la TdC de la ES



Cada una de las 5 fases, se ha organizado en base a la identificación de la premisa/hito sobre las que se sostiene, y de ahí se han identificado diferentes mecanismos claves que hacen posible el cumplimiento de la premisa, actuando como palancas de cambio para el éxito de cada fase. El análisis de cada fase, con sus premisas y mecanismos, lo hemos dividido en dos partes: Una primera donde reconstruimos lo acontecido en la intervención en esa fase, analizando el desarrollo de los mecanismos para conocer el efecto en la premisa; y una segunda parte donde valoramos la situación generada, ya sea positiva o crítica, lo cual nos posibilita entender el resultado final de cada fase.

Como cierre del informe, hemos añadido los capítulos de **conclusiones** (donde iremos recuperando las valoraciones generadas en cada fase, a la par que realizaremos una recapitulación general de los resultados de la TdC de la ES) y **recomendaciones**, donde esbozaremos ideas específicas que permitirán a IO obtener lecciones aprendidas y posibles prácticas futuras de mejora en escenarios donde se tengan que implementar ES (bajo la idea de que los resultados de una intervención concreta, como lo es la que realizó IO en la región este de Chad con población en movimiento en un contexto de crisis humanitaria, no tienen por qué ser extrapolables a otros contextos, pero si pueden servir de guía de buenas prácticas que faciliten el desarrollo futuro de ES).

3.- RECONSTRUCCIÓN Y VALORACIÓN DE LA TdC.

3.1. FASE INICIAL

3.1.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.)

Premisa/Hitos 1.

El objetivo de la TdC para lograr el cambio deseado, en relación con la implementación de la ES, parte de la base de su conceptualización y definición en la fase inicial del ciclo del proyecto, desde donde se construirá la correcta ejecución de la estrategia de la intervención que posibilitará el cierre o traspaso de la respuesta humanitaria, previendo tres escenarios posibles: a) Fin actividades humanitarias; b) Continuación por parte de Organización Local-OL, población o autoridades locales; y c) Nueva respuesta o continuación de actividades.

Sobre esta **1ª premisa** de intervención, para lograr una correcta aplicación de la ES, la TdC ha detectado dos diferentes mecanismos a considerar:

1. Que la ES este presente desde un inicio en la **identificación y diseño** de la respuesta humanitaria. Mediante:
 - a. La incorporación del enfoque VARD (Idea de autonomización de componentes *wash*)
 - b. La identificación de posibles escenarios de cierre
 - c. La identificación de relaciones de partenariado
2. Que la ES tome en cuenta la importancia de la participación y apropiación local.

Si bien, la 1ª premisa de la TdC valora la medida en la cual los diferentes mecanismos identificados en la ES (identificación escenarios de cierre/autonomización/identificación contraparte/participación comunitaria) habían sido incluidos o no en la fase de identificación y diseño, la **2ª premisa** de la Fase 1, aterriza la forma en la que esos mecanismos fueron desarrollados en la intervención facilitando la conectividad de la misma, **incorporando elementos explícitos del enfoque VARD** (*continuum o contiguum*).

En el documento institucional que versa sobre la descripción de la **Estrategia de Salida de IO**, la organización entiende la **conectividad** como la necesidad de asegurar que actividades a corto plazo dentro de las emergencias son llevadas a cabo en un contexto que tiene en consideración el largo plazo y los problemas interconectados. Este factor de conectividad, se integra en las respuestas humanitarias mediante: (a) participación comunitaria, (b) coordinación con estructuras comunitarias y administraciones locales, y (c) adaptación de las tecnologías a los contextos de aplicación.

A continuación analizaremos de manera conjunta como se han desarrollado esas dos primeras premisas que constituyen la **Fase A** de la ES de la TdC. Para ello realizaremos **a)** una primera reconstrucción de cómo se contemplaron estos mecanismos (identificación escenarios de cierre/autonomización/identificación contraparte/participación comunitaria) en la **fase inicial** de la intervención (identificación y diseño), analizando los documentos y protocolos estratégicos e institucionales de IO, para posteriormente **b)** analizar su desarrollo (**fase ejecución**), y finalmente **c)** concluiremos en las valoraciones al respecto de los puntos fuertes y puntos críticos de la **Fase A** de la TdC de la ES.

⊙ **ES presente desde el inicio.**

- Incorporación del enfoque VARD (la autonomización del componente WASH). Premisa 1.
- Adaptación del componente WaSH a **soluciones más sostenibles** e idóneas a la realidad del contexto humanitario. Premisa 2.

Un primer elemento, que ayuda a medir el mecanismo de si la ES estuvo presente desde un inicio en la identificación y diseño de la respuesta humanitaria, es el concerniente al análisis de la intervención en base a la incorporación del enfoque VARD y adaptación del componente WaSH a soluciones más sostenibles, en cuanto a la introducción o no de una estrategia de **autonomización**. Para ello, a) partiremos de una breve conceptualización de la idea del enfoque VARD, para a partir de ahí, b) revisar el marco de la ayuda humanitaria por el que se rige IO, c) aterrizándolo posteriormente en la estrategia WaSH de la organización en el este de Chad, para finalmente, d) reconstruir la percepción de los equipos de IO sobre su implementación inicial.

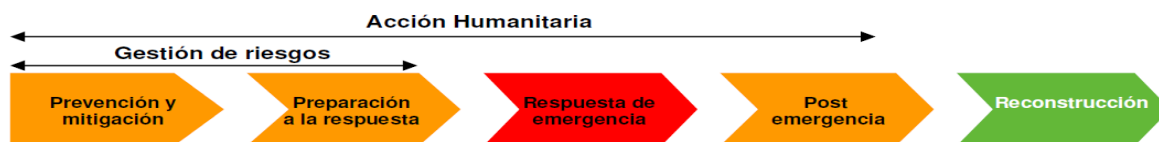
Ver en Anexo A3 - Conceptualización de la idea del enfoque VARD

Marco de la ayuda humanitaria de IO

IO introduce el enfoque VARD en sus estrategias de intervención, siendo recogido en su política institucional definida en el **Marco Teórico de la Acción Humanitaria de IO**, en donde establece como una de sus prioridades es la de *“asegurar una respuesta de calidad a crisis súbitas o crónicas enmarcada en una estrategia de reducción de la vulnerabilidad tanto temporal como futura de las personas afectadas”*, donde el objetivo final de todas las acciones se dirige a *“mejorar la situación de la población afectada y ayudarles a recuperar al menos su condición previa la crisis y, siempre que sea posible, restablecer a las personas su capacidad de decisión, de control y de gestión, y de ejercicio de sus derechos, reduciendo su vulnerabilidad y preparándoles para responder mejor ante posibles crisis sobreenvenidas”*.

IO incorpora el enfoque VARD, cuando postula como objetivo el **“tocar las causas subyacentes de la vulnerabilidad desde la respuesta de emergencia y así tener información suficiente para el diseño de un trabajo de rehabilitación y de desarrollo”**. Las estrategias para IO deben de incluir iniciativas que fortalezcan “la resiliencia de las comunidades, incluyendo el otorgarle un papel importante en las decisiones que les afectan y formándolas para que ellas puedan responder a las emergencias”.

IO concibe las diferentes fases del ciclo humanitario bajo la idea del *continuum-contiguuum*, estableciendo las siguientes etapas:



Estrategia VARD de IO en la intervención

La **intervención de IO en el este de Chad**, en lo que al trabajo con población refugiada y desplazada bajo el componente WaSH se refiere, se ubica a caballo entre la fase de respuesta de emergencia y la fase de post emergencia, estando más cerca de la segunda que de la primera. La emergencia principal de la población refugiada provenientes de Darfur al este de Chad, se produjo en el año 2003, cuando se crean los 12 campos de refugiados, entre ellos, los de Goz Amir y Djabal (posteriormente habrán otros flujos de refugiados y desplazados, pero estos serán menores). Si bien IO estuvo presente en la zona desde los inicios de la crisis, no es sino a partir de 2006 cuando empiezan a desarrollar programas en los sectores de agua, saneamiento e higiene (WaSH) y de seguridad alimentaria. En ese momento, y si bien los flujos de nuevos refugiados/as y desplazados/as internos hacen que la situación no acabe de salir del todo de la fase de emergencia, el haber pasado más de dos años desde el inicio de la crisis, ubica la acción humanitaria en un fase de post emergencia, ya que los componentes hardware WaSH ya han sido instalados en los campos y las condiciones de llegada de las personas en movimiento están mejor asentadas que en lo que se presupone una fase de respuesta de emergencia *ad hoc*.

Esta lectura sobre la situación de entrada de IO en los campos de refugiados con los programas WaSH, queda de manifiesto en el diagnóstico realizado en el convenio de presentación de la iniciativa, donde se lee:

“Un campo de refugiados necesita siempre una asistencia en los diferentes sectores básicos como son la salud, la alimentación, el agua, saneamiento e higiene, así como de refugio. En una segunda fase las necesidades se amplían también a otras áreas como la educación.(...) El caso de Goz Amir es un ejemplo claro de esta segunda fase donde el cuidar los aspectos WaSH es muy importante. En el campo viven casi 20.000 habitantes, que viven en una situación de masificación importante que favorece el desencadenamiento de enfermedades relacionadas con el agua, la higiene y el saneamiento”.

La estrategia definida, si bien giraba sobre el diagnóstico de una situación humanitaria **crónica**, no requería de la puesta en marcha de una estrategia de 1ª emergencia (ya había sido instalada). La idea inicial consistía en buscar la sostenibilidad a mediano/largo plazo, -ya que se percibía desde un inicio que los campos perdurarían en el tiempo-, en base al desarrollo de una intervención que fuera sostenible, que incluyera la autonomización del sistema WaSH, y que asegurase la calidad del agua. Con este diagnóstico de intervención, IO desarrolló su estrategia de acción WaSH, en

donde se considera desde un inicio la inclusión de diferentes elementos en pro de la autonomización y sostenibilidad del programa. Los puntos que componen la **estrategia WaSH de IO en el este de Chad 2010** fueron los siguientes:

1. Dirigirse hacia la **autonomización** de los sistemas y actividades WaSH
2. Considerar totalmente a las poblaciones huéspedes
3. Aproximación a la **participación comunitaria** como eje transversal. Estrategia PHP
4. WaSH en estructuras públicas (Hospitales, Centros Escolares, ...)
5. Cash, seguridad alimentaria y medios de vida: **integrado enfoque sectorial**.
6. Preparación crisis agudas temporales. Aspectos de **Contingencia**
7. IO como referente WaSH en el este de Chad
8. **Valorización/Reforzamiento** de los equipos WaSH de IO. Los equipos nacionales son un elemento clave en el proceso de empoderamiento
9. Aspectos transversales: género, protección, VIH, medioambiente, transparencia hacia la comunidad.
10. Monitoreo y Evaluación IO en WaSH.

En su análisis sobre la **sostenibilidad** de la intervención y los procedimientos de **transferencia** previstos, realizado en el documento de presentación del convenio, IO parte en su estrategia de la idea de considerar la progresiva autonomización de los sistemas WaSH en todos los contextos, contando con la implicación de los colectivos meta, siempre y cuando esta autonomización sea posible, lo cual no solamente contribuye a la idea del *continuum-contiguuum*, sino que también permitirá un trabajo por parte de IO más enfocado hacia la supervisión y no tanto a la ejecución/implementación intensiva. La intención inicial es claramente orientar la intervención hacia la autonomización de la misma, buscando la realización de sistemas menos complejos y costosos para favorecer que sean más sostenibles y transferibles. IO subraya al respecto:

“En Goz Amir, a pesar de trabajar con población refugiada, se intentarán buscar soluciones más duraderas y que contemplen elementos de sostenibilidad, buscando en todo momento la máxima durabilidad y autonomización de todas las actividades a llevarse a cabo.

*(...) Desde el punto de vista más **técnico** los sistemas, irán evolucionando, en la medida de lo posible hacia **sistemas** que sean totalmente independientes de todo medio electromecánico (motobombas, etc.), aumentando cada vez más el aporte de agua a través de sistemas de motricidad humana, como los pozos/sondeos equipados de bomba manual (o de pie).*

*Las **infraestructuras** de saneamiento, en especial las letrinas, serán cada vez más sostenibles al estar construidas con materiales locales, (si hay disponibilidad) con mayor capacidad y promocionando una letrina por familia. Por lo que refiere a los aspectos de **gestión**, se crearán y fortalecerán los Comités Wash y de punto de agua, así como los de Higiene, en los diferentes barrios que irán tomando progresivamente más responsabilidad en la gestión y mantenimiento de las infraestructuras.”*

En su documento interno “**Stratégie WASH IO Tchad – Octobre 2008/Décembre 2010**”, tal y como se subrayaba en la Evaluación Intermedia del Convenio AECID realizada, se detallaba como IO entendía la comprensión de la idea de “autonomización”, como la orientación hacia:

- **Sistemas de agua y saneamiento** que evolucionan hacia soluciones **técnicas más adaptadas** (desde un punto de vista social, cultural y ambiental), más económicas en su mantenimiento y más fáciles de autogestionar que las actuales (donde destaca la búsqueda de una menor dependencia del consumo de gasoil para la producción de agua)
- La **apropiación de las infraestructuras** por los propios beneficiarios, con una participación-implicación mayor en su diseño, gestión y mantenimiento.
- Opción de **priorización de suministro de agua** suficiente e **infraestructuras de calidad** media, en mayor número y fácilmente accesibles, más que infraestructuras de alta calidad en pequeño número.
- Fortalecimiento del **plan de formación** y de las herramientas apropiadas para el *staff* nacional IO y beneficiarios.

En su intervención en el campo de refugiados Goz Amir, extensible a las otras acciones que IO realiza en la región este de Chad con población huésped y con desplazados internos, IO definió 5 **resultados**, que si bien sufrieron algunas modificaciones en su descripción progresiva en los diferentes PACs, no variaron en su esencia. Los resultados que IO se planteó en el Convenio fueron (divididos en las diferentes PACs):

LÍNEA DE ACCIÓN 1	PAC1	PAC2	PAC3	PAC4	PAC5
Resultado1	Se asegura el aprovisionamiento de agua potable a nivel de cantidad y calidad necesaria para los 20.097 refugiados del campo de Goz Amir	Se asegura el suministro de agua potable en cantidad, calidad y acceso aceptables para las poblaciones beneficiarias , a través de sistemas de aducción del agua más duraderos y autónomos	Se asegura el abastecimiento de agua potable en calidad y cantidad necesarias a los beneficiarios del campo de Goz Amir (GA) a través de sistemas de aducción del agua más duraderos y autónomos		
Resultado 2	El campo está en buenas condiciones sanitarias y los beneficiarios participan en las tareas de limpieza y de mantenimiento de las infraestructuras de saneamiento	Las poblaciones beneficiarias tienen acceso a infraestructuras de saneamiento adaptadas y sostenibles gracias a la participación comunitaria	Se ha mejorado el acceso a las infraestructuras de saneamiento adaptadas y sostenibles para reducir el riesgo de transmisión de enfermedades en el campo de refugiados de Goz Amir y se cuenta con la participación de los beneficiarios en las actividades de limpieza y mantenimiento de las infraestructuras		
Resultado 3	La población del campo conoce la relación entre higiene y salud y adopta comportamientos cotidianos más higiénicos	Las prácticas de higiene de las poblaciones beneficiarias mejoran en términos de higiene individual, doméstica y ambiental	Los beneficiarios del campo de Goz Amir conocen la relación entre higiene y salud y mejora sus hábitos higiénicos en términos de higiene individual, doméstica y ambiental.		
Resultado 4	Los sistemas de agua, saneamiento e higiene así como la gestión de los mismos cada vez son más sostenibles y autónomos .		Los sistemas de agua, saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amir se vuelven más sostenibles y autónomos		
Resultado 5	IO está preparada para reaccionar a tiempo y de una manera eficaz frente a una nueva emergencia como la llegada de 10.000 personas (refugiados o IDPs) o la aparición de un brote epidémico (cólera u otros)		La población beneficiaria del campo de Goz Amir está preparada para afrontar eventuales epidemias (por ejemplo de cólera) que puedan ocurrir en la zona de intervención		

En el **resultado 4**, IO desde un inicio puso el acento en la necesidad de trabajar en una estrategia que permita la sostenibilidad y autonomización de los sistemas de agua, saneamiento e higiene, facilitando la gestión de los mismos. Las actividades identificadas que conformaran este resultado fueron:

1.4.1 Realización de perforaciones en el campo de GA, equipadas por bombas manuales y habilitación de la superficie a sus alrededores
1.4.2 Reciclo de las aguas de los drenajes (siembra de árboles hidrófilos y reutilizo de las aguas utilizadas para los cultivos)
1.4.3 Construcción y gestión de letrinas de composto (proyecto piloto)
1.4.4 Fortalecimiento y apoyo de los equipos técnicos de agua y saneamiento conformados por los refugiados
1.4.5 Formación de profesionales en WaSH dirigida a la población beneficiaria
1.4.6 Fortalecimiento de los comités Watsan y de los de higiene para una mejor implicación de los refugiados en las actividades cotidianas de WaSH

Estas 6 actividades constituirán los elementos claves de la línea de intervención de **autonomización** del programa WaSH en la región de Dar Sila, primero con población refugiada (Djabal y Goz Amir), y poco después con población desplazada (donde destacan los IDPs de Habilé y Aradib) y más tarde con la inclusión de la población local huésped.

Percepción equipo IO

La percepción general del equipo de IO implicado en la intervención en el este de Chad, es la de constatar como el enfoque de autonomización y sostenibilidad estaba presente desde el inicio de la intervención. IO heredó de Oxfam Gran Bretaña (OGB) la estrategia de trabajo WaSH de los campos de refugiados, asumiendo la coordinación del componente WaSH con el hardware ya realizado, lo cual tuvo repercusiones en el inicio de la estrategia de autonomización. Los campos de refugiados tenían 3 años de haber sido montados, con unas dinámicas propias donde la visión de sostenibilidad inicial no era tan fuerte, ya que al ser una emergencia en primera fase, el objetivo se focalizo en garantizar la **distribución de agua** en cantidad y calidad suficiente, optando para ello por la introducción de sistemas motorizados de extracción de agua y otras medidas no sostenibles. Ello genero dificultades al tratar de modificar dinámicas, por ejemplo, en lo concerniente al paso de un sistema motorizado a uno de bombas de

motricidad humana que facilitase la gestión y mantenimiento de los puntos de agua, así como incidiera en la sostenibilidad de los mismos mediante la reducción del carburante, que genera un coste muy elevado. La población receptora, estaba acostumbrada a obtener el agua del grifo (dependiente del pozo núm.4 en Goz Amir), por lo que el cambio a un sistema de bombeo manual supuso tensiones en los campos, ya que estos requieren más trabajo para la extracción del agua.

Si bien el primer año de IO constituyó un año de aprendizajes, donde no se introdujeron grandes cambios en la estrategia WaSH, la estrategia de autonomización se empezó a construir desde el segundo año (2008) y se fue mejorando progresivamente, bajo la idea de aumentar los puntos de agua (número de pozos) haciéndolos más sostenibles (bombas manuales), y asegurando la red de distribución como contingencia, en caso de cólera.

Por otro lado, y en lo relativo al otro componente importante de la estrategia WaSH, el que tiene que ver con la infraestructura de saneamiento, y más concretamente con la instalación, construcción y mantenimiento de **letrinas**, la estrategia de autonomización también introdujo cambios importantes desde el inicio, tratando de adaptar la intervención hacia la búsqueda de las mejores soluciones técnicas, adaptadas al contexto y a las capacidades institucionales. A este respecto IO propuso desde el 2008 un nuevo modelo de letrinas autoconstruidas por la propia población meta (modelo de **letrina “non payant”** adaptado a materiales locales-construcción del revestimiento interior de la letrina con sacos de arena y con un costo muy inferior a los modelos anteriormente construidos), que supuso un enorme impacto en todos los campos de refugiados gestionados por ACNUR, ya que el mismo fue asumido y replicado en los distintos campos. Este modelo de construcción de letrina permitía adaptarlo al contexto y a las posibilidades de encontrar material, así como implicaba a las propias familias en su construcción, pasando de un modelo inicial donde se consideraba necesaria la presencia de apoyo-construcción de 2 jornaleros retribuidos (además de 2 miembros de la familia), a un modelo más sencillo para el que no fue necesario emplear a los jornaleros retribuidos (pasaron a ser 4 los miembros de la familia que trabajaron en su autoconstrucción), reduciéndose su costo a aproximadamente la mitad y mejorando el grado de apropiación por parte de las familias.

En general, la percepción resultante del equipo de IO, es que la intervención fue evolucionando hacia una autonomización progresiva de los sistemas WaSH (sobre todo en lo relativo a sistemas de bombas manuales y letrinas *non payant*) y de su gestión participativa, no sin dificultades, ya que los flujos constantes de refugiados y desplazados internos en ocasiones bloqueaba/limitaban la estrategia de autonomización.

⊙ **ES presente desde el inicio.**

- Identifican **posibles escenarios de cierre** de la acción humanitaria (IO no continúa en la zona / IO continúa en la zona / transferencia a coparte – OL, población o autoridades). Premisa 1.

Un segundo elemento que incide en medir el mecanismo de si la ES estuvo presente desde un inicio en la respuesta humanitaria, nos lleva a analizar si IO, en la fase de identificación y diseño de la intervención, consideró y previó los posibles escenarios de cierre y tuvo presente la ES. En este aspecto, y tratando de seguir la misma lógica anterior, partiremos de realizar a) una breve conceptualización de la idea de la ES en proyectos humanitarios, para a partir de ahí, b) revisar el marco de acción institucional de IO al respecto, aterrizándolo en C) la estrategia concreta que definió o no, la organización en el este de Chad a tal fin en el diseño e identificación del programa, y d) valorando la percepción del equipo de IO al respecto.

Ver en Anexo A4. Conceptualización de la idea de la Estrategia de Salida en proyectos humanitarios

Marco de acción institucional de IO

El **Marco Teórico de la Acción Humanitaria de IO** reconoce tres escenarios posibles de actuación que dan pie a la conceptualización de las ES. Los escenarios de actuación diagnosticados son:

- Entrada y Salida:** *reconociendo que una intervención humanitaria tiene un sentido en sí mismo*, es una intervención para responder a una emergencia cuyos objetivos y actividades se centran en apoyar a los afectados hasta el momento que recuperan por lo menos su nivel ante crisis. IO puede definir un periodo más o menos largo de “post emergencia” antes de planificar su salida (*exit strategy*).
- Entrada y Permanencia (continuum):** la entrada de IO para responder a una emergencia se percibe como una oportunidad de continuar el trabajo desde un enfoque de desarrollo. El objetivo a medio plazo es permanecer en la zona con acción humanitaria (de “post emergencia” o “respuesta de rehabilitación”) hasta pasar el testigo a los equipos de desarrollo.

- c) **Estar - Responder - Permanecer (contiguum)**: es una intervención de respuesta a una emergencia en una zona en la cual IO está presente con intervención de “desarrollo”, poniendo en marcha (idealmente) intervenciones de mitigación (reduciendo la vulnerabilidad) y preparación a la respuesta.

Según sea el escenario de actuación previsto en cada intervención de IO (Entrada y salida, Entrada y permanencia (continuum), o Estar- responder- permanecer (contiguum)), el cual estará determinado por factores como el tipo de crisis, el histórico de IO en la zona, el contexto, las posibilidades financieras, la pertinencia de la estrategia, etc., la estrategia de actuación determinaran la definición de la ES, traspaso, mantenimiento o cierre.

IO, en sus protocolos internos del ciclo del proyecto, establece diferentes fases de la intervención (Gráfico. Ciclo de proyectos IO), siendo en la fase final, **salida**, donde esta estrategia se materializa. IO define en estos protocolos que la ES se debe de tener presente desde la fase inicial, materializándose en una serie de procedimientos que se operativizan en la fases sucesivas hasta llegar a la fase de cierre donde se implementa. De esta forma, la ES se concibe como una estrategia a desarrollar desde el primer momento de identificación de una intervención, que se irá construyendo en cada momento del ciclo del proyecto para garantizar la consolidación de la estrategia en el momento del cierre.

La realización de un análisis de las diferentes fases del ciclo del proyecto de IO, en lo que a la identificación de elementos que ayudan a construir la ES de la organización se refiere, genera los siguientes elementos:

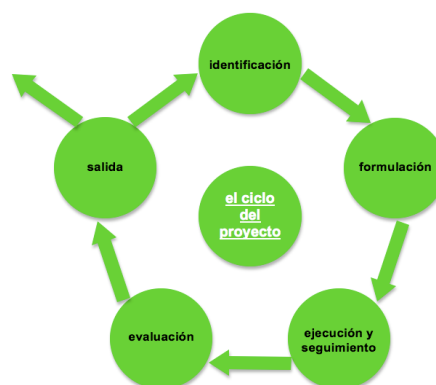


Gráfico. Ciclo de Proyectos IO

Fase de identificación

No se habla de manera explícita de ES, pero si existen elementos que apuntan a esta. En concreto:

- Importancia de generar la **participación activa** del colectivo meta en el diseño de la intervención.
- La misión exploratoria desarrolla el **Plan de Contingencia**, que incluye un listado de copartes que han sido identificadas y evaluadas, y con quienes existen acuerdos de colaboración. Es necesario recordar que no es posible trabajar con copartes que no estén incluidas en el Plan de Contingencia.
- **Informe Valoración Rápida (Rapid Appraisal). Punto 5.** Presencia de contrapartes de IO en la zona:
 - Perfil de programa que estaban realizando antes de la crisis si trabajan con enfoque de género, de protección y con organizaciones de mujeres.
 - Capacidad de respuesta a las crisis (¿habían sido identificadas en el Plan de contingencia? ¿Han sido evaluadas? ¿Qué tipo colaboración se podría prever con ellos?)
- **Informe Final Misión exploratoria. Apartado 2 Conclusiones.** ¿Hay posibilidad de *hand-over*?

Fase de Formulación

El documento de Formulación, establece desde un inicio una de las claves de éxito del mismo y el punto medular de esta Fase:

*“La formulación se centra en la **construcción de una estrategia que permitirá responder a las necesidades consideradas, la puesta en marcha de un mecanismo de seguimiento (fundamentales en las fases de ejecución y seguimiento, y de evaluación) y el establecimiento de una estrategia de salida, que será regularmente revisada y adaptada a lo largo del ciclo del proyecto para preparar una salida organizada y en línea con el principio de ‘no hacer daño’**”*

En el propio modelo de IO de **Formulación Interna de Proyectos** (AH_Propuesta de Proyecto. Doc.), en el apartado 6. Estrategia de implementación, existe un punto destinado a la descripción inicial de la ES: Estrategia de salida (continuum y contiguum)

Fase de Ejecución y Seguimiento

Existen dos elementos transversales que inciden en la ES: uno tiene que ver con la incentivación de la **participación comunitaria**; y el otro, con la construcción de la relación con la **contraparte (OL)**. No se describe como tiene que ser la continuidad de las actividades de las diferentes fases del ciclo de la AH, y como esta continuidad se realiza para concluir en la ES. En referencia a la relación con la OL, IO recoge sus protocolos de actuación en un documento base, *AH_Manual de intervención con copartes en proyectos de respuesta humanitaria*, de septiembre de 2008.

Fase de Evaluación

En su apartado, Evaluación Final con Copartes, IO define como el objetivo de esta evaluación es abordar la relación y calidad de la colaboración entre IO y la(s) coparte(s), siendo los responsables el EM o RAH.

- ¿Cómo se evalúa? De manera conjunta con la coparte; es esencial que sea un proceso participativo y que se identifiquen las lecciones aprendidas. Documentar el proceso con un Informe de evaluación conjunto. Para ello se utiliza la herramienta Taller de Evaluación.
- Finalmente, en función del contexto específico de cada proyecto, se toma una decisión sobre futura colaboración (paso 7 del Manual)

En estas fases previas a la fase de cierre, se constata como IO tiene diferentes mecanismos, procedimientos y herramientas para ir construyendo la ES antes de la fase de cierre, que es donde se implementa la misma en base al trabajo previamente realizado.

Fase de Salida

El objetivo de esta fase, es el de implementar la ES que ha sido definida en las anteriores fases del ciclo del proyecto, quedando supeditado a las personas responsables: Emergency Manager (EM) o Responsable Acción Humanitaria (RAH) o Field Manager (FM) y Director de País (DP). En esta fase, se prevén 3 posibles escenarios:

- Fin actividades del proyecto
- Continuación por parte de organización, población o autoridades
- Nuevo proyecto o continuación de las actividades

IO establece una serie de **procedimientos** a seguir para la ejecución del cierre-traspaso de un proyecto humanitario (Gráfico. Procedimiento cierre), a saber:

1. Decisión de salida

En fase inicial de identificación ---- Definición Líneas estratégicas proyecto -
-- Líneas estratégicas de salida

Gráfico. Procedimiento cierre.



La **estrategia de salida** debe quedar claramente definida en FASE INICIAL. ES se trabaja durante todo el proyecto. En WASH --- Desde inicio respuesta en reforzar capacidades locales y se incluye participación comunitaria --- SALIDA ARMÓNICA IO

Se plantea la SALIDA cuando:

- Objetivos cumplidos
- Población recupera situación
- Capacidades locales instaladas --- apoyo a la población
- Fin de presupuesto y financiación
- Relevó del equipo IO

→ Redacción informe final

Otro tipo de salida - **Cierre por situación de seguridad**. Cierre temporal o definitivo de un proyecto humanitario – EVACUACIÓN ZONA al margen del grado de consecución de los objetivos del proyecto.

2. Selección y gestión de la información

Gran cantidad de información y documentación que debe de ser gestionada al cierre del mismo. ¿Qué se hace?

- Conservada y transferida
- Destruída --- confidencial o sensible --- principio no daño

3. Logística

Existen una serie de procedimientos y acciones clave para que el cierre de actividades se produzca de forma adecuada, organizada y planificada. Es importante planificar la salida (plan) y dejar por escrito la memoria histórica de la intervención: (Proveedores, Marco Legal País, Abastecimiento, Contactos, etc.).

4. Administración y finanzas

Cierres contables, cuentas bancarias, finiquitos, inventario,...

5. Representación

Todos los actores involucrados debidamente informados del cierre y sus causas.

Adaptar mensaje a las audiencias ---- incluir población afectada.

Desde el punto de vista de la seguridad, se trabaja sobre la base de una **estrategia de aceptación** porque en el momento del cierre existe potencialmente un impacto de seguridad amplio. De lo que se trata es de preparar, planificar y realizar negociación de cierre de la forma más segura, evitar la **generación de alarmas, psicosis o rumorología** que pueda dañar tanto a los equipos de IO como a las copartes o a las poblaciones afectadas.

6. Rendiciones de cuentas a donantes privados

Transparencia.

ES planteada por IO en el inicio de la intervención

El traspaso realizado por OGB incide en que IO no realice una identificación ad hoc según sus protocolos, asumiendo inicialmente la estrategia y hoja de ruta de OGB, por lo que aquellos elementos presentes en sus procedimientos y herramientas internas relativas a la identificación de la ES en la fase inicial no se realiza. IO inició sus actividades WaSH en la zona sin haber definido claramente una ES, aunque si bien si se toma en consideración elementos transversales de esta, como lo son la autonomización, la participación comunitaria o el modelo de gestión, no encontrando a este respecto contrapartes locales y optando por un modelo de gestión directa. Si bien en la fase inicial de la intervención **no existe** ninguna aproximación en cuanto a la ES, será a lo largo de la intervención, y en diferentes momentos, cuando esta empieza a perfilarse.

A principios de **2007**, en el documento “Intermon Oxfam strategy for eastern Chad 2006-2010”, en el *approach* que realiza IO de la situación, establece uno de los puntos que pueden explicar el porqué no se tomó en cuenta inicialmente la ES. IO establece la idea de que no tiene intención de salir de Chad, “*IO does not intend to leave Chad*”, lo cual puede haber incidido en la decisión de no pensar en los **escenarios de cierre** explicitados en su **Marco Teórico de la Acción Humanitaria**, donde por otro lado, se describe claramente como la intención de permanecer en el país/región, no es incompatible con alguno de los escenarios de cierre previstos.

A partir del año 2009 IO identifica la necesidad de considerar posibles escenarios de salida pero no es hasta mediados del año 2012 donde se defina una ES clara y planificada (Ver capítulo 3.3 – Fase C –Procedimientos y ES).

Finalmente, en **septiembre de 2012**, y justificándolo en base a las dificultades financieras para cubrir la asistencia operativa a los refugiados en el Chad, el ACNUR tomó la decisión unilateral de transferir totalmente la gestión del sector WaSH en los campos de refugiados de Djabal y Goz Amir, hasta ese momento bajo responsabilidad de IO, a la ONG local ADES (Ver capítulo 3.4 Fase D – Transferencia a ONG Local)

Percepción equipo IO

Si bien los protocolos institucionales, en relación con la ES, inciden en la necesidad de introducir está en la fase inicial de identificación y diseño de la intervención, en el caso de la ES de los programas WaSH en la región este de Chad, el equipo de IO coincide en señalar como no se incluyó esta en esa fase, debido en gran parte a que no hubo una identificación per se de la estrategia, sino, y como habíamos adelantado en la descripción del mecanismo de

autonomización, IO asumió el programa en base al traspaso realizado con OGB, asumiendo las necesidades y estrategias que OGB había detectado. En verano del 2006, se produjo una primera misión de evaluación de la situación humanitaria en los campos de refugiados (de un mes y medio de duración), en donde participaron personal de OGB y de IO, desde donde surgieron recomendaciones para reorientar el programa, que sirvieron como base para la formulación del programa presentado a la ACCD. Los equipos de IO, encargados de la puesta en marcha de los programas WaSH, no llegaron a terreno hasta marzo del 2007 (PHP officer y WASH officer). Desde un inicio, se pensó en la estrategia de autonomización, pero no en una ES, la cual, según la percepción del personal (con diferentes criterios de percepción al respecto), no fue hasta finales de 2010 para unos, (y sobre todo en relación a la situación de los IDPs, no de los refugiados), verano de 2012 para otros, cuando se empezó a pensar en la integralidad de una ES. Las razones esbozadas son múltiples, y atienden a diferentes factores:

- **Capacidad y momento institucional.**

En el año 2007, cuando se asume el traspaso del campo, el reto estaba focalizado en responder a la emergencia, y ver si IO era capaz de mantener el componente WaSH de Goz Amir. Esta era la primera vez que la organización trabajaba en AH, con componente WaSH y con expatriados en terreno, ya que antes IO se había centrado en acciones de Desarrollo. El inicio de la intervención WaSH en el este de Chad, coincidió con el momento institucional en el cual IO estaba aun creando su departamento de AH, por lo que se encontraba en la fase de elaborar todos los procedimientos y protocolos, tanto en la sede Central como en Terreno, no contando en ese momento con políticas de agua, ni con el protocolo de ES. A su vez, este momento de realización inicial de la formulación de la intervención, se caracterizó por las elevadas cargas de trabajo del personal de IO, a lo que se sumó una huelga de trabajadores locales en Chad, todo ello condicionó notablemente las capacidades institucionales en la fase de identificación.

El tiempo y los espacios institucionales para pensar, analizar y construir este tipo de estrategias también han estado limitados. Ello no es solamente un problema de IO, sino que es algo frecuente en el mundo humanitario. El departamento de AH de IO es aun joven, y ello repercutió en las limitaciones en el diseño y planificación de la ES, ya que la falta de experiencia de la organización al respecto, y la no presencia de un especialista en este tipo de estrategias, impidió prever los recursos necesarios para desarrollar una ES desde el momento inicial.

Por otro lado, el personal también resaltó como los procesos de inducción en BCN tienen sus limitaciones, ya que son de muy poco tiempo y se proporciona demasiada información, lo que hace que el personal no interiorice bien los procedimientos y protocolos institucionales, y en el caso concreto de los procedimientos de la ES no se tienen claros. (Nota. A este respecto señalar que en las entrevistas realizadas había personal del equipo que desconocía la existencia de un procedimiento y protocolo específico de ES de IO)

- **Rotación de personal**

A la capacidad institucional, se añadió la alta rotación de personal en el programa, sobre todo durante el primer año, que incidió principalmente en los jefes de misión. Durante el 2007, IO tuvo entre 2 o 3 jefes de misión, hasta que encontraron una persona que se quedó dos años dando estabilidad. Esta alta rotación, que sin duda significó un escollo importante, vino acompañada también con el cambio de organigramas que padeció la institución entre los años 2007 y 2014, registrándose tres diferentes modelos. En un principio la toma de decisión estaba centralizada sólo en el Departamento AH (Barcelona y RPAH Tchad), donde el Director País no participaba ni conocía la situación y las acciones realizadas en el este del Chad, lo cual también se observó como una limitación que incidió en la estrategia.

- **Sistematización de la información**

A la alta rotación de personal, se agregó la falta de sistematización/capitalización de lo ya realizado, lo cual supuso una pérdida de información que condiciona y pierde la visión de la importancia de trabajar la ES desde el inicio. Los periodos de estancia del personal, generalmente de poco tiempo, hacen que la dedicación se centre en la respuesta urgente, y no en visiones a más largo plazo. Las asesorías y consultorías realizadas y las personas de apoyo que han realizado misiones en Chad han ido elaborando documentos, herramientas y recomendaciones, pero posteriormente ha sido muy difícil darle seguimiento y continuidad a las recomendaciones y a las herramientas implementadas.

- **Visión de permanencia en la zona**

Otro de los elementos subyacentes que explican por qué no se consideró el diseño de una ES en la Fase inicial, tiene que ver con la percepción de la crisis y el papel de IO. En un primer momento se incide en que IO no contemplaba un escenario de salida física de los campos de refugiados, por lo que da pie a no pensar en mecanismos de retirada. Una vez se empieza a trabajar también con los IDPs, se empieza a pensar en posibles escenarios de traspaso o cierre, sobre todo cuando el gobierno empieza a utilizar el discurso de cerrar los IDPs, pero ello no vino acompañado por parte de IO de una reflexión en torno a considerar también estrategias futuras para con los refugiados. Al no depender los

refugiados de IO, y ser responsabilidad de la ACNUR, se interpretó que no es a la organización a la que le corresponder plantear esa estrategia inicialmente. En el año 2009 no se pensaba irse de los campos, aunque sí se hablaba de sostenibilidad de los mismos, habiendo discusiones sobre estrategias centradas en los IDPs (retorno), pero para los refugiados no. Con el paso del tiempo, y hasta el año 2012, se empezó a ver que no tenía sentido mantener la intervención de IO por mucho tiempo más, ya que el conflicto se estaba cronificando y resultaba insostenible mantener la intervención, y además se veía que el papel que IO estaba desarrollando lo podía desarrollar una OL (el valor añadido de IO se percibía cada vez menor siendo este además muy costoso). Es en ese momento, verano de 2012, cuando se empieza a ver la necesidad de generar una ES.

- **Intencionalidad con la autonomización**

En la formulación existió una intencionalidad en pensar en escenarios futuros, pero sobre la base de la idea de sostenibilidad y proceso de autonomización. Si bien no existía una ES diseñada desde el inicio, al menos no de forma coherente como tal, existieron distintos elementos programáticos que buscaban contribuir a una mayor autonomización (bombas manuales, letrinas sostenibles, comités de agua, formaciones,...), lo que dio la sensación de que ya se estaba incorporando de alguna forma la ES, aunque no había una visión integral de ella.

Todos estos elementos incidieron, según la percepción de IO, en que la organización no diseñara ni considerara una ES durante la fase inicial del programa WaSH en la región Sila.

- ⊙ **ES presente desde el inicio.**
 - **Identificación de copartes** y realización de una valoración de sus capacidades. (Manual de intervención con contrapartes en proyectos de respuesta humanitaria). Premisa 1
 - **Construcción de una relación confianza** con OL y representantes colectivos meta. (Alianza Humanitaria). Premisa 2

Un tercer elemento, que incide en medir el mecanismo de si la ES estuvo presente desde un inicio en la identificación y diseño de la respuesta humanitaria, es el relativo a la construcción de las relaciones de partenariado entre IO y organismos locales. Para medirlo, realizaremos a) una revisión de la política interna en relación al trabajo en partenariado, para posteriormente b) analizar de qué manera se concibió inicialmente en la intervención y c) como lo percibió el equipo de IO.

Política institucional en relación al trabajo en partenariado

En el **Marco Teórico de la Acción Humanitaria** de IO, y en el apartado relativo a trabajar con otros, IO manifiesta su principio fundamental de trabajar cuando sea posible con organizaciones locales o nacionales, pero también, establece la posibilidad de hacerlo de forma directa y operacional cuando las capacidades locales estén sobrepasadas o estén consideradas no apropiadas para ofrecer una respuesta de calidad. La lógica del trabajo con contrapartes locales, así como de cualquier otro principio, no estará nunca por encima de comprometer el mandato humanitario. En el **Manual de intervención con contrapartes en proyectos de respuesta humanitaria**, con fecha de septiembre de 2008, en su capítulo introductorio, relativo al marco de trabajo y modelo operacional, IO incide en la misma idea, estableciendo la premisa de que si bien *“trabajar con copartes es un principio fundamental tanto de Intermón-Oxfam como de Oxfam-Internacional y todos sus afiliados. Sin embargo, este principio también reconoce que, debido a la especificidad de los proyectos humanitarios, en determinados contextos el trabajo con copartes puede no ser posible, puesto que podría entrar en contradicción con el imperativo humanitario”*. El balance que realiza IO de la experiencia de trabajo con copartes, establece un punto débil institucional sobre el que ha de seguir incidiendo y fortaleciéndose. Al respecto dice: *“(…) el balance de estas (Nota: se refiere a las experiencias previas) demuestra que, a pesar de los esfuerzos, aún no se ha conseguido responder de forma adecuada con coparte a las crisis humanitarias y que esto ha repercutido negativamente en la calidad de los proyectos”*.

Para IO, *“trabajar con copartes no es un fin en sí mismo, sino un posible valor añadido. Es una herramienta en nuestro mandato humanitario de asistir a la población en crisis”*, por lo que dependerá del contexto particular de cada intervención, y de las capacidades locales instaladas, el realizar un trabajo en partenariado o mediante otras alternativas operacionales, dentro de las cuales IO establece 3 modelos diferentes que dependerán del contexto, el tipo de intervención y las capacidades (**Tabla. Modelo de Trabajo**)

Tabla. Modelo de trabajo

Modelo operacional	Contextos/tipo emergencias	Tipo de intervención	Elementos de capacitación
Operativo (sin coparte) (incluyendo personal nacional)	Conflicto Emergencia compleja Emergencia súbita	Evaluación necesidades Primera Fase de la respuesta Categoría 2	Capacidades o experiencia al personal local contratado o en "secondement".
Semi-operativo Contractual (coparte ejecuta algún o todos los componentes del proyecto 5)	Post-conflicto Estable Emergencia súbita Emergencia crónica	Primera Fase de la respuesta Segunda fase de la Respuesta Categoría 2 o 3	Experiencia y capacitación de la coparte.
Cogestor (ETAPA II) (solo posible para copartes validadas con experiencia previa en proyectos de CAH)	Estable Emergencia crónica recurrente Emergencia súbita.	Segunda etapa de la respuesta Gestión de riesgos Categoría 2 y 3	Aliados estratégicos, inversión fuerte en capacidades

La **Visión** de IO, tal y como está establecida en su mandato, establece al respecto lo siguiente

*IO responderá de manera directa a todas las crisis humanitarias que puedan generarse en cualquiera de los países de su marco estable de desarrollo, con una especial atención a aquellos que lidere ante OI. En el resto de los países del mundo, siempre que intervenga, lo hará en el seno de una respuesta de OI y como complemento al Oxfam líder. Esta respuesta se hará a través de una aproximación integral que implique respuesta en programas, de igual modo en advocacy y medios de comunicación. Para ello aportará recursos específicos en los sectores WaSH (agua, saneamiento e higiene) y de seguridad alimentaria (SA) (con preferencia en los países donde se trabaje SA como línea de desarrollo) que deberán complementar las **capacidades locales ya instaladas en nuestras contrapartes y personal local.***

Uno de los **elementos fundamentales** alrededor de los que se articula la Visión de IO, y que queda descrito en su apartado c), es el que postula la necesidad de **"continuar con el desarrollo de su capacidad para la *preparación a la respuesta y la reducción de vulnerabilidad* ante desastres naturales y conflictos, a través de personal propio y contrapartes locales, en los países donde lideramos, dotándoles de recursos necesarios para ello (...)"**

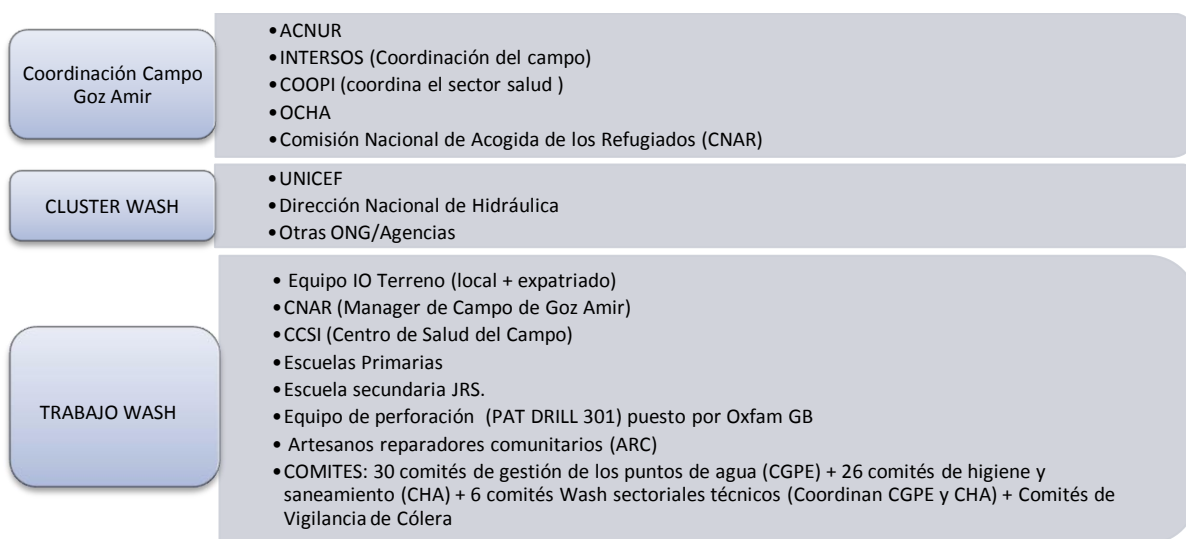
En este punto, IO deja entrever que en aquellos países que lidera, el trabajo con personal local propio, así como con contrapartes locales, es más factible, debido al conocimiento país-contexto, a la experiencia acumulada y a las redes que se han ido construyendo.

Modelo de trabajo en la intervención

Sobre este marco institucional, IO define su modelo de intervención en el este de Chad. En el apartado del Convenio, donde se describen los **socio/s local/es**, manifiesta que si bien por un lado, la organización **"prevé trabajar con organizaciones locales capaces y "accountable", tanto a nivel de gestión de las acciones humanitarias como a nivel de implementación (cogestoras y/o implementadoras), y con las comunidades afectadas cuando sea posible, por el otro también se compromete a ayudar a las poblaciones de forma **operacional** y **directa** allí donde y cuando las capacidades locales estén sobrepasadas o consideradas no apropiadas para ofrecer una respuesta adecuada y oportuna"**. En la identificación de la intervención en el este de Chad en el **campo de refugiados de Goz Amir y en los IDPs de Habilé y Aradib**, IO describe como al no encontrar una contraparte local con las capacidades WaSH necesarias para gestionar el proyecto, y al ser una intervención derivada del mandato de la ACNUR, decide que trabajará de manera operacional, sin contraparte local que gestione los proyectos. Especificando lo siguiente: **"en el caso de la acción llevada a cabo en el campo de refugiados de **Goz Amir**, es importante evidenciar que se trata de una intervención humanitaria que deriva del mandato de protección y asistencia del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Es decir, el ACNUR se asocia con organizaciones que implementan directamente sus actividades, cada una de ellas incidiendo en uno de los sectores de intervención (salud, agua y saneamiento, alimentación, etc.). De esta forma, IO llevará a cabo las actividades directamente, con equipos de terreno que están formados en su mayor parte por personal local chadiano, aunque con presencia también de personal expatriado"**.

El análisis que hace IO en la **Estrategia para el este de Chad 2006-2010**, diagnostica que en la identificación de socios locales, no se han podido encontrar contrapartes que estén suficientemente preparadas/capacitadas para iniciar los programas humanitarios en Watsan. Si bien es posible trabajar con contrapartes en los sectores de seguridad alimentaria y medios de vida (tal y como hace IO en su Acción 2 del mismo Convenio AECID, centrada en intervención en Gestión de Riesgos y Seguridad Alimentaria en las provincias de Am Damn y Bokoro), en programas WaSH existe una debilidad manifiesta a la hora de encontrar organizaciones locales, por lo que de manera coherente con sus políticas, y con el fin de no poner en riesgo el mandato humanitario, IO opta por gestionar directamente la intervención WaSH en Dar Sila, aun siendo un contexto, que por el tipo de intervención (recordemos ubicada a caballo entre la fase de emergencia y la fase de post emergencia), su modelo operacional permite el modelo de gestión semi-operativo.

Si bien IO no contó con una contraparte local en su intervención con refugiados/as (Djabal y Goz Amir), IDPs (Habilé y Aradib) y población huésped en la región, si estuvieron presentes otros actores con los cuales IO trabajó en red, generado sinergias y alianzas. El mapa de actores identificados en el campo de Goz Amir, da una buena muestra de ello:



Si bien IO no contó con una contraparte local ad hoc en la fase de identificación de la intervención, durante el desarrollo inicial de la misma trabajo en coordinación de la mano de estos actores, algunos desde el momento inicial, y otros que se fueron sumando en la medida que avanzaba su trabajo, como lo fueron los diferentes comités que se crearon durante el desarrollo de la acción.

Percepción equipo IO

El equipo de IO coincide en su valoración al respecto de la no identificación de una contraparte en la fase inicial, poniendo de manifiesto la dificultad existente para poder encontrar un agente local con capacidades WaSH que pudiera ejercer de partenariatio garantizando el mandato humanitario de la institución, por lo que la decisión de empezar a trabajar sin contraparte local se derivó de las condiciones propias del contexto. Como analizaremos posteriormente en la **Fase B, C y D de la ES de la TdC**, no será hasta el año 2008, cuando IO empiece a percibir la necesidad de generar una relación de partenariatio local, planteando la creación de una ONG local con los propios trabajadores nacionales de IO, pero que no se empieza a concretar hasta agosto de 2012, por lo que los mecanismos previstos en esta Fase A de identificación de contraparte y construcción de una relación de confianza, no se llegaron a desarrollar.

⊙ **Importancia de la participación local.** La ES está relacionada no sólo con el fomento de la **participación** de los colectivos meta y agentes locales desde un inicio, sino con la **implicación activa y efectiva** de dichos colectivos. Premisa 1

La incorporación de la participación activa y efectiva de los colectivos metas de la intervención, lo cual representa un elemento clave para el éxito final de la ES, es otro mecanismo que con ayuda a medir el grado de rigor en el diseño de la estrategia. Al respecto, y como la literatura sobre participación y apropiación local es bastante extensa, en este apartado no realizaremos un análisis de la conceptualización de la misma ni de la forma en que IO lo interioriza en sus

políticas, ya que es un elemento transversal de su política de actuación, sino que nos centraremos en analizar a) cómo esta fue concebida en el marco de la intervención de IO en la región este de Chad, así como b) en conocer la percepción del equipo de IO sobre la misma.

Enfoque de participación comunitaria en el inicio de la intervención

Desde un primer momento, la intervención ha puesto en el centro, en lo que a nivel de líneas de actuación y estrategia se refiere, al fomento de la participación directa y activa de las poblaciones metas, centradas inicialmente en las personas refugiadas, para ampliarse posteriormente a las personas desplazadas y a las comunidades huéspedes. La importancia de la participación de la población local, se muestra en la intencionalidad de IO de implicarla en las diferentes fases del ciclo del programa (diseño, ejecución, seguimiento y evaluación) facilitando la apropiación de los programas de ayuda y la sostenibilidad de sus resultados, así como el empoderamiento de los colectivos más vulnerables. En documentos estratégicos internos se establece la máxima de que “IO debe involucrar a los beneficiarios en todas las fases del proyecto: Definición y redefinición de las actividades y enfoques; Realización de actividades; Gestión, seguimiento y monitoreo; y Evaluación”.

Esa apuesta por potenciar la participación y empoderamiento, se materializa fundamentalmente en la estrategia de la formación de diferentes **comités** que ayuden en la gestión de los componentes WaSH previstos, así como que sirvan de enlace con la población meta posibilitando la participación activa de las poblaciones, con la idea de dotar de agencia a las personas que reciben la asistencia y no solo verlos como meros receptores pasivos de la misma. En la formulación del programa, IO establece que orientará su intervención hacia el incremento de la calidad y cantidad del agua y al mejoramiento en el acceso a las infraestructuras de saneamiento (ej. uso correcto de letrinas) para reducir el riesgo de transmisión de las enfermedades, donde para ello contará con la participación de la población en las actividades de limpieza y mantenimiento de las infraestructuras, organizados en Comités. De esta forma, el programa concibió en su fase inicial la creación y fortalecimiento de los siguientes comités:

- **Comités de gestión de los puntos de agua** (CGPE) para el mantenimiento de los puntos de agua
- **Comités de higiene y saneamiento** (CHA) para la salubridad del campo y la promoción de higiene
- **Comité Wash** por sector para la coordinación de las actividades de los CHA y de los CGPE
- **Grupo de artesanos reparadores comunitarios** (ARC) para un mantenimiento de proximidad operativa
- **Comités de Vigilancia de Cólera**

Otro elemento a resaltar, es la importancia dada por IO en la identificación de la intervención, a los aspectos socioculturales de las comunidades, tratando que las infraestructuras o sistemas WaSH que se instalasen (pozos, letrinas, lavaderos, etc.) se consensasen con las poblaciones beneficiarias, incidiendo especialmente en las mujeres, con la finalidad de conseguir una mejor adaptabilidad a sus necesidades y durabilidad de los mismos. Para ello, IO se apoyó en la figura de los **equipos de Promoción de la salud pública (PHP)**, quienes se encargaron de los trabajos de integración, consenso y entendimiento con los diferentes actores y grupos de las zonas de intervención, para tratar de conseguir una buena orientación y adaptación de las acciones.

En el Convenio, también se incluyeron acciones de **sensibilización y promoción** de buenas prácticas de higiene, a través de campañas, que buscaban la implicación de los colectivos meta en todas las fases del proyecto. Las actividades de sensibilización previstas en las actividades identificadas del Convenio fueron:

- Actividad 1.2.7. Campañas de control vectorial (malaria) con distribuciones de mosquiteros y eventuales pulverizaciones
- Actividad 1.3.3. Sesiones de sensibilización sobre la relación entre agua, higiene y salud y la importancia de unos buenos hábitos higiénicos mediante varios metodologías (campañas masivas, sensibilización “house to house”, focus groups discussion (FGD))
- Actividad 1.3.4. Campañas y eventos de limpieza de los espacios domésticos y públicos
- Actividad 1.5.2. Sensibilización de la población sobre el desencadenamiento de las epidemias, como por ejemplo el cólera

Por otro lado, IO previo la realización de diferentes **encuestas** sobre Conocimiento, Actitudes y Prácticas (Encuestas CAP) a lo largo de la intervención para tomar en consideración la opinión de las poblaciones, y poder mejorar y corregir el programa en tiempo real. En concreto, el programa diseñó la Actividad 1.3.1 Realización de encuestas CAP cada año.

Los resultados concretos de este mecanismo, los analizaremos en la **Fase B**, bajo el mecanismo capacidades locales instaladas.

Percepción equipo IO

El equipo de IO, entiende que si bien el componente de participación local estuvo presente en la fase inicial de la intervención, tal y como se constata en los documentos relativos a la formulación de los programas, en ocasiones su implementación no fue tarea fácil. En ello tuvo mucho que ver las prácticas heredadas a las que estaban acostumbradas las personas refugiadas de los campos de Djabal y Goz Amir. Cuando IO empezó el trabajo WaSH en los campos en 2007, OGB pagaba para fomentar la participación y apropiación comunitaria, lo cual no ayudo posteriormente cuando IO empezó los procesos de capacitación/sensibilización a los comités sin pagarlos, con la idea de que fueran sostenibles. Si bien es cierto, como afirma parte del equipo de de IO, que el pago asegura el éxito al principio, fomentando la participación, la política de IO no sigue esa línea, ya que además de incrementar la dependencia externa, genera muchos riesgos en la ES y autonomización.

El personal de IO entrevistado, coincide en señalar, que independientemente de los factores de riesgos y las limitaciones de la participación local, la intervención desde un inicio considero este elemento transversal como uno de los mecanismos a tener presentes a lo largo del programa, incidiendo en aquellas actividades encaminadas a promover la participación de los colectivos metas.

3.1.2. Valoración

Un hecho a tener muy presente, y que no podemos obviar a la hora de valorar si los diferentes componentes de la ES estuvieron previstos en la fase inicial planteada, es el relativo al momento institucional en el que se desenvolvía IO en el año 2006, tiempo de la identificación e inicio de la intervención. En aquel momento, tal y como hemos avanzado en páginas anteriores, IO se encontraba inmerso en la primera fase de la creación del Departamento de Ayuda Humanitaria, por lo que la organización aun no poseía ni la experiencia en este sector, ni tampoco había concluido el trabajo de la definición de su política institucional de AH, la creación de protocolos institucionales o el desarrollo de procedimientos y herramientas de trabajo. Como muestra de esta situación, los diferentes documentos institucionales que el equipo evaluador ha tenido acceso, y sobre los que nos hemos basado para construir la TdC de la ES, se construyen en momentos posteriores al inicio de la intervención. Por ejemplo

- Dossier Humanitario de Oxfam Internacional. Versión de enero de 2008
- Manual de intervención con contrapartes en proyectos de respuesta humanitaria. Septiembre de 2008.
- Documentos GUIO. Ciclo de proyectos de Acción Humanitaria. Marzo de 2010

Ello sin duda ha repercutido en el diseño, la identificación y en las primeras fases de la implementación de la intervención en el este de Chad. El programa WaSH en la región de Dar Sila, constituyó la primera intervención WaSH de IO en terreno con expatriados, no teniendo previamente ni antecedentes ni experiencia propia, así como tampoco protocolos definidos de trabajo, por lo que entendemos que la presente valoración debe tener en cuenta ese marco para poder realizar una lectura apropiada de lo acontecido. La valoración de esta primera fase que realiza el equipo evaluador externo, entiende que este punto de partida, sin duda condiciona los propios resultados obtenidos.

En cuanto a la autonomización y sostenibilidad:

En la **Premisa 1**, en lo relativo a la Incorporación del enfoque VARD (la **autonomización del componente WASH**), el análisis realizado muestra como desde un inicio IO lo considero prioritario en su planificación de la intervención en la región del este de Chad, manifestándose en el diagnóstico realizado de la intervención, así como en su aterrizaje específico en resultados y actividades encaminadas a tal fin, ubicándose un resultado específico, el R.1.4 *Los sistemas de agua y saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amer se vuelven más sostenibles y autónomos*, a tal fin.

En la **Premisa 2**, en lo relativo la adaptación específica de los componentes WaSH a **soluciones más sostenibles** e idóneas a la realidad del contexto humanitario, la valoración del equipo evaluador externo en base a los dos principales mecanismos implícitos es la siguiente:

- Puntos de agua. IO busco desde un inicio la transición de los puntos de agua desde las bombas mecánicas instaladas por OGB, a bombas de motricidad humana para garantizar la sostenibilidad de los puntos de agua. Esta orientación, sobre todo buscaba generar una menor dependencia del consumo de gasoil para la producción de agua, reduciendo los costes y la dependencia externa.
- Letrinas. La apuesta de IO por introducir el modelo de letrina “non payant”, siendo esta más adaptada al entorno (materiales locales), reduciendo costes de fabricación (insumos y mano de obra) e implicando en su construcción a las unidades familiares, sin duda a orientar la intervención hacia soluciones sostenibles en el contexto humanitario.

Por ello, la valoración al respecto de la autonomización y sostenibilidad inicial, y su contribución a la Fase A de la ES, es un **punto fuerte**.

En cuanto a la identificación de escenarios de cierre:

En la **Premisa 1**, en lo relativo a la identificación de escenarios de cierre de la acción humanitaria, valorar que IO tiene desarrollada su política interna en cuanto al cierre o traspaso de intervenciones humanitarias, los protocolos institucionales (gestión del ciclo de proyecto, con especificidad de la fase de salida), las herramientas técnicas y los procedimientos. En la intervención en el este de Chad, estos procedimientos no fueron aplicados tal y como en ellos se especifica, si bien ellos no existían en el momento de la identificación de la intervención. Esa no existencia inicial de procedimientos y protocolos claros al respecto, ha sido un factor que sin duda ha podido limitar que IO tuviera presente la ES en la fase inicial, pero no justifica sin embargo, que la organización esperase hasta julio de 2012 para desarrollar la estrategia de los posibles escenarios de cierre, más aun, habiendo introducido en la estrategia WaSH 2008-2010 los primeros elementos que incidían en la necesidad de empezar a considerar escenarios de salida/traspaso. La decisión unilateral de ACNUR, comunicada en septiembre de 2012 de que la ONG local ADES asumiría la gestión de los campos de Djabal y Goz Amir a partir de enero de 2013 (y sobre la que incidiremos en el análisis de las Fases B, C y D), puso de manifiesto como la ES debió de haberse puesto en funcionamiento con mucha mayor antelación.

Dentro de la “Stratégie WASH IO Tchad – Octobre 2008/Décembre 2010”, IO considero 5 escenarios de salida (4 de transición y 1 de salida), aunque sin llegar a desarrollarlos, en donde uno de ellos consistía en apoyar en la creación de una **ONG local integrada por personal de los equipos actuales IO WaSH**, para que posteriormente se hicieran cargo del proyecto. Esta opción no se empezó a impulsar de manera real hasta el año 2012, es decir, unos 4 años después, incluso se le había comunicado a la ACNUR la idea y tuvo su aprobación inicial. Finalmente, y durante el proceso de creación de esta ONG local propia, iniciada en julio de 2012, la comunicación de ACNUR en septiembre de 2012 de que fuera ADES en enero de 2013 quien asumiera la gestión de los campos de Djabal y Goz Amir, desvaneció por completo la propuesta de IO.

En el informe de evaluación intermedia, fechado en septiembre-noviembre de 2010, se exponía al respecto que IO no había definido una estrategia de salida, si bien el espíritu de esta se podía ver con la estrategia de autonomización que se estaba llevando a cabo, siendo esta insuficiente, puesto que la ES requiere de planteamientos más holísticos y transversales, que no sólo tengan en consideración la sostenibilidad de los componentes WaSH, sino el desarrollo de otros procedimientos y mecanismos. El informe concluía y recomendaba al respecto:

Conclusiones:

- IO ha buscado la realización de sistemas menos complejos y costosos para favorecer que sean más sostenibles y transferibles, aunque sin fijar el horizonte ni estrategia para tal transferencia-traspaso. El éxito-primeros resultados de esta estrategia son ya evidentes y aunque siempre será posible perfeccionarlos, hay que fijar un límite para el nivel de autonomización que se quiere conseguir, ya que parece poco probable llegar a un sistema completamente autogestionable en un contexto como el de un campo de refugiados en el Este del Chad.

Recomendaciones:

- Es imprescindible definir criterios de salida claros, así como el escenario tanto de consecución-logro de los mismos en la estrategia definida, como la temporalidad máxima para efectivizar la salida, si las metas fijadas no se cumplen.

- Se recomienda a IO definir horizonte de salida, ligado más a contexto-situación humanitaria, que a mejora del cumplimiento de estándares técnicos (los *benchmarks* actuales son ya excelentes), evitando el riesgo de caer en una intervención que se convierta en un “*spot of excellence*” (si las condiciones del contexto lo permiten)

Sobre esta misma línea, incidían las recomendaciones surgidas de las conclusiones estrategias del este de Chad realizado con la presencia de la *CRAH WAM de IO aux bases/programmes de l’Est (GB et KK)*, durante el 3 - 7 mayo 2010, donde se planteaba la necesidad de empezar a pensar en escenarios de salida para el 2011 si la situación humanitaria se mantenía similar.

La línea del tiempo que el equipo evaluador ha podido realizar, donde se identifican los momentos claves de la ES en la intervención de Dar Sila, muestra como si bien inicialmente el programa empezó sin haber tenido clara una ES (cuyo motivo principal puede deberse a la falta de procedimientos internos en ese momento y a la inexperiencia de IO en trabajo Humanitario WaSH), con el devenir de la intervención existieron diferentes momentos en donde la necesidad de empezar a trabajar la ES fue planteada, quedándose sin embargo en una buena intencionalidad, pero no aplicándose hasta agosto de 2012, es decir, ocho años después de la realización del 1er diagnóstico y seis de la formulación inicial del programa.

Línea del tiempo ES.

			Traspaso OGB-IO									
			Intervención WaSH OBG	Intervención WaSH IO (Djabal, Goz Amer, Habile, Aradib y población autoctona)								
Inicio Crisis Humanitaria	1er DX		Formulación Convenio	Sin Estrategia de salida	Oct. Escenarios de Transición. Crear ONG local	Sin Estrategia de salida	Nov. Dx Chad. Inicio plan ES	Julio. Plan ES Ag. Evaluacion LP Sept. Carta ACNUR	Enero. Salida Física IO campos y IDPs			
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		

En el Informe Final del Convenio, en el apartado **III.2.VALORACIÓN GLOBAL**, frente a la pregunta *¿qué se modificaría del convenio inicial y/o de su ejecución?*, IO identificaba claramente esta debilidad en la tardanza en la realización de la ES, decía como algo a modificar: - La Elaboración de Estrategias de Salida, ya incluido en el Plan de Acción de AH de OI, donde se deberán identificar y elaborar estrategias previamente al inicio de las intervenciones.

Por ello, la valoración al respecto de la identificación de escenarios de cierre, es decir, la construcción de una ES de la región este del Chad, y su contribución a la Fase A de la ES, se considera un **punto crítico**.

En cuanto a la identificación de Contraparte y relación de confianza:

En la **Premisa 1**, en lo relativo a la identificación de contraparte local, el análisis realizado muestra como en un primer momento IO no logro identificar contrapartes locales con las capacidades específicas en WaSH, priorizando, tal y como su mandato establece, la no puesta en riesgo del mandato humanitario y optando inicialmente por un modelo operativo de gestión, aunque el tipo de emergencia permitía un modelo de gestión semi-operativo. Si bien es cierto que la dilatada experiencia de IO en el país, siendo un país prioritario donde IO lidera, le podía haber permitido encontrar una ONG local capacitada, independientemente de los años de experiencia de la organización en Chad, esta intervención significaba la primera vez que IO trabajaba en respuesta humanitaria y WaSH, ya que anteriormente lo hacía en el marco de la Cooperación al Desarrollo, lo cual significaba que ese bagaje en el país no fuese tan efectivo a la hora de haber podido construir relaciones con contrapartes especializadas en humanitario-WaSH. Al respecto, mencionar la particularidad de esta situación, pero también incidir, que desde el momento en que IO llega a la región de Dar Sila a cubrir la emergencia en el año 2004, hasta el inicio de su intervención en WaSH, en marzo de 2007 en los campos de refugiados de Djabal y Goz Beida y en el IDP site de Gouroukoun (programa ACCD), pasaron más de 3 años, siendo este tiempo un periodo suficientemente amplio como para poder haber establecido una estrategia al respecto, si bien tal vez no para asumir un modelo co-gestor, si para empezar a delimitar escenarios futuros de trabajo (bien con una OL o bien posibilitando la creación de una nueva con personal local IO), sobre todo conociendo la inestabilidad de la región, y la posibilidad de introducir en algunos momentos medidas de gestión de control remoto (como ocurrido en dos momentos 2007 y 2010) debido a la inseguridad, donde la generación de una alianza local hubiese podido ayudar en el desarrollo de la intervención, facilitando escenarios de transición futuros.

En la **Premisa 2**, en lo relativo a la construcción de una relación de confianza con la coparte, esta no ha podido realizarse en la fase inicial debido a la no identificación de la misma.

Por ello, la valoración al respecto de la identificación y construcción de la alianza local, y su contribución a la Fase A de la ES, es un **punto crítico**.

En cuanto a la importancia de la participación local y fomento de capacidades:

La Premisa relativa a la **Importancia de la participación local y al fomento de las capacidades locales**, se relacionaba en la ES no sólo con el fomento de la **participación** de los colectivos meta y agentes locales desde un inicio, sino también con la **implicación activa y efectiva** de dichos colectivos. IO ha realizado un esfuerzo en la fase de identificación del programa, por tratar de construir el elemento de la participación y capacidades locales como un eje transversal desde donde se articulan los diferentes componentes de la intervención, tratando de motivar la participación en todas las fases del ciclo del proyecto. El impulso a la creación-formación y fortalecimiento de los diferentes comités (CGPE, CHA, Watsan, ARC y Comités Cólera), las actividades encaminadas a la sensibilización comunitaria, y la previsión de realización de encuestas CAP en diferentes momentos del programa, representan una idea inequívoca de la predisposición y planificación inicial de IO en base a fomentar la participación, la apropiación y el fomento de capacidades de los colectivos participantes, dotándolos de agencia propia y evitando la percepción de colectivos pasivos como meros receptores de ayuda.

Por ello, la valoración al respecto de la incorporación de una estrategia y enfoque que considerase la participación local y el fomento de capacidades en la Fase A de la ES, es un **punto fuerte**.

3.2. FASE B. PREMISAS Y CONDICIONES PREVIAS

3.2.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.)

Premisa/Hitos 3.

En el momento de tomar la decisión de salida, IO tiene establecidos en su **Documento GUIO (Guio - GAH 4.3.5 Ciclo de proyectos AH - Salida Capítulo: Ciclo de proyectos. Subcapítulo: Fase 5. Salida)** los protocolos necesarios (criterios, valoración y toma de decisiones) que fungen como guía para proceder. En ellos IO especifica:

- **Cuándo y cómo se toma la decisión** de cierre-traspaso de un proyecto humanitario;
- **Procedimientos** a seguir para la ejecución del cierre-traspaso de un proyecto humanitario

El momento de plantear el cierre sigue la lógica del ciclo del proyecto, y se realiza cuando se cumplen una serie de premisas que IO define de este modo¹:

- Se cumple con los objetivos establecidos del proyecto;
- La población recupera el estado anterior a la crisis;
- Las capacidades locales están en condiciones de ofrecer el apoyo necesario a estas poblaciones;
- Finaliza el presupuesto y no es posible extender fondos; o
- La presencia de equipos IO de desarrollo u otros actores de desarrollo en la zona toman el relevo.

Para la intervención en WaSH, IO definió unas condiciones previas (puntos de referencia - *Benchmarks*) que debían de cumplirse antes de tomar la decisión de dejar de intervenir en una zona determinada. Estas son:

Puntos de referencia WASH

- 1) Existe **suficientes puntos de agua** y los **comités de gestión de puntos de agua** son funcionales
- 2) Hay suficientes **reparadores de pozos formados** y tienen acceso a las piezas de recambio para el mantenimiento y reparación de los pozos.
- 3) Se difunde el **enfoque ATPC** (Saneamiento total gestionado por la comunidad) y las comunidades apoyadas son **certificadas FDAL** (fin de la defecación al aire libre)

¹ Cuando se dan estas circunstancias, el EM o RAH debe elaborar un informe final del proyecto (la **herramienta AH - HQ Plantilla Informe final de proyecto**), que irá acompañado de una serie de anexos que son **herramientas** que nos encuadran en la fase de cierre.

Puntos de referencia para la transferencia de las actividades a otra organización

- 1) Existencia de una **organización que tenga las capacidades técnicas y de gestión** necesarias (proceso de identificación)
- 2) Se realiza un **proceso de trabajo durante 1 año** sobre un proyecto o sobre uno de sus componentes con una **evaluación positiva** de partenariado.
- 3) La organización ha tenido un partenariado con IO en proyectos similares y la relación de partenariado y la ejecución han sido **concluyentes**.

Puntos de referencia para el cierre del programa humanitario

- 1) **Inexistencia de crisis humanitaria y la presencia de IO no tiene valor añadido**. IO no mantendrá activa una operación humanitaria con financiación disponible si las necesidades de terreno no lo justifican.
- 2) **Las necesidades humanitarias residuales** se pueden derivar a los programas de medio y largo plazo que IO tienen en ejecución o se pueden derivar a organizaciones nacionales cuyas capacidades hayan sido previamente fortalecidas.

La **Fase B Premisas y Condiciones Previas** representa un auténtico punto de inflexión en la TdC de la ES, ya que es en ella donde IO debería de haber tomado la decisión informada sobre si se daban las condiciones necesarias y suficientes para iniciar la salida y cierre de la intervención humanitaria. Los criterios generales que estableció IO, que han de aportar luz a dicha decisión, son a) la consecución de logros significativos en cuanto a los objetivos programáticos WaSH, sustentados en b) la existencia de capacidades locales que garanticen el sostenimiento de los efectos positivos; todo ello en el marco c) de un contexto humanitario estabilizado o sin evidentes riesgos de deterioro inmediato. La situación de cada uno de ellos lo analizaremos a continuación.

Si bien la evaluación no dispone de los datos exactos de la situación de todos los criterios establecidos en el momento en el cual IO toma la decisión de salir (ya que no hubo una evaluación en tiempo real), identificado a partir de junio de 2012, al ser esta fecha muy cercana al cierre del programa, tan sólo 6 meses después, nos basaremos en los resultados finales generados en la intervención para medir si los objetivos programáticos se podían considerar cumplidos o no.

☉ Los **objetivos programáticos WaSH** iniciales se han alcanzado.

La indagación en torno a los logros programáticos WaSH nos permite abordar dos de las necesidades informativas de esta evaluación (sostenibilidad de resultados y satisfacción de la población). El punto de partida son los objetivos formales y declarados de los programas: a) Convenio AECID, la acción 1 orientada a los refugiados sudaneses en el campo de Goz Amir, y b) los programas de la ACCD orientados a la población desplazada chadiana. Más allá de la formulación específica y particular de dichos objetivos en cada uno de los documentos programáticos, la AH de IO se estructura fundamentalmente alrededor de dos objetivos troncales: 1/ Abastecimiento de agua potable en cantidad y calidad suficiente y 2/ Hábitos de higiene y salud, infraestructuras y condiciones de saneamiento.

1/ Abastecimiento de agua potable en cantidad y calidad suficiente.

Para el análisis de este objetivo se han contemplado las siguientes medidas:

- Litros (l) / Persona (p) / Día (d), caudal de cada grifo no es inferior a 0.125 litros/segundo. Prácticas cotidianas de recogida de agua.
- Calidad del agua (cloro residual libre (CIRL), presencia de coliformes y análisis bacteriológico y químico.
- Accesibilidad, distancia del hogar al punto de agua, tiempo necesario para la recogida del agua y tiempo de espera en el punto de agua.
- Satisfacción de la población.

Actualmente el sistema de abastecimiento de agua del campo de Goz Amir, Habilé y Aradib se compone de la siguiente infraestructura:

GOZ AMIR

13 pozos de gran diámetro.

- El pozo núm. 4 abastece a 6 tanques con una capacidad de 95 m³ (infraestructura básica heredada de OGB), que dan cobertura a los diferentes sectores del campo de refugiados. El pozo núm. 4 es un pozo de gran diámetro, abierto y que funciona con motobomba (siendo el único en el campo de Goz Amir que se acciona de esta forma). Cabe decir que en la época de IO existían varias motobombas (por lo menos 2 Lombardinas y 1 Lester, esta última de menor potencia). Actualmente, todo el sistema de distribución depende de esta única motobomba operativa, la Lester, que dispone de menor potencia, lo que ralentiza y dificulta llenar completamente los 6 tanques del campo². En la actualidad, el mantenimiento y la conservación de los equipos mecánicos (ej. motobombas) es responsabilidad de la ONG Chadiana AIRDE.

Cada uno de los 6 tanques tiene asociadas 4 rampas en forma de cruz y a su vez cada rampa alberga 6 grifos.

- Existen otros 12 pozos de gran diámetro. De los cuales 2 de ellos están equipados con una bomba manual tipo Indian Mark II y los 10 restantes están equipados con 2 bombas Vergnet cada uno de ellos (es decir 2 bombas por pozo).

26 sondeos (pozos de menor dimensión).

- De estos 26 pozos de menor dimensión, a la salida de IO del campo en el año 2013 se contabilizaban 24 pozos (se estima que 9 sondeos fueron instalados por OGB, 4 por IO y 11 subcontratados a la vez por IO). Uno de estos pozos está instalado en el centro de salud, 3 en las escuelas y 20 distribuidos por los diferentes sectores/bloques del campo de refugiados. Los 2 restantes fueron construidos por ADES y ubicados en el emplazamiento de los nuevos refugiados sudaneses (aproximadamente 5.000 personas). Muchos de estos pozos están ubicados cerca de los grifos del sistema de distribución de agua, en previsión de su futuro desmantelamiento.

En el Centro de Salud se ubica 1 tanque con una capacidad de 11m³ a modo. Es un pozo propio e independiente de la red de distribución. A finales del 2012 se equipó con una bomba sumergida accionada a partir de un sistema de paneles solares.

A partir de los datos a los que ha tenido acceso el equipo evaluador, el sistema de abastecimiento de agua del campo de Goz Amir actualmente tiene la siguiente composición:

- 144 grifos anclados a la red de distribución de los 6 tanques abastecidos por el pozo núm. 4.
- 1 pozo (sistema solar) en el centro de salud.
- 22 Bombas manuales asentadas sobre pozos de gran diámetro (2 Indian Mark y 20 Vergnet.)
- 26 Bombas manuales asentadas sobre sondeos o pozos de menor diámetro (la mayoría Vernier). De los cuales 2 pozos han sido instalados en la localización de la última ola de refugiados y refugiadas sudaneses.

Actualmente el horario de funcionamiento de la red de distribución (anclada al pozo núm.4) es aproximadamente de 6h. a 9h. y de 15h a 17h. Las diferentes bombas manuales tienen horarios establecidos, variables en función de cada comité de agua, siendo aproximadamente de 6h. a 11h. y de 15h a 18h.

ARABID/ HABILÉ

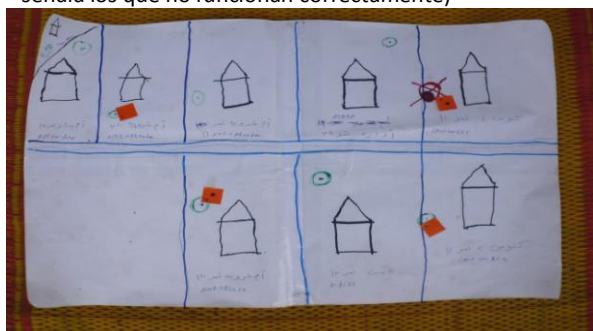
A fecha de Junio 2012, momento en el cual IO toma la decisión de salida, el diagnóstico que hace IO de las condiciones generales del aprovisionamiento de agua en los campos de Habilé y Aradib era bastante desolador. A saber:

- Habilé (también se incluyen los pozos de la población de Koukou) de los aproximadamente 47 puntos de agua existentes (6 Vergent, 40 India Mark II, 1 eléctrica en el centro de salud), tan solo 12 de los puntos de agua funcionaban de manera óptima y el resto o no funcionaban o sufrían de alguna deficiencia. En la población de Aradib de los aproximadamente 43 puntos de agua existentes, 13 funcionaban correctamente y el resto presentaban alguna deficiencia. Algunos de los problemas mecánicos identificados fueron: rotura de tuercas, pistones sucios o no engrasados, falta de coberturas, cojinetes rotos, ejes centrales defectuosos, fisuras en las estructuras, etc.)

² Más allá del impedimento técnico, la estrategia de autonomización de ACNUR y ADES ha significado un cambio en la protocolo y los tanques no se llenan al máximo de su capacidad.

El trabajo de campo permitió visualizar, en el caso concreto de las poblaciones de Habilé2 y Aradib2, los puntos de agua inoperativos, tal y como se muestran en los mapas de los puntos de agua realizados en los talleres con la población meta.

Mapa puntos de agua ARADIB2 (el signo naranja señala los que no funcionan correctamente)



Mapa puntos de agua HABILÉ2 (el signo naranja señala los que no funcionan correctamente)



Los datos existentes, por lo que se refiere a la **cantidad** de agua potable a partir de la medición del estándar esfera de 15l/p/d en el campo de **Goz Amir** durante el período 2009-2012, son satisfactorios. A saber:

- A finales de 2010 la evaluación intermedia realizada del Convenio AECID concluye, que a partir de los datos proporcionados por IO que la media mensual durante el primer y el segundo año de convenio (PAC1 2008 y PAC2 2009) es acorde con el estándar humanitario (15l/p/d).
- Los informes de seguimiento de IO reflejan una tendencia aún más positiva para los 3 últimos años del convenio: 19l/p/d para el año PAC3 2010; 16l/p/d para el año PAC4 2011; y una última estimación de 21l/d/p para el año PAC5 2012.
- Los datos facilitados por ACNUR, pese a la discrepancia en algunas cifras confirman esa misma tendencia, a la vez que identifican el campo de Goz Amir como uno de los mejores campos, si atendemos al suministro del agua potable diario.

Tabla de elaboración propia a partir de los datos proporcionados por IO y ACNUR.

Fuente	Partner Operacional ACNUR	Campo	mes Diciembre 2009		mes Diciembre 2010		mes Diciembre 2011		
DATOS IO (evaluación intermedia)			Población	l/d/p	Población	l/d/p	Población	l/d/p	
		IO	GOZAMIR		15,3		19,7		16,07
DATOS ACNUR (documentación oficial)			Población	l/d/p	Población	l/d/p	Población	l/d/p	
		IO	GOZAMIR	22150	13,4	24624	19,7	25089	17,9
	SECADEV/AFRICAIRE/SECADEV	FARC	20854	14,7	21223	14,5	23211	14,5	
	CARE/ADESK/CARE	TOUL	26029	4,8	23693	8	23588	10,3	

El aumento del ratio de 15l/d/p hasta los 21l/p/d del año 2012, se debió al incremento progresivo de los puntos de agua con la perforación de nuevos pozos y la rehabilitación y mantenimiento de los existentes con la finalidad de adecuarla a las exigencias de la demanda de agua (incremento de población refugiada, diferencias entre la estación seca y de lluvias). También ha sido fundamental los trabajos de mantenimiento del propio sistema de abastecimiento de agua (redes de distribución, motobombas y bombas manuales) y de monitoreo de los niveles piezométricos⁴.

Según los expertos WaSH consultados, la cronificación de la crisis (el campo de Goz Amir con más de 10 años de existencia) comporta habitualmente un incremento de los estándares humanitarios por lo que respecta al estándar de 15l/p/d. Esta tendencia a aumentar el estándar es cuestionado por algunas voces críticas que la señalan como

³ La estimación de IO es que en el año 2012 se produjeron 566,20 m3 de agua, con un ratio promedio de 21,20 litros por persona y por día. De la revisión documental se desprende que la población chadiana de la población vecina Dabanayir (con una estimación de entre 800-1000 personas) está considerada en los cálculos del estándar esfera.

⁴ Esto ha permitido recoger evidencias que la recarga de la capa con normalidad.

contraproducente en un contexto en donde, como en el campo de Goz Amir, se pretende una mayor autonomización del sistema de distribución. Al respecto, es necesario mencionar que pese a la centralidad de la medida no ha sido posible obtener durante el trabajo de campo una respuesta clara respecto a cómo se han resuelto algunos de los retos asociados a la medición rigurosa de dicho estándar⁵.

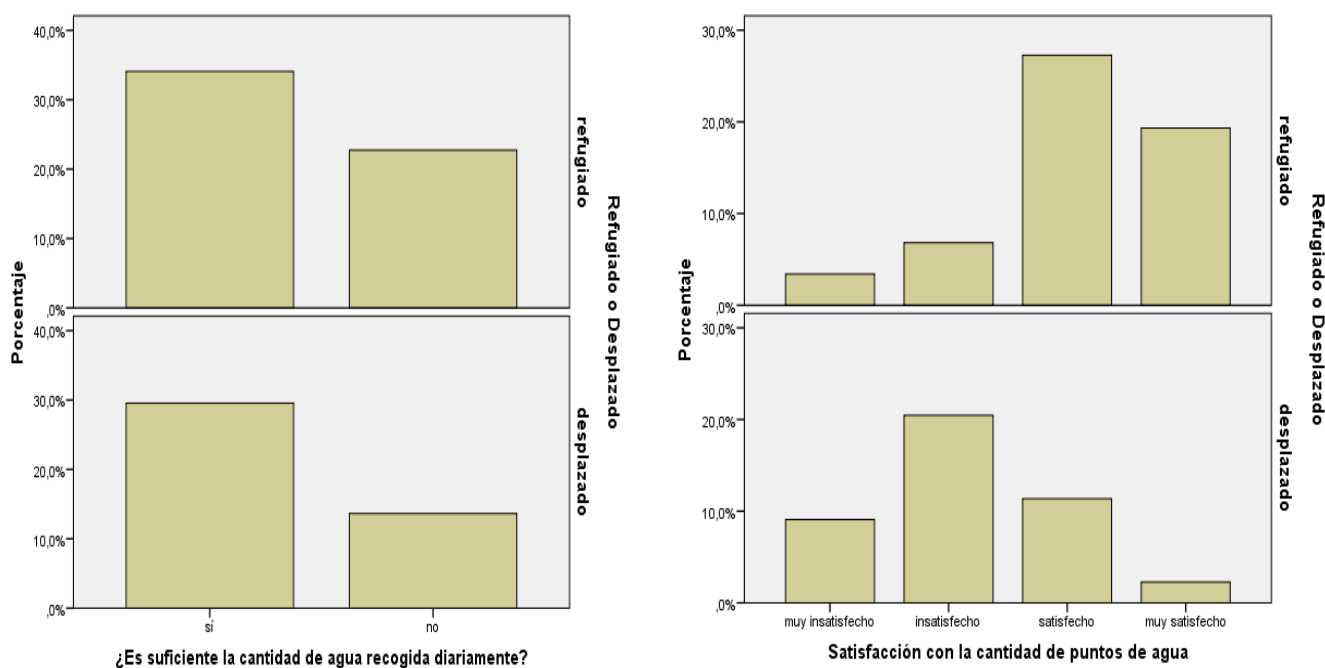
Por lo que se refiere al **rendimiento** de los grifos de campo de Goz Amir la documentación revisada los sitúa dentro del estándar, siendo no inferior a 0.125 litros/segundo.

En los campos de desplazados de Habilé y Aradib, pese a la revisión documental, no ha sido posible reconstruir de manera fiable la evolución de la cantidad suministrada. No obstante algunos de los datos disponibles apuntan a un cumplimiento del estándar Esfera. Por ejemplo, durante el período Agosto 2008-Abril 2009 el ratio que reporta IO es de 15l-17l /p/d para la zona de Aradib.

Más allá del estándar Esfera, la **percepción** y la **satisfacción** de la población refugiada y desplazada respecto al aprovisionamiento de agua potable, obtenida a través de la aplicación de encuestas en la presente evaluación, es la siguiente:

	Población Refugiada	Población Desplazada
Personas satisfechas con la cantidad de agua recogida diariamente.	60% personas encuestadas	68,4% personas encuestadas
Personas satisfechas con el número de puntos de agua existentes.	82% personas encuestadas	31,6% personas encuestadas

La distribución gráfica de los datos obtenidos es la siguiente:



Por lo que respecta a la población refugiada, algunos de los líderes comunitarios (hombres y mujeres) comparten la percepción que pese a que sería necesario abrir más puntos de agua con la finalidad de reducir el tiempo de espera y en general disponer de la capacidad para recoger una mayor cantidad de agua de manera diaria para cubrir realmente las necesidades, la población en general tiene cubierta sus necesidades básicas. *"We cannot say people are suffering for lack of water, but still it is not enough"*.

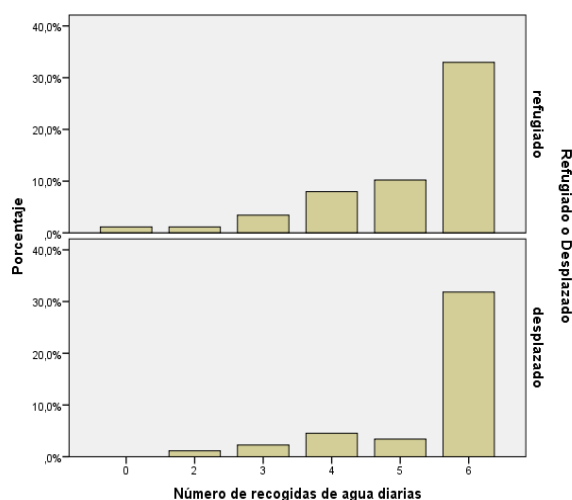
Con respecto a la práctica diaria de recolección de agua y al uso que se le da cabe decir:

⁵ Por ejemplo la medición integrada del agua suministrada tanto por la red de distribución y las bombas manuales.

- El **punto de abastecimiento** de agua cotidiano es similar para ambas poblaciones: grifos y bombas manuales. La propia lógica del campo de refugiados, con un extenso y consolidado entramado de grifos, hace que estos sean el punto de abastecimiento principal de la población refugiada (cerca del 50%) y en menor medida para la población desplazada (20%). Debido al elevado coste del abastecimiento a través del grifo queda reservado para ocasiones puntuales o extraordinarias y para aquellos hogares de desplazados con un mayor poder adquisitivo. Durante la época de lluvias aparecen otros puntos de aprovisionamiento de agua menos seguros como son los pozos tradicionales, los pantanos o similares. En el caso de la población desplazada estos puntos de abastecimiento alternativos tiene mayor importancia debido a que las tierras de cultivo están, o bien en los pueblos de origen (muchos de ellos con un déficit mayúsculo de puntos de agua), o en tierras de cultivo

- El **recipiente** principal y más utilizado por ambas poblaciones es claramente el bidón de 20l, así como el bidón de 5l. La observación directa ha permitido comprobar que los bidones distribuidos por IO se han ido sustituyendo por otros adquiridos en el mercado local. Su estado de conservación es en la mayoría de los casos muy deficiente, es habitual observar recipientes con roturas, sin tapa, sucios y con moho en el interior. La población desplazada también muestra una gran aceptación por el bidón de 30l, siendo este de más difícil acceso para la población refugiada.

- El **tamaño medio del hogar** es de 5-6 personas con una elevada presencia de niños y niñas. Por lo que respecta al **número de recogida de agua** diaria, el 60% de la población refugiada y más del 70% de la desplazada se desplazan 6 o más veces al día al punto de agua (Véase gráfico). Se confirma el dato, ya de sobra conocido, que el abastecimiento familiar de agua es responsabilidad de las mujeres y las niñas. La participación de los hombres, cuando se produce, suele realizarse para la recogida de agua para el consumo animal. A excepción de algunas lideresas comunitarias, el discurso de las personas entrevistadas (comunidad, IO, y otras organizaciones) es extremadamente complaciente con esta realidad que sobrecarga el día a día de mujeres y niñas.



- El **uso** que se le da al agua recogida se destina fundamentalmente al consumo humano, cocinar, higiene personal, el consumo animal en caso que se disponga de animales, así como otros usos como es el lavado de ropa. La escasa presencia de huertas familiares, solamente un 21% conjunto población refugiada y desplazada, hace que no sea un uso prioritario.

Junto a la cantidad, la **calidad** del agua es otro de los componentes fundamentales del abastecimiento de agua potable. Especialmente en la zona de intervención que sufre un elevado riesgo de contaminación debido a la existencia de una capa freática de escasa profundidad (entre 3-5 metros) y una gran concentración de población refugiada y desplazada en un espacio muy reducido durante tantos años.

El actual sistema de **cloración** y control de **coliformes** en el campo de Goz Amir, mantiene en esencia las mismas rutinas y protocolos del sistema de control y monitoreo del tratamiento del agua que aplicaba IO, el cual le dio muy buenos resultados. A modo de ejemplo en Julio 2012 se realizaron aproximadamente 667 test de cloro, es decir 21 test al día en diferentes puntos de la distribución (11 puits amélioires, 7 tanques de aguas y 1 bladder) todas las muestras de cloro 100% > 0.1 mg/l y 83% > 0.4 – 0.6 mg/l). Buena parte del equipo actual de ADES responsable de la calidad del agua, son personas que se formaron y trabajaron con IO. Actualmente 2 personas son las responsables de clorar sistemáticamente y diariamente el agua de los tanques y los pozos de gran diámetro (exista o no presencia de coliformes). Las bombas manuales vinculadas a los sondeos solo se cloran si hay contaminación de coliformes. Mensualmente, se analizan los coliformes y trimestralmente se encarga un análisis bacteriológico y químico de mayor profundidad. Algunas de las prácticas vigentes en la época de IO, como por ejemplo el “suflaig”⁶, no se les ha dado continuidad principalmente por falta de medios.

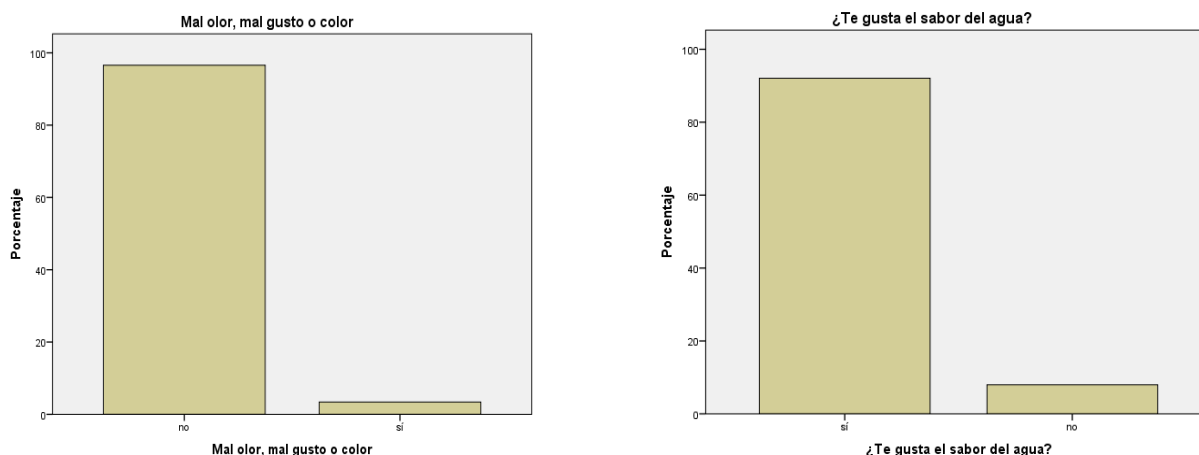
⁶ Con un compresor se inyecta aire en los pozos para reducir el riesgo de acumulación de elementos contaminantes. El equipo técnico de ADES cuando disponga de los medios necesarios tiene previsto incorporar esta práctica en su protocolo de control de la calidad del agua.

En el campo de Goz Amir el control diario del **cloro residual libre** (CIRL) en los grifos es básicamente positivo con un % de cumplimiento muy elevado con valores no inferiores a 0,5 mg/l7. En concreto se consigue en un 100% para la muestra del PAC3 2010, un 95% para la muestra del PAC4 2011 y un 95% para la muestra del PAC5. El monitoreo diario del CIRL permite realizar las correcciones necesarias (ej. en el momento de la transición entre la temporada seca y la de lluvia).

Durante el período enero 2012 a julio 2012, se realizaron 163 análisis en los puntos de agua, en un 11% se identificaron coliformes. A nivel de los hogares y en el mismo período se realizaron 224 análisis de los cuales un 24% mostraba coliformes. El sistema de cloración y control de la calidad del agua por IO se proponía abarcar **las causas posibles de contaminación del agua en la fuente, durante el transporte y en el hogar, así como las prácticas de defecación, los sistemas de drenaje y la gestión de los desechos sólidos.**

En los campos de desplazados de Aradib y Habilé, durante el período de intervención de IO se realizó un seguimiento regular de las condiciones bacteriológicas del agua para el consumo humano en todos los puntos de agua y en algunos hogares escogidos al azar, así como constantes actividades de sensibilización y educación para la población desplazada sobre la cadena de agua y la relación agua-saneamiento-enfermedad. En concreto el seguimiento de la calidad del agua se realizaba a partir de las siguientes medidas: el PH, la turbiedad, el color y el olor. Este seguimiento se hacía tanto en los puntos de agua como en los hogares. Durante la intervención IO detectó en algunas ocasiones contaminación bacteriológica (<10cf/100mL), aunque lo caracterizó como episodios esporádicos (se controlaba que ninguna bomba estuviese contaminada de forma continua a lo largo de todo el año). En caso de contaminación bacteriológica los puntos de agua se ponían en cuarentena para facilitar la cloración y eliminar cualquier presencia de agentes patógenos. A nivel de hogar cuando los análisis detectaban la presencia de coliformes, eran visitados por los equipos de promoción de la higiene de manera periódica para una sensibilización más intensiva y personalizada. IO también realizaba un seguimiento de la calidad físico química del agua (ej. concentración nitrato, hierro, etc.) en los puntos de agua, para verificar que los resultados obtenidos cumplan con los estándares internacionales de la OMS.

La percepción de la población refugiada y desplazada por lo que respecta al **olor, gusto y color** del agua es positiva (en un 96%) y claramente no se identifica como un problema. Tan solo en el caso de la población refugiada un 14% muestra desacuerdo con el sabor del agua en algunos períodos concretos en donde se percibe un excesivo gusto a cloro.



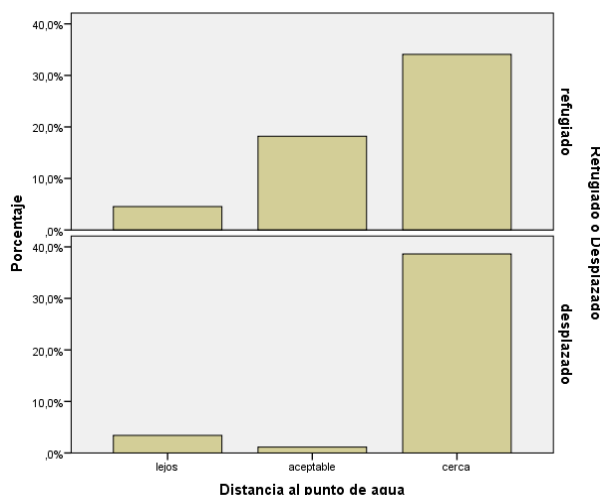
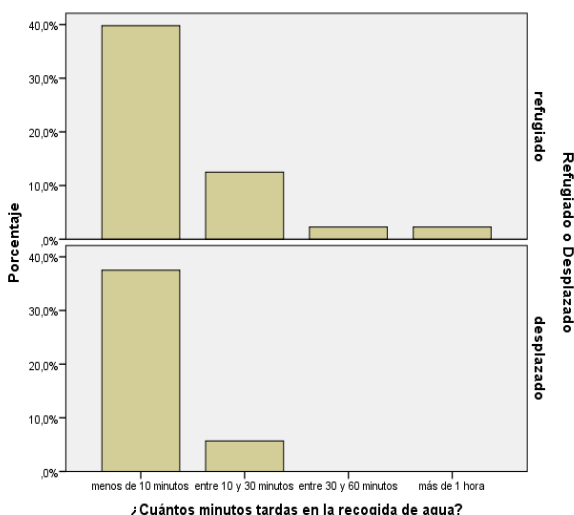
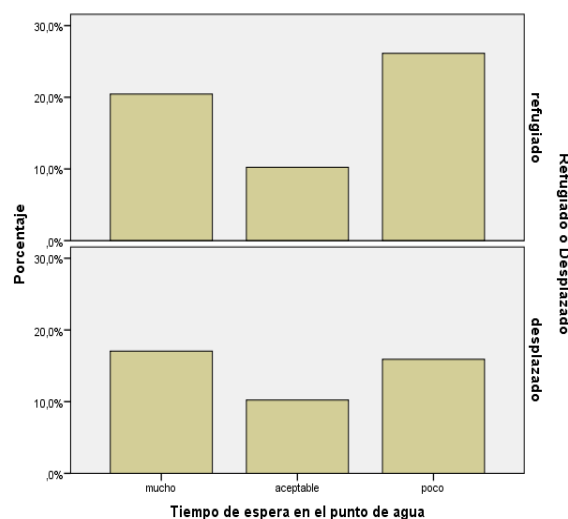
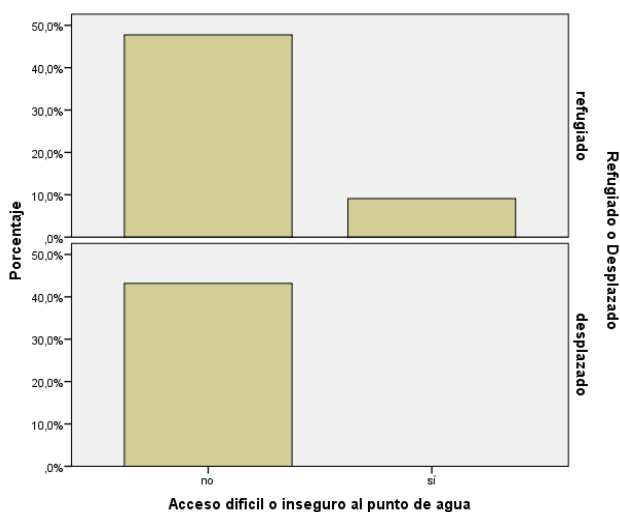
Por lo que respecta a la **accesibilidad** a los puntos de agua en el campo de Goz Amir, en la documentación revisada (ej. encuesta CAP noviembre 2012) se reporta que la **distancia máxima** entre los puntos de agua y los hogares es menor a 500m, estándar que se ha cubierto en todos los PACs. La percepción de la población refugiada está en sintonía con este dato, pues el 92% considera que no tiene que recorrer una larga distancia para abastecerse de agua diariamente. Por lo que respecta al **tiempo** necesario para la **recogida** de agua, la percepción de la mayoría de la población refugiada considera que está entre menos de 10 minutos y 30 minutos. Este dato está en sintonía con los datos de la encuesta CAP 2012 de IO. No obstante el trabajo de campo ha podido comprobar que actualmente las averías son más frecuentes y el tiempo de reparación mayor que durante el período de IO (ej. constatamos como una de las bombas

⁷ Al respecto de esta medida cabe decir que una de las expertas WASH consultadas sostiene que incluso una presencia de cloro, incluso inferior al 0,5 mg/l⁷ indica que no hay patógenos en ese momento concreto.

manuales Vergnet al lado de la escuela llevaba más de 1 mes fuera de funcionamiento). Esto obviamente, obliga a la población a recorrer mayores distancias e invertir más tiempo en la actividad diaria en busca de puntos de agua alternativos.

Respecto al **tiempo de espera** en los puntos de agua, la satisfacción de la población es más moderada, pues existe un 36% de la población refugiada que considera que este tiempo es excesivo. A este dato hay que vincular que los conflictos que se generan en torno los puntos de agua se producen en su mayoría durante los tiempos de espera (ej. no respetar la cola, robos de bidones, actitudes incívicas, etc.).

Por lo que se refiera a la **seguridad** de los propios puntos de agua y al **acceso equitativo** de la población a los mismos, un 92% de la población considera los puntos de agua como espacios seguros (no hay diferencias relevantes entre hombres y mujeres). Por otro lado el acceso preferencial a los puntos de agua se asocia a las necesidades especiales de ciertos colectivos con un mayor grado de vulnerabilidad (ej. discapacitados y personas de avanzada edad), así como a las circunstancias especiales tales celebraciones, funerales, atención a partos. Cabe decir que si un hombre acude a recoger agua va gozar de un acceso privilegiado por su simple condición masculina. La percepción de la población desplazada respecto a la accesibilidad, la distancia del hogar al punto de agua y el tiempo necesario para la recogida del agua es similar al de la población refugiada. El punto crítico al igual que en el campo de Goz Amir es el **tiempo de espera excesivo en los puntos de agua**.



Otro aspecto a considerar respecto al acceso del agua para la población desplazada es el **coste** de la misma. Casi un 70% de la muestra consideran que el precio que tienen que pagar (200 CFAs/mes) es un precio razonable.

2/ Hábitos de higiene y salud, infraestructuras y condiciones de saneamiento.

Para la valoración de este resultado se han contemplado las siguientes medidas:

- Núm. letrina/persona (20 letrinas/persona) y mantenimiento y construcción de nuevas letrinas.
- Accesibilidad y seguridad letrina.
- Hábitos de higiene básicos.
- Salubridad del campo (ausencia de desechos fecales, gestión de residuos y vertederos) y alrededor de los puntos de agua.
- Satisfacción de la población

El cambio de enfoque en la construcción de letrinas (de comunitarias a priorizar las familiares) y el ritmo continuado de construcción de las mismas⁸, ha permitido llegar en el PAC5 2012 con un **ratio** estimado de 12-13 letrinas por personas en el campo de Goz Amir. Al respecto el 88% de la población refugiada dispone de letrina. Aquellas personas que reportan no tener letrina, en la mayoría de casos es debido a la imposibilidad de construir una nueva con sus propios medios, especialmente la imposibilidad de acceder a los materiales necesarios para la construcción (un 74% de la población refugiada) una vez IO abandonó el campo de Goz Amir. Cabe decir que un 42% de la población reconoce disponer de algún tipo de conocimiento respecto la construcción de letrinas.

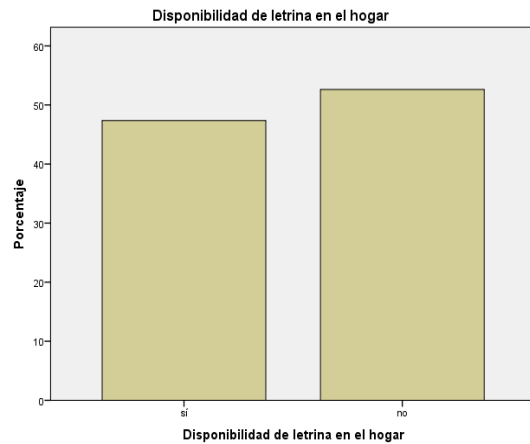
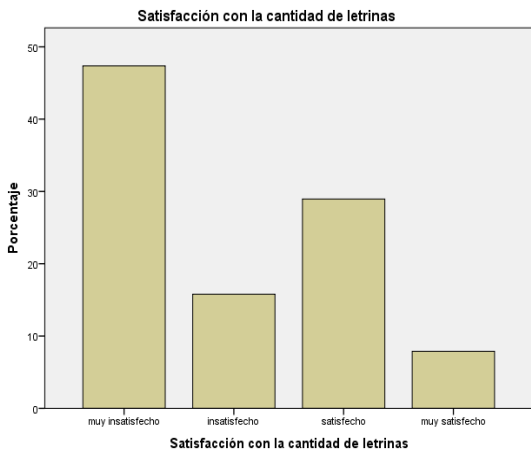


Por otro lado la **satisfacción** general de la población refugiada respecto a la cantidad de letrinas disponibles en el campo de Goz Amir es del 68%. La observación directa realizada ha permitido constatar que las **condiciones** higiénicas de muchas de las letrinas son francamente mejorables. Otro dato relevante es que entre el 40%-50% de los niños y niñas no hacen **uso** de la letrina del hogar. Por lo que se refiere a la **limpieza y mantenimiento** de las letrinas, cabe ratificar que la responsabilidad recae en las mujeres y las niñas del hogar.

Por lo que respecta a la población desplazada el **número** de letrinas disponibles es sensiblemente inferior. El 52,6% de la población desplazada no dispone de letrinas y en donde más del 70% de los niños y niñas no defecan en la letrina. La observación directa también ha permitido constatar que muchas de ellas no se mantienen en las condiciones higiénicas adecuadas. El grado de insatisfacción respecto al número de letrinas es también elevado, 63,2% de la población desplazada.

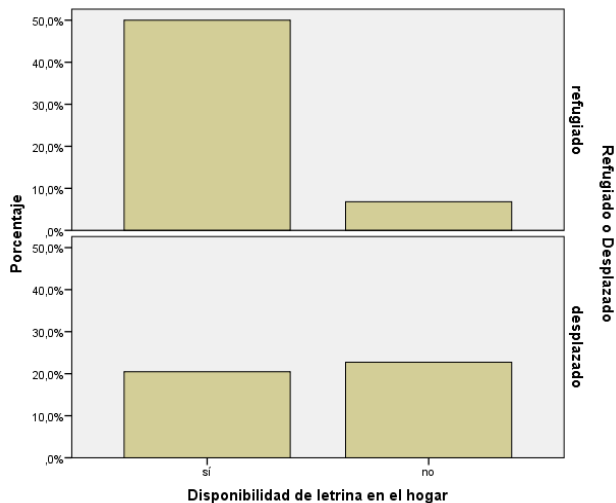
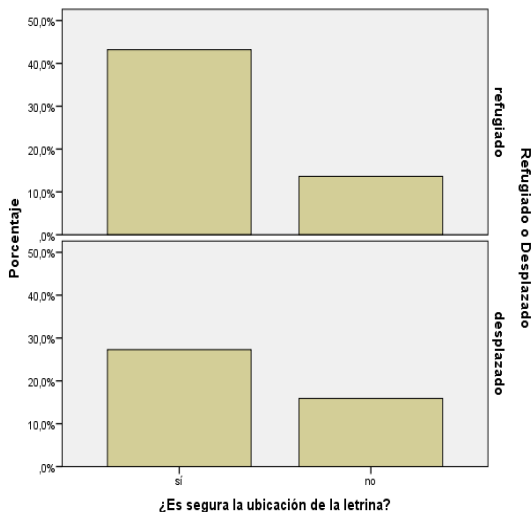
Esta situación deficitaria de letrina se agrava con el problema que existe de **acceso a materiales** para la construcción de letrina, manifestado en un 92% de la población desplazada, pese a que al igual que la población refugiada muchas de las familias han recibido asesoramiento sobre la construcción de una letrina.

⁸ Datos estimados de letrinas: A las 880 letrinas construidas en PAC 1 se sumaron las 713 en PAC 2 más 50 letrinas para familias vulnerables. En el PAC 3 se construyeron 702 letrinas y se rehabilitaron 200. En el PAC 4, las actividades de construcción de letrinas se agilizaron durante los meses de marzo y abril en previsión de la temporada de lluvias. Durante la PAC5 se confeccionaron 50 losas para reemplazar las losas de plástico de las letrinas familiares del sitio de extensión.



Otra muestra del rápido deterioro que ha sufrido la situación de las letrinas lo encontramos en la evolución negativa al comparar el elevado número de letrinas que se recogían en el CAP de noviembre del 2011 en la zona de Aradib y Habilé (un 85% de la muestra) con la situación que se refleja en el diagnóstico realizado por IO en Junio 2012 en las mismas poblaciones, donde se informa de una situación realmente preocupante. A modo ilustrativo el aproximadamente 60% de los hogares visitados tenían las letrinas casi repletas y el aproximadamente 40% tenía las letrinas llenas y no disponían de los medios financieros para rehabilitarlas o construir unas nuevas. Dicho diagnóstico también constata que una vez IO dejó de dar apoyo para la rehabilitación de letrinas familiares, muchos de los hogares optaron por construir letrinas tradicionales que no cumplen con los estándares de calidad Esfera. Esta situación, ya en el año 2012 planteaba serios problemas para la salud pública, pues aumentó la práctica de la defecación al aire libre. Así pues, por lo que respecta a la disponibilidad de las letrinas sí que encontramos una situación diferenciada entre la población refugiada y la desplazada.

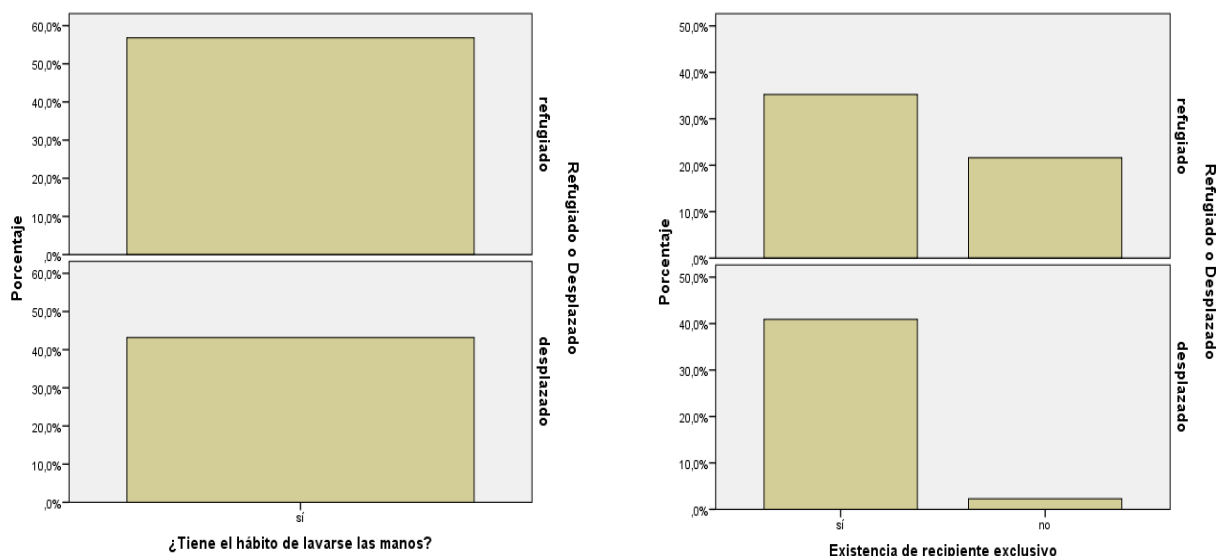
Por lo que respecta a la propia **seguridad** de la ubicación de las letrinas, alrededor del 70% de la población refugiada y desplazada no lo identifican como un problema importante. En aquellos casos donde sí se ve como un problema es debido principalmente a la falta de privacidad



En relación a los **hábitos** de higiene básicos y claves para la salud familiar y para la estrategia higiene de IO cabe decir que:

- El hábito de lavarse las manos (ej. después antes de las comidas, después de ir a la letrina, antes de preparar la comida, etc.) está muy consolidado tanto en la población refugiada (100%) como en la desplazada (100%). Este dato está en clara sintonía con la última encuesta CAP en Goz Amir, Habilé y Aradib en donde la mayoría de la población conoce la importancia de lavarse las manos para la salud personal
- La presencia de un recipiente exclusivo para el consumo humano en buenas condiciones para la población

refugiada se sitúa en un 62%. Este dato confirma el deterioro progresivo de este hábito básico que refleja la revisión documental (encuesta CAP 2010: 79%, CAP 2012: 65,13%). Esta práctica está mucho más consolidada entre la población desplazada 94,7%.



Por lo que respecta a las **condiciones de salubridad general del campo de Goz Amir** (ausencia de desechos fecales, gestión de residuos y vertederos) y específica alrededor de los puntos de agua, la observación realizada ha permitido identificar que es muy deficiente. Algunos de los ejemplos de ello son los desechos fecales de animales que se encuentran por todo el campo de refugiados y las montañas de basura y residuos en las calles. La población que deposita los residuos ya sea en la calle, el bosque o los quemados indiscriminadamente es aún muy elevado (42%). Esta situación empeora en el campo de desplazados, donde tan solo el 30% usa de manera habitual los vertederos.

Otro punto de insalubridad preocupante es la situación que se produce en torno a las bombas manuales donde la falla del sistema de drenaje provoca la acumulación de agua estancada que junto a la suciedad y las heces de los animales es un foco de insalubridad justo al lado de los puntos de agua. Los lavaderos son otros puntos que sufren de la misma manera el problema de un drenaje eficaz y por tanto la acumulación de agua estancada.

Por lo que se refiere a la grado de **satisfacción** de la población respecto a las condiciones de salubridad del campo de Goz Amir una opinión generalizada es que con la salida de IO se han perdido muchas de las rutinas y actividades comunitarias, como por ejemplo la limpieza de los viernes, que permitían por un lado realizar un saneamiento efectivo del entorno así como reforzar el sentimiento de participación comunitaria en pro del bienestar común.

Por otro lado, y como recapitulación de las actividades desarrolladas por IO en el Convenio AECID, el **resultado 3**, se centró en potenciar hábitos higiénicos, el enfoque ATPC, buscando involucrar a la comunidad en el saneamiento del campo, así como en mejorar los hábitos higiénicos y de la salud. Los resultados al final de la intervención fueron los siguientes:

Desarrollo de la Acción 1 Convenio AECID	PAC 1	PAC 2	PAC 3	PAC 4	PAC 5 (prolongación marzo 2012-
R 1.3 Los 20.097 refugiados beneficiarios del campo de Goz Amer conocen la relación entre higiene y salud y mejora sus hábitos higiénicos					
1.3.1 Realización de encuestas CAP cada año			Estudio CAP en 483 hogares (sept 2010)	Encuesta CAP en 360 hogares del campo y en	Encuesta CAP. Nov. 2012. 370 personas
1.3.2 Organización comunitaria con la formación y acompañamiento de los Comités de Higiene	Formados y capacitados 25 comités de WASH	siguen siendo operacionales y activos	5 formaciones para los miembros de 26 Comités WaSH y de 3	los comités de los 7 sectores, así como los del mercado y del	Se formaron 647/757 miembros de comités de higiene y saneamiento. Se realizaron 721 visitas a domicilio
1.3.3 Sesiones de sensibilización sobre la relación entre agua, higiene y salud y la importancia de unos buenos hábitos higiénicos mediante varias metodologías (campañas masivas, sensibilización "house to house", focus groups discussion (FGD))	Desarrollo de la estrategia de sensibilización a través de grupos de teatro y visitas puerta a puerta	re-dinamizado el grupo de teatro y capacitado en PHP. Al menos dos actividades al mes	22 sesiones de sensibilización a través de obras de teatro y 440 visitas puerta a puerta.	varias actividades: obras de teatro, visitas a domicilio, grupos focales, juegos de concurso, etc.	26/43 sesiones de sensibilización. sesiones de sensibilización a los/as niños/as. 48/48 sesiones e campaña de sensibilización comunitaria. 12/12 reuniones con el comité de higiene escolar. 30 comités de 90 miembros fueron creados y capacitados
1.3.4 Campañas y eventos de limpieza de los espacios domésticos y públicos	jornadas mensuales de salubridad decretadas para la limpieza del campo (cada viernes) en colaboración con los líderes del campo y los comités Wash, los equipos Oxfam organizaron 2 campañas de salubridad pública en junio y noviembre 2012				
1.3.5 Distribución de kits higiene (No Food Items - NFI): contenedores Oxfam (16 l.), jabón, medico, mosquiteros, mantas y utensilios de cocina	880 Kits letrina + 25 Kits de medio ambiente para cada comité WASH +Kits de hogar para 4.200	700 Kits letrina + 26 kits MA + Kits de hogar para 5700 hogares + Kits de sensibilización	669 kits letrinas familiares+ 6.000 kits de hogar +120 kits de letrinas escolares+ 30	600 kits de limpieza (cubos , bidones 20 lt) + 160 kits letrinas (escoba, cepillo, cubo	Renovación de 300 kits de higiene para las letrinas familiares. Complementos de 300 kits medioambientales. 150 kits de higiene
1.3.6 Organización comunitaria a través la creación de Comités de Higiene	25 comités + 6 comités escolares				

⊙ Existen las **capacidades locales** para asegurar la sostenibilidad de los resultados programáticos WaSH (*).

(*) Se estima que es necesario un proceso de trabajo conjunto de 1 año con la coparte local.

Esta **segunda** premisa de la TdC nos obliga a preguntarnos sobre el tipo de análisis realizado por IO sobre las **capacidades locales** en el momento de la tomar la decisión de salida, donde IO planteaba que se tenían que haber generado tres condiciones previas relacionadas con las capacidades locales: a) Comités de gestión funcionan; b) Suficientes mecánicos con acceso a piezas; y c) Punto de transferencia a otra ONG

Para realizar la valoración sobre si estaban las capacidades locales instaladas a la hora de tomar la decisión de salida por parte de IO, realizaremos un análisis diferenciando entre:

- A. Organización comunitaria: comités de agua y saneamiento y capacitación del personal técnico (mecánicos).
- B. Capacidades de la organización local responsable WaSH con refugiados y desplazados

Finalmente, recopilaremos la valoración que hace IO en su informe final relacionada con las capacidades locales instaladas.

A. Organización comunitaria: comités de agua y saneamiento y capacitación del personal técnico (mecánicos).

La apuesta por potenciar la participación y empoderamiento de la población participante en la intervención, se materializó, como hemos visto en la **Fase A**, en la estrategia de la formación de diferentes **comités** que ayudasen en la gestión de los componentes WaSH previstos, así como que sirviesen de enlace con la población meta posibilitando la participación activa de las poblaciones. De esta forma, el programa concibió en su fase inicial la creación y fortalecimiento de diferentes comités: CGPA, CHA, CHS, Comité Cólera y Mecánicos reparadores. En esta Fase B, y en lo que respecta a los comités de agua y saneamiento y la capacitación del personal técnico, la revisión documental permite afirmar que IO realizó un trabajo muy intensivo de creación y formación de los comités de agua y saneamiento (donde se incluyen los comités escolares). No obstante, la documentación a la que ha tenido acceso el equipo evaluador no es suficientemente consistente y presenta numerosas lagunas para realizar una reconstrucción precisa del desarrollo físico de la intervención humanitaria por lo que respecta a su contribución a la organización comunitaria. Entendemos que esta deficiencia tiene más que ver con la gestión de la información por parte de IO y su sistematización y no con la implementación física de las actividades.

IO propuso desde un inicio incentivar la creación de los comités, tratando de involucrar a la población para la selección de sus miembros. Para la creación del CHS, el equipo técnico de IO se desplazaba hasta los diferentes sectores de los campos con los criterios específicos de selección y era la comunidad la que los elegía, donde una de las condiciones era trabajar de manera voluntaria, lo cual tenía su punto fuerte (sostenibilidad) y su punto débil (mayor carga de trabajo para las mujeres). Estos ultimo, ya había sido un elemento expuesto en la evaluación externa realizada en 2009⁹, donde se interpretaba como *“La presencia de mujeres en la comisión de WASH es muy importante (podríamos*

⁹ Autor: Xavier Bartrolí.

hablar de una mujer de mínima del 75%). Desafortunadamente este aspecto también está relacionado con la dinámica de género, pero en un sentido más bien negativo, porque su presencia se basa en el hecho de que los hombres no quieren hacer este trabajo porque no se paga y todo lo que está ligado a la higiene/limpieza "c'est le travail des femmes»."

Cada uno de los distintos comités trabajaba de manera independiente, teniendo reuniones periódicas por separado., pero no de manera colectiva. En las reuniones de los *cluster*, que se hacían en Koukou, no participaban.

Las acciones realizadas durante la intervención, orientadas a la creación y fortalecimiento de los diferentes actores comunitarios, que nos permiten entender el trabajo realizado y la situación de las estructuras organizativas comunitarias en el momento de la salida de IO, han sido las siguientes:

GOZ AMIR.

- Creación, formación y acompañamiento de **comités** de agua y de saneamiento e higiene (aproximadamente **80** comités, de entre ellos 6 comités escolares y aproximadamente 26 comités de saneamiento e higiene). Se crearon comités en los 7 sectores, así como en el mercado y en la localidad vecina de Abanayir. Se formaron entre **600-700** miembros de los comités de saneamiento e higiene. En diciembre 2011, se tenían registradas 121 personas (73 mujeres) como miembros activos de los comités.
- Durante la presencia de IO los comités de agua asumieron ciertas **responsabilidades** en cuanto al mantenimiento y la gestión de los pozos de agua aunque el liderazgo recayó en el equipo técnico de IO. Las demandas por parte de algunos de los miembros de los comités de recibir una contraprestación económica por el trabajo realizado fue una de las tensiones habituales.
- El **mantenimiento** de las motobombas y de las bombas manuales (avería registrada, reparación inmediata gestión del stock) se realizaba de manera eficaz gracias a la disponibilidad de las piezas de recambio in situ y a la presencia permanente de los **mecánicos ya formados**.
- Se realizaron diversas **formaciones** de profesionales en WaSH (entre ellos los mecánicos) con el apoyo de los equipos técnicos de agua, con la voluntad de incorporar de manera más activa a la población refugiada en las tareas de mantenimiento
- Se impulsaron **comités de vigilancia para los casos de cólera**, formados por personal de IO y colaboradores refugiados, aunque su existencia fue más testimonial que operativa, ya que mucha gente, incluida población local e incluso personal de IO en Chad, desconocían su existencia.

IDPs ARADIB y HABLE.

- En Aradib y Hable se formaron aproximadamente 152 **comités** distribuidos de la siguiente manera:

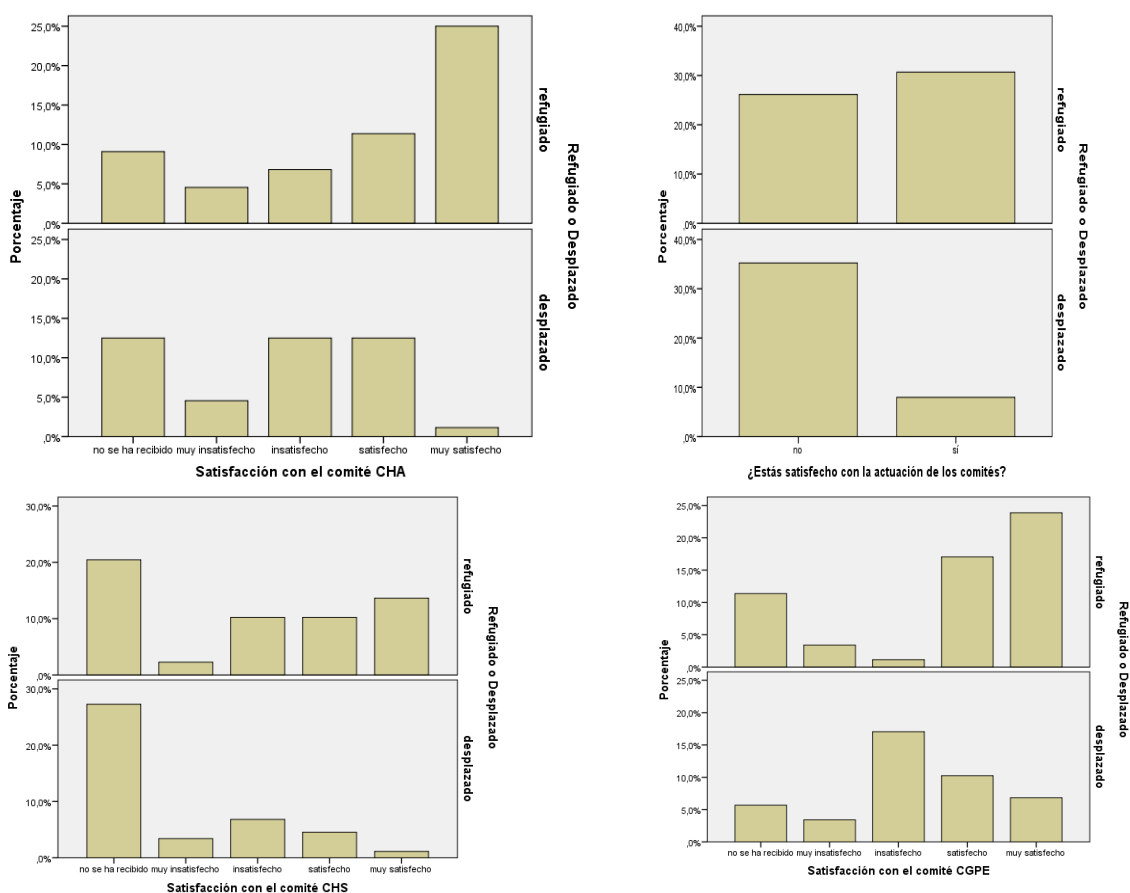
Tipo Organización	Habilé		Aradib		Total comité	Total miembros
	Nº	Miembros	Nº	Miembros		
CGPE	46	138	41	152	87	290
CHA	46	137	3	120	49	257
CHS	4	52	3	46	7	98
Comité Higiene Mercado	1	8	1	9	2	17
Comité Director	1	6	2	13	3	19
Artesano Reparador	1	6	1	9	2	15
Albañil Comunitario	1	12	1	10	2	22
TOTAL	100	359	52	359	152	718

- Se formaron varios **artesanos reparadores** en el marco del programa de mantenimiento de las bombas de motricidad humana. Mientras IO estaba presente en la zona se realizaba el seguimiento de las reparaciones, así como un stock de piezas sueltas (ej. en ese tiempo se estimaba que una bomba averiada se reparaba como media en menos de 5 días).

- El equipo de **PHP** (equipo de Promoción e Higiene) decidió revisar la formación de los comités a partir de reuniones de información organizadas por grupos del pueblo. Se redactó un documento, "la carta del delegado"¹⁰, en forma de folleto incluyendo todas las informaciones necesarias para poder participar en las actividades de los comités. Cada comité recibió un kit medioambiental¹¹
- Las actividades de formación de los animadores y de sensibilización iniciadas durante el transcurso del proyecto 2007 se mantuvieron a lo largo de los siguientes meses. Posteriormente, se llevaron a cabo campañas de educación a la higiene en el ámbito escolar en las distintas clases de las escuelas del sitio y el pueblo autóctono del pueblo de Aradib.

Por lo que se refiere al grado de **satisfacción de la población** refugiada y desplazadas respecto a los comités (CGPA, CHA, CHS) y a la valoración de sus roles y responsabilidades, los datos de las encuestas muestran una percepción ligeramente positiva en la población refugiada y una percepción claramente negativa en la población desplazada.

Si bien en los refugiados la percepción sobre la actuación de los comités esta balanceada, inclinándose ligeramente hacia la satisfacción, en la población desplazada la opinión es muy diferente, siendo generalmente negativa. Si desagregamos esa percepción de satisfacción en base a cada uno de los comités, los datos combinados de las encuestas de la población refugiada/desplazada, muestran como es el Comité de Higiene Escolar (CHS), el que tiene una valoración menor, debido ello a que es el que menos se conoce, y no tanto por la calidad de su trabajo. Para los refugiados, el CGPA tiene una valoración mayor que el CHA, aunque ambos se encuentran en dígitos positivos. Los desplazados sin embargo, se muestran mayoritariamente insatisfechos con el funcionamiento de los CGPA, y también su valoración en general de los CHA es negativa.



¹⁰ La carta, traducida al árabe, presenta 5 secciones distintas: Yo, el voluntario que participa en la gestión comunitaria; Nuestros amigos los animadores; Nuestros roles como delegados; Los roles de los comités; El proyecto Agua, Saneamiento e Higiene.

¹¹ Compuesto de carretilla, rastrillos, palas barra para partir piedra mascarillas, hervidores cubos de 10 litros, escobillas (duras), tapas caja de jabones de 80 piezas picos.

En relación a la opinión de los diversos comités, tanto en los campos de desplazados de Habile 2 y Aradib 2, como en el campo de refugiados de Goz Amir, extraídas a través de los diferentes grupos de discusión generados durante el trabajo de campo, subyace en todos ellos una percepción positiva del trabajo realizado en el tiempo de IO, sobre todo manifestando la calidad del proceso formativo recibido y el acompañamiento que les dio IO en todo momento.

B. Capacidades de la organización local responsable WaSH con refugiados y desplazados

En el documento interno “Estrategia de reducción y reorientación del programa este (región Sila) Chad 2013-2014”, IO planteaba una serie de acciones destinadas a fortalecer las capacidades de los diferentes actores implicados, con el objeto de asentar las bases de su salida. Estas eran:

Categoría	Acciones
ONG y asociaciones locales	04 ONG / asociaciones locales chadianas se incluirán en un plan de fortalecimiento / desarrollo de capacidades, especialmente en el campo WASH. El plan inicial será capacitar a dos organizaciones de Guera (Nagdaró y Moustagbal) y dos de Sila (ATDI y otra por determinar).
Comunidades	En todas las comunidades y las intervenciones de WASH y SA, las actividades de capacitación continuarán siendo desarrolladas a través de los diversos comités de beneficiarios.
Staff	Organización de un taller de formación en herramientas para la gestión de proyectos, los estándares Oxfam (actualmente desconocidos por los equipos en terreno) y los enfoques utilizados por Oxfam en situaciones de emergencia; inscripción del personal nacional sénior clave en programas de formación externa (en línea o sesión)
Servicios técnicos del estado, Autoridades	Organización de un ejercicio de concepción de un plan de contingencia regional en Guera y Sila; capacitación de las autoridades locales y tradicionales sobre temáticas de protección; Implicaciones de STE en la ejecución de actividades y planificación de la acción; Formación de responsables de ETS en el ejercicio de la planificación de la acción de respuesta de emergencia operativa.

A principios de 2011, cuando IO decidió retirarse progresivamente de los dos campos a finales de 2013, aunque finalmente no se llegara a operacionalizar realmente hasta junio de 2012, IO identificaba que existía una necesidad de asegurar la sostenibilidad de las acciones a través de la potenciación y eficaz participación de los actores locales (ONG locales y los servicios técnicos del Estado), previendo una transferencia total del sector WaSH del campo de refugiados a una ONG local que debería ser identificada y evaluada, y posteriormente acompañada durante 12 meses para hacer el transfer con la calidad requerida. Recordemos que los puntos de referencia para la transferencia de las actividades a otra organización que se planeaba IO en sus procedimientos eran:

- 1) Existencia de una **organización que tenga las capacidades técnicas y de gestión** necesarias (proceso de identificación)
- 2) Se realiza un **proceso de trabajo durante 1 año** sobre un proyecto o sobre uno de sus componentes con una **evaluación positiva** de partenariado.
- 3) La organización ha tenido un partenariado con IO en proyectos similares y la relación de partenariado y la ejecución han sido **concluyentes**.

Si bien en el año 2008, IO empezó a percibir la necesidad de generar una relación de partenariado local, planteando la creación de una ONG local con los propios trabajadores nacionales de la organización, no se empieza a aterrizar hasta julio de 2012, (con diferentes estrategias: a) crear una ONG local por los propios trabajadores; b) identificar una ONG existente) por lo que el mecanismo previsto en esta Fase B, relativo a identificar el punto de transferencia a otra ONG, para asegurar las capacidades locales, en el momento en que IO toma la decisión de salir del campo aun no se tenía, sino que se construirá a partir de la decisión de salida.

Los acontecimientos posteriores, que definiremos en la Fase C y D de la TdC de la ES, mostraron como la identificación de una organización local debería de haber sido diferente para los campos de desplazados y los campos de refugiados. A diferencia de la organización local que asumirá la responsabilidad de la gestión WaSH de los campos de refugiados, los campos de desplazados ARADIB y HABLE, no contaron con ninguna organización local que se hiciera responsable de su gestión una vez finalizara la intervención de IO. El mandato de la ACNUR, focalizado en los campos de

refugiados, no preveía la gestión de los desplazados, por lo que la ONG local no tenía que asumir esa gestión. De esta forma, los campos de desplazados se quedarían únicamente bajo el amparo de los comités Watsan organizados.

Recopilación valoración de IO

En las conclusiones del informe final del Convenio AECID, IO identificaba una serie de puntos fuertes de la intervención que se relacionan con la instalación y fortaleza de capacidades locales, que estaban presentes en el momento de tomar la decisión de salida. En concreto los puntos fuertes que IO identificaba eran:

- la implicación de la población en las actividades de saneamiento;
- la adhesión de la población a los servicios propuestos por los comités;
- la formación de artesanos reparadores comunitarios;
- el apoyo brindado por la población a la construcción de las letrinas;
- las acciones de sensibilización.

El análisis de los diferentes informes de seguimiento realizados por IO distribuidos por los diferentes PACs del Convenio AECID, muestra los resultados obtenidos en cada una de las actividades del resultado concerniente a la autonomización y sostenibilidad de los componentes del programa, incluidos dentro del R.1.4 **Los sistemas de agua y saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amer se vuelven más sostenibles y autónomos**. Estos fueron:

Desarrollo de la Acción 1 Convenio AECID	PAC 1	PAC 2	PAC 3	PAC 4	PAC 5 (prolongación marzo 2012- marzo 2013)
R 1.4 Los sistemas de agua, saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amer se vuelven más sostenibles y autónomos					
1.4.1 Realización de perforaciones en el campo de GA, equipadas por bombas manuales y habilitación de la superficie a sus alrededores	El número de puntos de agua equipados con bombas manuales ha pasado de 2 a 5.				
1.4.2 Reciclo de las aguas de los drenajes (siembra de árboles hidrófilos y reutilizo de las aguas utilizadas para los cultivos)	21 áreas de filtración mediante la plantación de árboles hidrófilos, en torno a los puntos de agua	5 áreas de filtración nuevas			
1.4.3 Construcción y gestión de letrinas de compuesto (proyecto piloto)	Esta actividad no se ha ejecutado				
1.4.4 Fortalecimiento y apoyo de los equipos técnicos de agua y saneamiento conformados por los refugiados	Se ha puesto en marcha un Plan de formación				
1.4.5 Formación de profesionales en WaSH dirigida a la población beneficiaria	Se han realizado varias formaciones en el campo				
1.4.6 Fortalecimiento de los comités Watsan y de los de higiene para una mejor implicación de los refugiados en las actividades cotidianas de WaSH	Ha continuado en el marco de la actividad 1.3.2	Se han organizado 5 formaciones así como reuniones y focus group			23 sesiones de formación impartidas con los comités (comités Higiene y Saneamiento, Comités de Gestión de los Puntos de agua, Comités de Mercado, Comités de Higiene escolar).

Estos resultados, garantizaban para IO la viabilidad futura del proyecto, sobre todo en base a la percepción del involucramiento y participación de las poblaciones beneficiarias en las diferentes etapas del proyecto. La viabilidad se constaría gracias a:

- La gestión de los puntos de agua por los CGPE
- El desarrollo de actividades específicas dirigidas a las mujeres, quienes participaron de manera activa en los CGPE y son fuente de recursos activos e imprescindibles en el ámbito de la promoción de la higiene.
- El trabajo de los socios presentes en el campo y los líderes locales (**cheiks y "souchiers"**) encontrados en las reuniones de coordinación y otros encuentros organizados en el campo, quienes están satisfechos y receptivos a las actividades y solicitan la asistencia técnica de OI en caso de problemas en el sector WASH.

A su vez, IO identificaba aquellos elementos claves señalados como debilidades detectadas del programa, que en lo concerniente a las capacidades locales podemos resumir en dos factores, uno externo y otro interno:

- **Interno:** Dificultad para contratar a personal local ya formado, a lo que se ha unido una fuerte movilidad de este personal, retrasando la implementación y la continuidad de ciertas actividades, sobre todo aquellas que requerían de una fuerte participación comunitaria, sensibilización y movilización como ha sido el caso de la promoción de higiene y salud, así como, en algunos casos, gestión de infraestructuras. Este hecho se relaciona también con la recogida de información y el seguimiento de actividades, hecho que habrá que fortalecer.

▪ **Externo:** Reducida capacidad técnica: en ocasiones la estructura de apoyo gubernamental local era casi inexistente. El apoyo técnico por parte del personal gubernamental ha sido muy escaso pero a su vez han mostrado interés y/o cooperación en acciones formativas principalmente. Este hecho debe seguir trabajándose, como prioridad, ya que está directamente relacionado con la sostenibilidad futura del programa. Una mayor coordinación y participación de las autoridades será fundamental (ya sea a nivel nacional, regional o local), si bien, se les ha transferido las infraestructuras y equipos una vez finalizada la intervención.

⊙ El **contexto humanitario** permite tomar la decisión de implementar la ES (la población recupera el estado anterior a la crisis; cambio en el contexto de los IDPs)

En Julio de 2012, momento en el cual IO define por primera vez la ES de manera clara, la justificación realizada para ello, plasmada en el documento “Estrategia de reducción y reorientación del programa este (región Sila) Chad 2013-2014”, se basaba a su vez en un análisis del contexto humanitario, donde se diagnosticaba un escenario que facilitaba las condiciones de salida: **El cambio en el contexto, en particular, la situación de los beneficiarios (IDP)**. Recordemos que los puntos de referencia que se había marcado IO para el cierre del programa humanitario eran dos:

- 1) **Inexistencia de crisis humanitaria y la presencia de IO no tiene valor añadido.** IO no mantendrá activa una operación humanitaria con financiación disponible si las necesidades de terreno no lo justifican.
- 2) **Las necesidades humanitarias residuales** se pueden derivar a los programas de medio y largo plazo que IO tiene en ejecución o se pueden derivar a organizaciones nacionales cuyas capacidades hayan sido previamente fortalecidas.

Al respecto del punto **1) Inexistencia de crisis humanitaria y la presencia de IO no tiene valor añadido**, señalar como IO había realizado un diagnóstico diferenciado en cuanto a situación refugiados y situación desplazados se refiere. En el escenario planteado con la situación de los **refugiados**, tanto IO como la mayoría de los actores humanitarios, coinciden en diagnosticar como el conflicto de Darfur se estaba cronificando, -no habiendo posibilidad a corto plazo, de un escenario donde la población recupera el estado anterior a la crisis-, por lo que la estrategia a seguir en los campos de refugiados tiene que pasar a una fase de post emergencia, con momentos de puesta en práctica de acciones de *scale up-scale down*, en base a los ciclos de movimientos poblacionales. Ello obliga a pensar en base a intervenciones enmarcadas en la idea de *contiguum* humanitario, de autonomización progresiva, dando paso a actores locales para que asuman la responsabilidad de la gestión una vez introducidos los componentes *hardware*. Los costes de mantenimiento de estructuras de agencias internacionales son elevados, y las previsiones de que la emergencia se mantenga en el mediano plazo, hacen que no sea viable mantener esas estructuras tan pesadas por mucho más tiempo, sobre todo cuando es factible traspasarlas a actores locales, de menor coste, una vez se haya garantizado la calidad de la asistencia (recursos, infraestructuras, capacidades), como parece ser el caso de la intervención WaSH en la región este de Chad. Al respecto IO planteaba en su ES que se «*retirará de los campamentos de refugiados de Goz Amir (Koukou) y Djabal (Goz Beida) y transferirá las actividades del sector de WaSH a las ONG nacionales. Una vez que la transferencia sea efectiva, se brindará un asesoramiento técnico mínimo y seguimiento a las ONG locales para asegurar la ejecución completa y la continuidad del servicio de WaSH en esos campos*».

Por otro lado, el escenario propio de los **IDP**, y tal y como se ha expuesto en el capítulo del informe concerniente al **Contexto**, en noviembre del 2010, y aprovechando el Foro de Diálogo entre el Gobierno y los actores humanitarios, el gobierno chadiano manifestó su intención de finalizar la distinción entre población desplazada y huésped, proponiendo hablar sólo de población chadiana, lo que significaba el fin del status de desplazado interno, introduciendo tres diferentes modalidades de transición: el retorno, la integración y la relocalización. A partir de ese momento se implementa el Programa Global de Reactivación del Este del Chad (**PGRET**) por parte del gobierno chadiano, y las organizaciones humanitarias inician un cambio de estrategia de acción (pasar de respuesta humanitaria a una acción de rehabilitación/desarrollo). En el año 2011, el gobierno chadiano expresó su voluntad para “crear las condiciones necesarias a la integración o a la relocalización de las personas desplazadas para que el 2011 se convirtiera en el año de retorno voluntario”, y “garantizar la sostenibilidad del retorno de los desplazados en sus pueblos de origen”. A este respecto IO planteaba en su ES, incluir “*actividades para ayudar a crear las condiciones propicias de un acceso adecuado a los servicios básicos en los dos sectores (SA y wash) para las poblaciones de las zonas de retorno (pueblos de retorno y autóctonos)*”.

Por todo ello, IO entiende que su presencia en los campos de refugiados y en los IDP *sites*, ya no tiene un valor añadido, ya que su función la puede desarrollar un/os agentes locales, pues el contexto es propicio para ello.

En lo concerniente al segundo punto de referencia que se había marcado IO para el cierre del programa humanitario, en lo que al contexto se refiere, que **las necesidades humanitarias fueran residuales**, pudiéndose **derivar** o bien, a los programas de medio y largo plazo que IO tiene en ejecución, o hacia organizaciones nacionales cuyas capacidades hubiesen sido previamente fortalecidas, este apartado se relaciona directamente con la premisa de las capacidades locales instaladas, si existían o no la capacidad de los agentes locales de mantener los componentes de la intervención (agua en calidad y cantidad suficiente y gestión de sanidad e higiene). IO no valoro como alternativa el traspaso de la intervención a sus programas de desarrollo, sino que opto por traspasarlo a organizaciones locales, cuya situación ya se ha valorado en el apartado anterior.

3.2.2. Valoración

En cuanto al cumplimiento de los objetivos programáticos WaSH

En la **Premisa 1**, en lo relativo al cumplimiento de los objetivos programáticos WaSH, el análisis realizado muestra como desde en el momento de la salida del campo de **refugiados**, IO proporcionaba a una población refugiada próxima a las 30.000 personas **agua potable en cantidad suficiente de acuerdo con los estándares internacionales humanitarios**. De hecho estos estándares de calidad en Goz Amir se cumplieron desde el inicio de su intervención cuando IO recoge el testigo de OGB con la voluntad manifiesta de mantener y mejorar el abastecimiento heredado. Si incorporamos una perspectiva pluralista a la valoración e incluimos el nivel de satisfacción de la población, se puede afirmar que la población refugiada considera este estándar (15l/p/d) aún insuficiente. Es decir si bien permite cubrir las necesidades elementales (beber, cocina, lavarse, etc.) en cuanto al abastecimiento de agua en muchos casos no es suficiente para satisfacer la demanda real de agua de muchos hogares para tener una vida más digna y confortable. La estructura del hogar (ej. número personas, presencia de niños y niñas, etc.), las propias dinámicas familiares y el medio de subsistencia familia (ej. animales, huerta, etc.) son determinantes a la hora de adecuar el estándar Esfera a la realidad de cada uno de los hogares. Por lo que respecta a la población **desplazada**, los datos a los que se ha tenido acceso, permiten intuir que durante la intervención IO se estaban cumpliendo también los estándares de calidad, no obstante el estado defectuoso en el que se encontraban la mayoría de los puntos de agua a mitad del año 2012 en los campos de Aradib y Habile, permite afirmar que las personas responsables de la gestión y recolección del agua (básicamente mujeres y niñas) tenían que hacer, aún si cabe, un mayor esfuerzo para cubrir las necesidades elementales de abastecimiento (ej. recorrer mayor distancia y mayor tiempo de espera).

La concentración de personas en el punto de agua en franjas horarias determinadas y por consiguiente los tiempos de espera de la población, aun no siendo excesivamente negativos, es sin duda uno de los puntos críticos identificados por lo que respecta al grado de satisfacción de la población respecto el abastecimiento del agua.

En el momento de la toma de decisión de la salida del **campo de Goz Amir**, este disponía de un sistema de cloración y de control de la calidad del agua sólido que garantizaba la correcta gestión de los incidentes de contaminación. Actualmente, la calidad del agua en el campo se sostiene a partir de ese mismo sistema. En los **campos de desplazados** al tratarse de bombas manuales y al no existir una red de distribución de tanques y grifos que requiera de un protocolo de cloración sistemático de los puntos de agua, el control de calidad del agua recae en la fortaleza, capacidad y recursos de los equipo responsables de la supervisión de los puntos de agua. Al respecto, no existen datos concluyentes que permitan afirmar que en el momento de la salida de IO esas capacidades y recursos para garantizar un óptimo control y seguimiento de la calidad del agua estuviesen instalados a nivel local.

Por lo que respecta a la construcción de las **letrinas**, la situación se asemeja a la de los puntos de agua, cumpliéndose los criterios Esfera desde el inicio. En el campo de Goz Amir, la intervención estuvo mucho más protocolizada, y pese a las dificultades del traspaso, está siendo sostenida en el tiempo por ADES. En cambio la salida de IO de Aradib y Habile, significó un rápido deterioro, por ejemplo, del número de hogares con letrinas de calidad. También es necesario destacar la contribución de IO a la hora de promocionar hábitos de higiene básicos como son el disponer de un recipiente diferenciado entre personas y animales y el lavarse las manos, este último muy consolidado.

A modo de valoración general se puede afirmar que en el momento de tomar la decisión de abandonar el **campo de refugiados** de Goz Amir los objetivos programáticos se estaban cumpliendo (abastecimiento de agua y hábitos de higiene y salud), existiendo suficientes puntos de agua y habiendo conseguido involucrar a la comunidad en el saneamiento del campo (enfoque ATPC), siendo estos resultados un **punto fuerte** de la TdC de la ES.

En el caso de la **población desplazada** la situación es diferente. IO previo la salida dejado una red de bombas manuales en franco estado de deterioro, en una situación de retroceso por lo que respecta a la construcción de letrinas familiares y sin una estructura local suficientemente sólida como para garantizar la sostenibilidad de los estándares de calidad. Aquí es necesario señalar que si bien la salida del campo de Goz Amir estuvo condicionada por la decisión de ACNUR, la salida de los campos de desplazados de Aradib y Habile, que no dependía de la decisión de la ACNUR, pone de manifiesto que el sistema de valoración y toma de decisión de IO respecto a la idoneidad de la salida no fue lo suficientemente robusto como para identificar el deterioro de los objetivos programáticos WaSH en los **campos de desplazados** una vez se hiciera efectiva la salida, por lo que representa un **punto crítico**.

Es por ello que la valoración al respecto del cumplimiento de los objetivos programáticos WaSH, y su contribución a la Fase B de la ES, es un **punto fuerte** en lo relativo a refugiados, y un **punto crítico** en lo referente a los IDPs.

En cuanto a las capacidades locales para asegurar la sostenibilidad

La **Premisa 2**, sobre si existían, en el momento de tomar la decisión de salida, las capacidades locales para asegurar la sostenibilidad de los resultados programáticos WaSH, la hemos dividido en tres aspectos:

- Los Comités de gestión funcionan.

En el **campo de refugiados de Goz Amir**, se crearon aproximadamente **80 comités** (entre ellos 30 CGPA, 6 CHE, 26 CHS) en los 7 sectores, así como en el mercado y en la localidad vecina de Abanayir, formando alrededor de **600-700** miembros y donde en diciembre 2011 se tenían registradas 121 personas (73 mujeres) como miembros activos de los comités. En los IDP sites de Aradib 2 y Habile 2, se formaron aproximadamente **152 diferentes comités**, que aglutinaban a **718 personas**. Por ello, la valoración en cuanto al funcionamiento de los Comités de gestión a la hora de tomar la decisión de salida es un **punto fuerte**.

Sin embargo, y como veremos en las **Fase C y D**, la creación y fortalecimiento de Comités no bastaba para proceder a la instalación de capacidades locales que garantizaran la sostenibilidad, ya que era necesario la creación y fortalecimiento de la figura legal conocida como **Asociaciones de Usuarios del Agua (AUE)**.

- Suficientes mecánicos con acceso a piezas

Tanto en el campo de refugiados de Goz Amir, como en los distintos IDP sites, IO formo un equipo de **mecánicos reparadores** que se encargaban, con su asistencia y apoyo, del **mantenimiento** de las motobombas y de las bombas manuales (avería registrada, reparación inmediata gestión del stock), realizando diversas **formaciones** de profesionales a los mecánicos con el apoyo de los equipos técnicos de agua, con la voluntad de incorporar de manera más activa a la población refugiada y desplazada en las tareas de mantenimiento. Por ello, la valoración el respecto de este mecanismo es considerada como un **punto fuerte**.

- Punto de transferencia a otra ONG

En el momento de tomar la decisión de salida, IO aun no había logrado tener ese punto de transferencia hacia una ONG local con capacidades WaSH para traspasar la gestión en el campo de refugiados y en los IDP sites. Si bien se había empezado a diseñar una hoja de ruta para tal fin, esta aun no se había iniciado, por lo que este punto representa un **punto crítico** de la Fase B de la TdC de la ES. Como veremos posteriormente en la Fase C, la demora en identificar una coparte que pudiera empezar un modelo de gestión semi-operativo, será determinante en la estrategia de cierre del campo de desplazados, así como en los IDP sites, quedándose estos últimos bajo la dependencia de los comités locales, que posteriormente tendrá repercusiones en el seguimiento e implementación de las actividades WaSH.

En cuanto al contexto humanitario

En relación a la **Premisa 3** de la Fase B, de si el contexto humanitario permitía tomar la decisión de implementar la ES, el escenario, tanto para refugiados (debido a la cronificación de la crisis humanitaria y la necesidad de impulsar la autonomización progresiva de los componentes WaSH), como para los IDP (debido a la política nacional de poner fin a la situación de desplazados internos mediante la puesta en marcha del **PGRET** por parte del gobierno chadiano, donde las organizaciones humanitarias inician un cambio de estrategia de acción (pasando de respuesta humanitaria a una acción de rehabilitación/desarrollo)), invitaban a la consideración de que la presencia de IO ya no se justificaba por el cambio de contexto y porque no aportaba ya un valor añadido. Los resultados programáticos de la respuesta de emergencia se habían cumplido y existía una necesidad de asegurar la sostenibilidad de las acciones a través del

empoderamiento y la efectiva participación de los actores locales (ONG locales y los servicios técnicos del Estado). En base a lo anterior, se considera que la situación *per se* del contexto humanitario era la adecuada para iniciar una hoja de ruta de salida, por lo que es un **punto fuerte** de la Fase B.

3.3. FASE C. PROCEDIMIENTOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA

3.3.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.)

La **Fase C** de la TdC incluye la premisa 4 según la cual la implementación de la estrategia de salida se sustenta en la existencia de unas líneas de intervención estratégicas claras que orienten su implementación y el despliegue de los correspondientes procedimientos.

Premisa/Hitos 4

EL RETO DE LA GESTIÓN SOCIAL DEL AGUA EN EL ESTE DE CHAD.

La gestión social del agua describe el proceso colectivo a partir del cual se asegura un acceso equitativo y duradero de una o diversas comunidades a un recurso: el agua. Esta gestión social del agua incluye el conjunto de mecanismos sociales que permiten identificar, captar, explotar, transferir, distribuir en el espacio y el tiempo dicho recurso, así como asegurar un mantenimiento de las infraestructuras y garantizar un acceso regular del agua. El agua está gestionada por una autoridad socialmente reconocida. La gestión social del agua es, ante todo, una construcción social evolutiva

A partir del 2008 las agencias humanitarias estaban en sintonía con la búsqueda de una estrategia de sostenibilidad de las obras públicas y la implicación de la población en la gestión y mantenimiento de dichas obras . *Ver en Anexo A5- El Reto de la Gestión Social del Agua en el este del Chad*

LÍNEAS DE INTERVENCIÓN DE INTERMON OXFAM EN EL ESTE DEL CHAD

En un contexto en donde existe un cierto consenso entre los actores humanitarios sobre la necesidad de iniciar la transición hacia modelos WaSH más sostenibles, no es hasta finales del año 2011 que IO inicia un proceso estructurado para la implementación y diseño de la ES del este del Chad. Al respecto, existe un punto de inflexión donde, de manera clara, IO define una ES de la Región de Sila y, más concretamente, de Goz Amir y Koukou. Durante el primer semestre del año 2012, se inicia un proceso de debate y reflexión que finaliza con la aprobación de un documento estratégico (agosto 2012) clave: Estrategia de Reducción y Reorientación del Programa Este (Región Sila) Chad 2013-2014. Cabe decir que previo a este documento IO, en diferentes momentos de la ejecución de la intervención y con mayor o menor grado de estructuración, identificó líneas de intervención para avanzar en un escenario con un alto grado de autonomía y de autogestión por parte de las comunidades. De los diferentes momentos podemos destacar:

1. Diseño estrategia Wash IO en el periodo Octubre 2009 - Diciembre 2010
2. Situación Wash en el Este del Chad y líneas estratégicas de salida - Noviembre 2011
3. Evaluación acciones Wash y líneas de mejora - Junio 2012
4. Estrategia de Reorientación de las acciones de IO en el Este del Chad - Agosto 2012

Estrategia WaSH IO Chad. Octubre 2009 – diciembre 2010

A finales del año 2009 IO es consciente que aún no se ha realizado un análisis profundo respecto a las posibles ES de los proyectos WaSH pero sí que se empiezan a definir posibles líneas de intervención que ya planteábamos en la **Fase A de la TdC de la ES**, a saber:

Estrategias de Transición

- a) Transferencia del proyecto a otra ONG con experiencia en WASH
- b) Transferencia del proyecto a las autoridades locales, Delegación Hidráulica y/o Sanitaria
- c) Transferencia del proyecto a una ONG local con experiencia reconocida pero, hasta la fecha, ninguna ONG ha sido aún identificada.
- d) Apoyo para la creación y acompañamiento de una ONG local compuesta por personal local IO.

Estrategia de Salida Final

- e) Continuación de los proyectos por parte de la población, al menos en aquellas donde no existen los sistemas motorizados.

Situación WaSH en el este del Chad – noviembre 2011

A finales del año 2011, y tras la realización de una evaluación externa, IO llega a la conclusión que la población aún no está preparada para una llevar la gestión del componente WaSH, sobre todo en los aspectos relativos a la gestión sanitaria y la gestión técnica-financiera de los puntos de agua. Las comunidades y las CGPE no están suficientemente consolidadas para garantizar una óptima gestión. Uno de los factores que condicionaban el proceso de autonomización del componente WaSH es el contexto complejo de la Región Dar Sila. Contexto que, a finales del 2011, se caracterizaba por:

- Cohabitación de diversas poblaciones en movimiento (refugiados, desplazados y población huésped).
- Zona que, de forma recurrente, se haya sujeta a las inclemencias del tiempo (sequías/inundaciones recurrentes) que es motivo de conflictos locales.
- Debido a la presencia de los campos, es una zona superpoblada y hacinada lo que conlleva problemas de higiene, mayor índice de enfermedades y a ser una zona sensible a conflictos sociales.
- Situación de permanente inseguridad debido a la cercanía de las zonas de conflictos (concretamente zona fronteriza con Sudán).

De la situación existente a finales del año 2011 se destacan los siguientes aspectos:

- Respecto al marco operativo de las intervenciones de IO. Si bien los resultados programáticos son óptimos, la situación general se considera frágil desde el punto de vista organizativo y social. Existe la necesidad de diseñar una ES basada en un acompañamiento de las comunidades para que puedan asumir y garantizar la continuidad del componente WaSH.
- Respecto al funcionamiento de los CGPE Son los responsables de la vigilancia y mantenimiento de sus puntos de agua y se coordinan con los artesanos reparadores. Desde el mes de octubre 2011 han empezado a gestionar las cotizaciones para acceder al agua.

Cotización establecida: 200/250 FCFA por familia y mes
 500 FCFA por metro cúbico
 10 FCFA por bidón de 20 litros.

La gestión de la cotización en los puntos de agua en Aradib y Habelé es reciente y por ello es necesario seguir dando apoyo en este sentido

- Respecto a las autoridades y gobierno local. Aún necesitan apoyo organizativo. La Región Dar Sila es de recién creación y apenas tienen recursos y medios para garantizar la protección de la población desplazada ni para asumir el componente WaSH de la zona.
- Respecto a la población desplazada Debido a las presiones del Gobierno del Chad, la población desplazada ha perdido dicho estatuto y será considerada como población chadiana. Para ello se dan 3 opciones: Retorno voluntario a sus pueblos de origen, integración local (tendencia mayoritaria de Habelé y Aradib) y/o reubicación en otras zonas (siempre y cuando exista disponibilidad y acogida)
- Respecto a la formación en WaSH Si lo que se pretende es garantizar la autogestión de las comunidades es necesario potenciar la formación en la administración y asociaciones locales.
- Respecto a los artesanos reparadores Se debe dar especial importancia a la formación y seguimiento de los artesanos reparadores. Su nivel se considera aún bastante bajo.
- Uno de los aspectos clave a considerar es la creación de una red compuesta por los artesanos reparadores, los Comités WaSH/CGPE y los suministradores de piezas de recambio de las bombas de agua.

- Respecto al cambio de modelos de bombas de agua. Durante el proyecto se han instalado dos modelos (Bomba a mano – *India Mark II* – y la bomba a pie – *Vergnet*-). Las bombas manuales (India) se estropean con facilidad y por ello, a finales del 2011, se han ido cambiando por bombas a pie.
- Respecto a las áreas de lavado y desagüe. Instalaciones que están sucias y mal gestionadas. Sería importante analizar si realmente son necesarias dichas obras puesto que son puntos de suciedad donde nadie se preocupa por mantenerlas o gestionarlas.

Las **líneas de intervención** que se recomiendan a finales del 2011 se centran en:

- La estrategia de salida de IO necesita de cierto tiempo para que los comités WaSH puedan apropiarse de la gestión y puedan confirmarse como garantes de la continuidad del sistema WaSH.
- Necesidad de construir un clima de confianza a todos los niveles: comunidades, autoridades locales y contrapartes
- Adaptar la respuesta a la evolución del contexto y sobretodo pensar en la transición de un contexto de urgencia a un contexto de desarrollo.
- Introducir, en las diferentes intervenciones, un nuevo enfoque que favorezca y promueva la verdadera implicación de la población en la gestión WaSH y en la separación del agua potable/agua sucia.
- Importancia del rol de las autoridades nacionales y locales para velar por el respeto de las leyes establecidas y que asuma la responsabilidad de coordinar las intervenciones en los diferentes tipos de población.
- Específicamente para la población de Aradib y Habilé:
 - Seguir el acompañamiento de las CGPE en el sistema de cotización y en la creación de alianzas con los artesanos reparadores. Se propone armonizar las cuotas mensuales: 200 FCFA por familia y mes en Habilé y 250 FCFA en Aradib.
 - Establecer y finalizar un plan de formación para los Artesanos Reparadores de Koukou
- Se identifica como problema la construcción de nuevas letrinas dado que la capa freática sólo se encuentra a 3-4 metros de profundidad. Ello motiva que la vida útil de una letrina sólo sea de aproximadamente unos 18 meses. Por ello se recomienda la construcción de letrinas elevadas

Según la misma dirección de IO en Chad, la ES no se empieza a plasmar hasta finales del año 2011 por diversos motivos:

- No existía un contexto humanitario adecuado en la zona
- Débil apropiación por parte de la población y CGPE en proceso de construcción
- Coincide con un periodo de reestructuración orgánica de IO en el Chad. Proceso de incorporación de la estructura orgánica de AH a la estructura orgánica de país

Evaluación acciones de autonomización WaSH y líneas de mejora – Junio 2012

En el marco del proceso de autonomización de las organizaciones comunitarias (Comité Wash) y su acompañamiento en la gestión y durabilidad de las estructuras WaSH, después de 6 meses de actividad, era importante realizar una evaluación sobre las diferentes actividades realizadas y respecto al estado de las obras/estructuras de los campos de Habilé y Aradib. El marco descrito en junio de 2012 es de gran utilidad puesto que, aparte del grado de satisfacción y de indicadores programáticos, se realiza un análisis respecto al nivel de autonomía existente entre las comunidades locales y cuáles son los puntos críticos que impiden avanzar en el proceso de autonomización. En este marco el propio equipo de IO se muestra insatisfecho por el nivel de avance en el proceso de autonomización y fortalecimiento de los CGPE y por el mal estado en el que se encuentran algunas de las obras públicas realizadas. Como conclusiones generales se afirma:

- Nivel óptimo programático en cuanto a acceso del agua en cantidad y calidad de la población desplazada
- Bajo nivel organizativo y de apropiación de los CGPE y los Comités WASH
- Falta de mantenimiento de las obras de saneamiento y de aguas residuales que existen en los puntos de agua
- Dificultad en la resolución de problemas técnicos de los puntos de agua
- Implicación baja de la comunidad en tareas de higiene y limpieza del barrio

Para poder mejorar los puntos críticos se establecen una serie de recomendaciones a realizar durante el año 2012 y antes de cerrar el proyecto. Recomendaciones que se centran en:

Respecto a las acciones de OI

- Realizar un estudio sobre la calidad de agua en el domicilio para definir tratamientos locales según el contexto de Koukou y Aradib.
- Tratamiento y cloración de algunos pozos de Habilé y Aradib
- Completar el stock de piezas de recambio
- Apoyar las estructuras locales con materiales de construcción para reparar las estructuras WaSH.
- Identificar los puntos de agua problemáticos y que están averiados.
- Realizar reuniones con las diferentes autoridades locales (chefs de villaje, CGPE, comunidades) para sensibilizar sobre la gestión y uso de las bombas de agua.

Respecto a los Artesanos Reparadores

- Asignar a cada Artesano Reparador (AR) un número determinado de puntos agua. A razón de 15 a 20 puntos por AR.
- Establecer un calendario trimestral de seguimiento y mantenimiento de los Puntos de Agua
- Fortalecer la comunicación y coordinación entre los CGPE, AR, Comités WASH y proveedores de piezas de recambio

Respecto a los CGPE

- Garantizar el compromiso de los AR en la reparación y mantenimiento de las bombas de agua.
- Movilizar y sensibilizar la comunidad en las jornadas de limpieza de los puntos de agua.
- Definir horarios de cierre y apertura con las personas usuarias de las bombas de agua.
- Realizar balances mensuales para la gestión del dinero que hay en cada CGPE
- Evitar el mal uso de las bombas de agua de parte de los niños mientras juegan
- Informar periódicamente a los comités y a los líderes comunitarios de las actividades realizadas y dificultades encontradas.
- Animar y sensibilizar las familias respecto a la cotización mensual para la gestión y mantenimiento de los puntos de agua.

Vista esta situación, los retos que se plantea IO en el mes de junio 2012 son garantizar un mejor acompañamiento de las dinámicas comunitarias y plantear cómo se hará el traspaso de las estructuras a las autoridades públicas teniendo en cuenta la precariedad de dichas obras y que, en un futuro próximo, deberán ser gestionadas por las propias comunidades. Para alcanzar dicho retos se proponen **3 líneas de intervención** consideradas prioritarias:

1. Revisar el apoyo que se debe dar a los comités WASH en el marco de fortalecimiento de capacidades.
2. Apoyar a los comités para tener las estructuras agua en buenas condiciones antes de realizar la transferencia oficial a las autoridades (rehabilitación).
3. Analizar el tipo de implicación de las autoridades administrativas y la Delegación Hidráulica en el momento de la salida definitiva de IO de los campos.

Estrategia de reorientación y salida de las acciones de IO en el este del Chad – Agosto 2012

Fruto de diferentes reflexiones, encuentros y análisis, iniciado a finales del año 2011, de la situación WaSH de IO en el este de Chad, en agosto 2012 IO elabora un documento estratégico donde decide reorientar sus acciones con el objetivo de salir de la Región. La decisión de salida se basaba en 3 aspectos:

- Consecución de los resultados del programa humanitario.
- Cambio del contexto y, sobre todo, del status de la población refugiada y desplazada. Hay coincidencia respecto a que no tiene sentido hablar de respuesta humanitaria sino de necesidades crónicas. La población desplazada se considera población chadiana (estén en su casa o en los pueblos de acogida) que, en caso de situación de vulnerabilidad, puede incorporarse a programas de resiliencia realizadas por los diferentes agentes de desarrollo de la zona. Por otra parte, Naciones Unidas acepta que la población refugiada está en una situación cronificada y por tanto es momento de pensar en acciones de “asentamiento” y de apropiación de ciertas acciones por parte de la misma población

- Reorientación del marco de financiación de IO donde se prioriza el acompañamiento del retorno de la población chadiana a su zona de origen.

IO define un marco a 2 años vista (2013-2014) y cuyas **líneas de intervención** prioritarias son:

- Finalizar las acciones WASH en los pueblos de retorno.
- Transferir, durante el año 2013, a una ONG local el componente WASH del campo de refugiados de Goz Amir. Para que ello sea posible será necesario un proceso de identificación, formación y acompañamiento de la organización local.
- Transferir, durante el año 2014, a una ONG local el componente WASH de los pueblos de retorno. Para que ello sea posible será necesario un proceso de identificación, formación y acompañamiento de la organización local.
- Proyecto de mejora de la producción agropastoral y generadora de ingresos en diferentes pueblos de 2-3 cantones.
- Seguimiento y sistema de alerta de seguridad alimentaria y nutricional en 2-3 cantones de Dar Sila.
- Acciones de apoyo al diálogo intercomunitario, mediación y gestión de conflictos
- Capacidad de respuestas a futuras crisis (alimentarias, cólera,..)
- Fortalecimiento y consolidación de las organizaciones copartes.

Respecto a los modelos de intervención IO define 3 escenarios:

- En programas MEV (Medios de existencia vulnerables): Se realizará con contrapartes
- **En programas WaSH se realizará con un modelo semi-operativo** (la contraparte ejecuta algunos componentes del proyecto)
- En situaciones de crisis en modelo operativo (sólo trabaja IO con personal expatriado y nacional)

Las consecuencias inmediatas de este proceso de reorientación respecto a las actividades WASH son:

Campo de refugiados de Goz Amir

- Reducción de actividades en los campos de refugiados y transferencia de responsabilidades a contrapartes.
- Transferencia progresiva del componente WASH a una OL. Para ello se pretende iniciar un proceso de identificación durante el segundo semestre de 2012 y un proceso de acompañamiento durante todo el año 2013.

Este escenario cambia sustancialmente con la decisión tomada por ACNUR en septiembre 2012 en la que establece que IO debe transferir las acciones WaSH de los campos de refugiados a ADES antes del 31 de diciembre 2012. Ello provoca un cambio en el marco estratégico de IO en el Campo de Goz Amir puesto que el proceso de transferencia previsto era de 12 meses en lugar de los 3 meses reales. El periodo final de la acción WaSH (octubre-diciembre 2012) queda condicionado por la decisión de ACNUR y se centra en el proceso de transferencia y salida física de IO del campo de Goz Amir. Ver Fase D y E de la ES

Koukou, Aradib y Habile

- Cierre de las actividades y salida de Habilé y Aradib a finales del año 2012.

Una de las principales decisiones logísticas de esta reorientación es el **cierre progresivo de la base de IO en Koukou**. Teniendo en cuenta que se piensa en la salida del campo de refugiados de Goz Amir, en la transferencia del componente WaSH de Habilé-Aradib a las autoridades locales y que el acompañamiento al retorno se centra en pueblos más cercanos a Goz Beida, no tiene sentido mantener una estructura operativa en Koukou.

Riesgos detectados

- Que no se encuentren contrapartes locales WaSH con capacidad de asumir las actividades
- Capacitar y formar en acciones MEV a los equipo técnicos de IO
- IO no tiene experiencia en diálogos intercomunitarios
- La Hoja de Ruta necesita mucha implicación de la Dirección y la Coordinación así como una apropiación de los

equipos implicados. A tener en cuenta que el tiempo es muy ajustado y que el equipo de AH está concentrado en la respuesta

- Salida y despido del equipo técnico de IO puesto que no hay perspectivas laborales con IO

Periodo 2008-2011 – Acciones basadas en la emergencia y acción humanitaria – Modelo Operativo

Periodo donde IO se instala en una acción de emergencia y donde cada año sigue trabajando bajo un mismo esquema de acción humanitaria en el componente WaSH:

- Garantizar agua en cantidad y calidad para la población refugiada, desplazada y local
- Garantizar la higiene de las familias
- Garantizar el saneamiento de las comunidades

Periodo donde IO trabaja en Modo Operativo. Según el Manual de IO¹² se definen 3 modelos operacionales de respuesta según contexto, tipo de emergencia y de intervención, sin embargo en la acción del este del Chad se instaure durante más de 4 años en el modelo operativo a pesar que la situación ya no se considera de emergencia compleja y/o súbita.

Modelo operacional	Contextos/tipo emergencias	Tipo de intervención	Elementos de capacitación
Operativo (sin coparte) (incluyendo personal nacional)	Conflicto Emergencia compleja Emergencia súbita	Evaluación necesidades Primera Fase de la respuesta Categoría 2	Capacidades o experiencia al personal local contratado o en "secondement".
Semi-operativo Contractual (coparte ejecuta algún o todos los componentes del proyecto 5)	Post-conflicto Estable Emergencia súbita Emergencia crónica	Primera Fase de la respuesta Segunda fase de la Respuesta Categoría 2 o 3	Experiencia y capacitación de la coparte.
Cogestor (ETAPA II) (solo posible para copartes validadas con experiencia previa en proyectos de CAH)	Estable Emergencia crónica recurrente Emergencia súbita.	Segunda etapa de la respuesta Gestión de riesgos Categoría 2 y 3	Aliados estratégicos, inversión fuerte en capacidades

Los **resultados programáticos** en este periodo se pueden considerar buenos. A nivel *Hard* se logra que exista suficiente acceso a agua en cantidad y calidad (cloración, niveles coliformes aceptables) así como suficiente número de letrinas (familiares y comunitarias) según lo establecido por los indicadores Esfera. A nivel *Soft* los niveles de higiene familiar, de salubridad de las comunidades y de sensibilización de la comunidad en materia de higiene y limpieza se consideran aceptables. Dichos resultados son alcanzados debido a la presencia permanente del equipo de IO y a la existencia de suficientes recursos (técnicos y financieros) para resolver, de forma rápida, las dificultades que puedan surgir (reparación de puntos de agua, respuesta rápida en caso de presencia de coliformes,...). Es decir, es un periodo de asistencia directa y donde la población asiste, participa y se beneficia de las acciones de IO como objeto.

Si bien es cierto que se trabaja con CGPE, con un grupo de animadoras y se realizan jornadas de sensibilización y limpieza éstas se realizan bajo la tutela de IO y donde IO paga por los servicios prestados. Más que grupos de personas que trabajan al servicio de la comunidad se transforman en personas asalariadas por IO que realizan un trabajo determinado

"Las animadoras trabajaban para IO y no para la comunidad. Es por ello que recibían un salario"
(Comentario realizado durante el Taller de Habilidad II)

"No nos consideran parte de la comunidad. Nos consideran de IO pero ahora que no recibimos nada no nos respetan ni nos hacen caso" (Comentario realizado durante el Taller de Aradib II)

¹² Intermon-Oxfam. Manual de Intervención con contrapartes en proyectos de respuesta humanitaria. Septiembre 2008

Poco tiempo se dedica a organizar y fortalecer las capacidades de los CGPE y a que las comunidades se apropien de las estructuras de agua y saneamiento. Asimismo durante este periodo no se dedica tiempo a identificar posibles OL con las que empezar a trabajar en modelo semi-operativo y, de manera progresiva, asumir los componentes del proyecto.

“No hay tiempo para que la gente participe puesto que lo importante es que tengan agua” (Comentario entrevista Equipo WASH de IO)

Si bien existe una gran dificultad de encontrar un equilibrio entre la urgencia y el desarrollo, también es cierto que a partir del año 2010 existe un contexto para iniciar el trabajo en modelo semi-operativo. Así se afirma en documentos internos de IO y en la mayoría de foros de actores humanitarios que trabajan en la zona.

Periodo 2012 – Acciones basadas en la apropiación de la población – Modelo Semi-Operativo

Periodo donde IO planifica y ejecuta acciones destinadas a la apropiación de la población y, concretamente, a la identificación/creación de estructuras que sean capaces de garantizar la gestión y mantenimiento WaSH una vez IO se haya marchado de la zona. Casualmente este cambio de enfoque coincide con la toma de decisión de cierre de IO. Es decir, es en este momento y no antes, que IO empieza a trabajar sobre el terreno definiendo como objetivo la sostenibilidad y autonomización de la acción que IO ha ejecutado desde el año 2008.

A finales del año 2011 se introducen elementos destinados a garantizar el proceso de autogestión (por ejemplo, pago de cuotas mensuales de las familias para usar los puntos de agua) pero no es hasta mediados del año 2012 que se define, de manera concreta, una ES (Estrategia de Reorientación). En este periodo IO se plantea trabajar en Modelo Semi-Operativo en las acciones WaSH y, es en base a ello, que define su marco de intervención.

Modelo operacional	Contextos/tipo emergencias	Tipo de intervención	Elementos de capacitación
Semi-operativo Contractual (coparte ejecuta algún o todos los componentes del proyecto 5)	Post-conflicto Estable Emergencia súbita Emergencia crónica	Primera Fase de la respuesta Segunda fase de la Respuesta Categoría 2 o 3	Experiencia y capacitación de la coparte.

Marco de intervención que se centra en:

- Acelerar el proceso de formación de los CGPE.
- Crear la Asociación de Usuarios de Agua (AUE) en Aradib, Habilé y Koukou
- Proceso de identificación de ADES como organización chadiana que gestione el componente WASH en el Campo de Goz Amir.

3.3.2. Valoración

Aspectos Generales

En líneas generales, IO ha definido, en diferentes momentos del periodo de ejecución, una estrategia de autonomización de las comunidades pensando en la futura salida de la zona. Recomendaciones como la coordinación de los CGPE, AR y proveedores, el acompañamiento de los CGPE, garantizar las reparaciones de los puntos de agua, etc., se repiten desde el año 2009 pero no se ha implementado, o no se ha sabido aterrizar, en un plan de acción efectivo dirigido a la construcción de la ES. Es decir si bien se ha realizado un buen diagnóstico de los puntos críticos, no se ha encontrado la solución o eje de intervención adecuada. IO no alcanza concretar una ES que permita garantizar:

- Organización local con capacidades
- Garantizar la gestión y mantenimiento de las obras públicas construidas

El hecho de que no se haya previsto la planificación de la estrategia de salida desde el inicio y la no inversión de tiempo en la reflexión sobre la salida, ha motivado que IO se instaurara en una dinámica de urgencia y bajo un **modelo**

de gestión de emergencia o post emergencia temprana, durante un periodo prolongado. Si bien se realizan evaluaciones y recomendaciones que inciden sobre la necesidad de empezar a pensar y diseñar una ES, la propia inercia del equipo y de las acciones de respuesta de urgencia les impide cambiar de modelo de intervención. Excepto en el último semestre del año 2012, IO no ha realizado el proceso de transferencia de intervención de urgencia a intervención de rehabilitación/desarrollo, y ello es debido a diferentes factores:

- Se prioriza el trabajo del día a día en los campos de refugiados y desplazados.
- Existen tensiones internas de IO en la toma de decisiones. Cabe recordar que en un primer momento la estructura de Acción Humanitaria de IO estaba totalmente separada de la estructura de Cooperación. De hecho el equipo de IO de la región este de Chad dependía directamente de Barcelona y apenas había coordinación con la estructura país (Chad). No es hasta el año 2009 que se armonizan ambas estructuras en Chad (AH y Desarrollo)
- La excesiva rotación del equipo responsable de IO y los procesos de restitución incompletos.
- La visión humanitaria de las intervenciones en el este del Chad que motiva que las acciones vayan encaminadas a conseguir un objetivo: garantizar el acceso del agua, de calidad y en cantidad, a la población refugiada y desplazada, lo que va en detrimento a incorporar una visión de desarrollo cuyo objetivo fuera: existencia de estructuras sociales capaces de garantizar el acceso al agua.

El hecho de instalarse, durante tanto tiempo, en la llamada fase de urgencia, genera un tipo de **estructura y funcionamiento caro y pesado**. Como ejemplo del coste elevado (técnico y financiero) se pueden citar diversos aspectos:

- El equipo de animadoras en Aradib y Habilé, cuya responsabilidad es dinamizar las jornadas de limpieza y de sensibilización, forman parte del personal de IO. Para la realización de dicho trabajo reciben 60.000 FCFA/mes
- Las personas que participan en las jornadas de limpieza (viernes) reciben un incentivo por el trabajo comunitario realizado (jabón, ropa,..). Incentivo que se da hasta el último momento de IO en Aradib y Habilé.
- Equipo técnico numeroso y con presencia de personal expatriado

A este respecto algunos de los comentarios surgidos durante el trabajo de campo realizado, ilustran esta situación:

“Durante la presencia de IO nosotras recibíamos jabón o ropa tras la jornada de limpieza del viernes. Ahora no recibimos nada a cambio, nadie nos da nada... y por ello no participamos en dichas jornadas” (Comentario realizado en el Taller de Habilé)

“La gente cree que nosotras (las que éramos animadoras en el periodo de IO) somos las responsables de realizar el trabajo (limpieza, mantenimiento,...). La gente cree que tenemos un salario y hemos de trabajar para la comunidad....Gran parte de la población no se implica en el mantenimiento y limpieza de los puntos de agua puesto que ellos ya pagan la cuota mensual. Creen que los miembros de los CGPE recibimos dinero por nuestro servicio y no se creen que lo hagamos de forma voluntaria.” (Comentario realizado en el taller de Aradib II)

“Eso es una responsabilidad de IO” (Comentario repetido en muchas ocasiones en diversos escenarios comunitarios)

“IO se instauró en la fase de urgencia y cada año repetía el mismo plan de acción. IO no contempló la delegación de responsabilidades a una organización local para que, de forma progresiva, fuera asumiendo el componente WaSH” (Comentario de personal de ACNUR)

Los elevados costes no pueden ser asumidos por la comunidad ni por la OL, generando un grado de dependencia elevado, sobre todo si tenemos en cuenta que es una dinámica que se mantiene hasta el final y que no se introducen elementos para disminuir dicho efecto. Ahora bien, dicho efecto es diferente según el tipo de población con las que ha trabajado IO:

- **Campo de Refugiados de Goz Amir**, donde se transferirá la responsabilidad a la ONG local ADES. Si bien es ACNUR quien toma la decisión de la fecha de salida de IO del campo, y a pesar de que lo tienen que hacer durante un periodo de 3 meses en lugar de los 12 previstos, en Goz Amir se dispone de recursos suficientes (técnico y financieros) para garantizar el componente WaSH.

- **Habile, Arabib y Koukou**, dónde es IO quien decide salir del proyecto a finales de 2012 y no contempla ningún plan de acompañamiento ni seguimiento. Es decir, a partir de enero 2013 las organizaciones locales, los CGPE y otros, no disponen de recursos (técnicos y financieros) para garantizar el mantenimiento de las estructuras y garantizar la gestión de los puntos de agua. Teniendo en cuenta las limitadas capacidades de los CGPE y de la AUE, es lógico encontrarse con una situación de abandono de los puntos de agua y deterioro de la higiene y saneamiento. A tener muy en cuenta que en junio 2012, IO identifica la problemática del funcionamiento de los CGPE y del deterioro de los puntos de agua pero, según la información a la que hemos tenido acceso, no se incorporan acciones para solucionar dicha problemática. Por tanto las posibilidades de fracaso tras la salida de IO eran muy elevadas. Dos preguntas claves que se deberían de haber planteado son: ¿Cómo se supone que las organizaciones locales y los CGPE puedan solucionar problemas estructurales si no disponen de fondos ni tampoco de asesoría técnica? y ¿Cómo se supone que las comunidades puedan apropiarse de una estructura si hasta el último momento IO ha llevado la gestión y el control?¹³

Al respecto, como equipo evaluador, hacemos una **valoración crítica** de cómo IO ha gestionado la estrategia de salida, puesto que apenas hay tiempo para llevar a cabo un proceso de fortalecimiento de capacidades organizativas. A saber:

- Respecto a la población chadiana (Koukou, Aradib y Habilé)

En un periodo de 6 meses (julio-diciembre 2012) no hay tiempo suficiente para crear estructuras y generar espacios participativos para que la población y las comunidades se apropien de dichas organizaciones y asuman la autogestión del componente WaSH, sobre todo al referirnos a una situación humanitaria que aglutina a miles de personas.

La AUE se crea durante el mes de noviembre 2012 y, por tanto, a finales de diciembre 2012 nos encontramos con una asociación muy débil estructuralmente, con muchas dificultades de gestión y sin recursos técnicos ni financieros.

En un periodo tan corto de tiempo no es posible articular los CGPE entorno a la AUE y tampoco se dan los elementos suficientes para garantizar un grado de autonomía de los Artesanos Reparadores.

A tener en cuenta que, en junio de 2012, se identifican problemas organizativos, de apropiación y dificultades de mantenimiento de las instalaciones. A pesar de ello IO, en su nueva estrategia de reorientación aprobada en agosto de 2012, decide cerrar el proyecto en diciembre de 2012 y no se introducen acciones para solucionar dichas dificultades y tampoco se contempla ningún proceso de acompañamiento y seguimiento una vez finalizado el proyecto.

- Respecto a la población refugiada (Goz Amir)

Si bien, en agosto de 2012, IO inicia un proceso de identificación en el cual se selecciona a ADES como organización chadiana, este proceso queda anulado en el momento que ACNUR, como responsable del Campo de Goz Amir, comunica a IO que debe abandonar el campo y realizar la transferencia a ADES. Por ello no se puede valorar si el marco de salida definido por IO en el mes de agosto de 2012 era pertinente y adecuado. En la estrategia de reorientación IO establecía un periodo de 12 meses (2013) para trabajar con la contraparte seleccionada, bajo un modelo semi-operativo, donde de forma progresiva fuera asumiendo todos los componentes WaSH de Goz Amir. En cambio, con la decisión de ACNUR, sólo se contempla un periodo de apenas 3 meses para realizar dicha transferencia (Octubre-Diciembre 2012).

ACNUR toma esa decisión en un marco de cambio de estrategia en los campos de refugiados. Debido a la disminución de recursos disponibles y a la cronificación de la situación de la población refugiada sudanesa (ACNUR reconoce que no existe una solución a corto plazo y se empieza a hablar de situación de no-retorno) se empieza a definir una estrategia de apropiación de las acciones por parte de la población refugiada y, para disminuir costes, se inicia un proceso de transferencia de organizaciones internacionales a organizaciones chadianas¹⁴

¹³ Para una mejor comprensión ver Fase D y E de la TdC

¹⁴ Si bien existe un factor económico (la logística y el equipo expatriado de las organizaciones internacionales es mucho más cara que las chadianas) también se debe tener en cuenta la presión realizada por el Gobierno Chadiano respecto a la presencia de las organizaciones internacionales. El Gobierno Chadiano prioriza que sean las propias organizaciones del país las que asuman el trabajo humanitario

Al respecto es razonable afirmar que IO no valoro adecuadamente la concepción de la ES. La ES no es equivalente a la salida física, a la existencia de x número de pozos funcionales o de x número de letrinas existentes que garantizan el logro de los resultados programáticos. La ES debe de enfocarse además, y sobre todo, a garantizar la existencia de una estructura capaz de gestionar el componente WaSH (en sintonía con el concepto de gestión social del agua). Una estructura con suficientes recursos que pueda resolver, por ejemplo, la situación de precariedad y falta de mantenimiento de los puntos de agua de Habile y Aradib; que pueda asesorar y acompañar a los CPGE en su proceso de autogestión, etc.

Como valoración final se puede destacar las siguientes evidencias realizadas en el momento de la evaluación en terreno:

En la población chadiana: El hecho que a finales del 2012 no existiera una estructura social consolidada ha motivado que, en el momento de la evaluación, se haya encontrado una situación de precariedad en los puntos de agua, una falta manifiesta de mantenimiento y limpieza de las instalaciones, una dificultad en la reparación de los puntos de agua así como una debilidad de gestión y de acción tanto de la AUE como de los CGPE.

En la población refugiada: No se puede valorar puesto que, tras la salida de IO, siempre ha existido una organización (ADES) que ha garantizado el componente WASH en Goz Amir. El hecho que ADES no haya querido participar más activamente en la evaluación y que no haya querido transmitir la valoración de la transferencia realizada por IO y las dificultades encontradas en la actualidad, han impedido poder realizar esta valoración por parte del equipo evaluador. *Ver más detalle en Fase D y E del informe*

3.4. FASE D. TRANSFERENCIA A ONG LOCAL

En esta **Fase D** se pretende reconstruir y valorar el proceso realizado por IO para transferir el componente WaSH a una organización local. Al igual que en el resto de las fases descritas, es necesario diferenciar el proceso de transferencia local según el tipo de población:

- Población chadiana (local y desplazada) donde la transferencia se realiza a la **Asociación de Usuarios del Agua (AUE)**
- Población refugiada donde la transferencia se realiza a la ONG chadiana **ADES**

La reconstrucción y la valoración se realiza respecto a la premisa descrita: paso de un modelo semi-operativo a uno cogestor haciendo especial incidencia en los procesos de identificación de las organizaciones, de acompañamiento y respecto a las condiciones con las que IO hace la transferencia en el momento que deja el o los proyectos. Al respecto merece la pena recordar algunos de los condicionantes que se encuentra IO en el momento de decidir a quién y cómo realizar la transferencia del componente WaSH:

Condicionantes internos

- Alto nivel de rotación del equipo de IO en el Chad
- Proceso de reestructuración interna de IO en el periodo 2008-2012 que supone un cambio en los espacios de toma de decisión y la armonización del equipo Acción Humanitaria y Desarrollo.
- Falta de sistematización del trabajo realizado

Condicionantes externos

- Situación y contexto existente en el este del Chad (movimientos fluctuantes, periodos de conflictos, presencia de crisis por sequía e inundaciones,..)
- ACNUR, como agencia que tiene el mandato de dirigir y coordinar el campo de refugiados de Goz Amir, es quien toma las decisiones que afectan a todas las acciones relacionadas en el campo. Por ello IO no tiene libertad de acción ni decisión, antes lo debe coordinar y consensuar con ACNUR y con el Cluster WaSH.
- Legislación chadiana del agua que regula el tipo de gestión del agua y el registro de los puntos de agua existentes. Por ello IO está obligado a garantizar la existencia de los CGPE en cada punto de agua y debe de fomentar la creación de la AUE.

En definitiva IO se encuentra en dos escenarios respecto a los espacios de decisión:

En el Campo de Goz Amir: IO no puede decidir unilateralmente la estrategia de acción WaSH ni la transferencia a una OL. Ello se tiene que realizar bajo el marco establecido por ACNUR y se tiene que hacer previa negociación y aprobación de un acuerdo marco.

En Koukou, Habile y Aradib. IO tiene un amplio margen de decisión respecto a la duración del proyecto y respecto a su salida de la zona, siempre y cuando informe y se coordine con las autoridades chadianas.

3.4.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.)

Premisa/Hitos 5

No es hasta mediados del año 2012 que se planifica e implementa la hoja de ruta de identificación de una OL que asuma el componente WaSH tanto en el campo de refugiados de Goz Amir como en la población chadiana. Si bien en anteriores periodos se valoró la pertinencia de identificar una OL para transferir las competencias WaSH, no se llegó a definir y concretar un plan de acción, aunque sí se dieron algunos pasos al respecto.

Como dicho en anteriores apartados (**Fase C – Implementación ES**) hay un punto de inflexión en todo el periodo de actuación de IO en el este del Chad, y es el alusivo al momento donde, de forma clara, IO define un proceso de identificación y de transferencia del componente WaSH a una OL. Ello se realiza en el marco estratégico de reorientación y reducción de las acciones de IO en el este del Chad: Estrategia de Reducción y Reorientación del Programa este (Región Sila) Chad 2013-2014. Los acontecimientos posteriores, marcados por la decisión de ACNUR, generarán tan sólo 6 meses de la salida de IO de la zona donde se plantea este proceso de transferencia. Ahora bien, también es necesario situarse a finales de 2009 para entender las decisiones tomadas en agosto 2012. En dicho momento IO se plantea una posible estrategia de transición y transferencia local, planteando 4 alternativas:

- a) Transferencia del proyecto a otra ONG con experiencia en WASH
- b) Transferencia del proyecto a las autoridades locales, Delegación Hidráulica y/o Sanitaria
- c) Transferencia del proyecto a una ONG local con experiencia reconocida pero, hasta la fecha, ninguna ONG ha sido aún identificada.
- d) Apoyo para la creación y acompañamiento de una ONG local compuesta por personal técnico IO.

De estas 4 alternativas, en agosto 2012, se priorizan 2:

- a) Transferencia del proyecto a las autoridades locales, Delegación Hidráulica y/o Sanitaria en el caso de la población chadiana
- b) Transferencia del proyecto a una ONG local con experiencia reconocida en el caso de la población refugiada

También se había valorado la posibilidad de crear una **ONG local compuesta por personal técnico de IO**, posibilidad que finalmente se desestima puesto que el ACNUR¹⁵ no lo valora positivamente y porque, si bien se disponen de buenos técnicos, no precisamente tienen que ser buenos gestores. De todas maneras, la creación de una ONG local formada por personal local de IO, fue una posibilidad que se consideró en la propia estrategia de reorientación e incluso se iniciaron los trámites de legalización de la misma. En julio de 2012, 9 personas del equipo IO tomaron la decisión de fundar una organización y solicitan apoyo a la Dirección de IO en el proceso de creación y formación. Este proceso quedará completamente bloqueado a partir del mes de septiembre 2012, coincidiendo con el cierre de la base de Koukou y la obligación de la ACNUR de proceder a la transferencia precipitada del sistema WaSH de Goz Amir a la ONG local ADES.

POBLACIÓN REFUGIADA EN EL CAMPO DE GOZ AMIR

El procedimiento para la identificación de una OL para la transferencia WaSH en el Campo de Goz Amir se puede dividir en dos momentos o periodos:

¹⁵ A pesar que en un primer momento ACNUR lo valora como una posibilidad

1. **Proceso de Identificación dinamizado y liderado por IO** a partir de la reorientación estratégica. Proceso que se inicia en agosto de 2012 donde se selecciona a ADES como organización local para gestionar el componente WaSH.
2. **Decisión de ACNUR** en el mes de septiembre de 2012 en la que obliga a IO a salir del campo de Goz Amir el 31 de diciembre de 2012 y realizar el traspaso a la ONG chadiana ADES, que asumirá el componente WaSH a partir del 1 de enero de 2013.

Proceso de Identificación de una organización local. Se apuesta por ADES

A partir de la Estrategia de Reorientación de IO en el este del Chad, el equipo WaSH, con el apoyo del PMEAL de la región, se responsabiliza de la identificación de una ONG local para continuar en modelo semi-operativo las operaciones WaSH en el Campo de Goz Amir. Para ello se sigue el siguiente procedimiento:

1. Listado de ONG locales con el apoyo del cluster WaSH y UNICEF. Se elabora una lista de 8 organizaciones donde se incluyen: AFDI, ADS, ASSAR, ADDED, FPT, ACAS, SECADEV y ADES.
2. Preselección de 3 organizaciones locales. Tras un contacto telefónico con las 8 organizaciones se realiza la entrevista a 6 de ellas. En dicha entrevista, y con el objetivo de preseleccionar a 3, se valoran diferentes aspectos: Experiencia en el ámbito WaSH, Capacidad de respuesta, Zona de intervención y Proyectos ejecutados

Los resultados obtenidos de la valoración fueron los siguientes:

	AFDI	ADS	FPT	ACAS	SECADEV	ADES
Sector de Intervención	WaSH-FS	WaSH-FS	WaSH+FS	WaSH	WaSH	WaSH + Santé
Zona Intervención	Abéché, Biltine et Iriba	Abéché, Koukou et Goz Beida	Abéché, Goz Beida	Abéché	Abéché	Abéché, Goz Beida, Koukou
Personal	7	33	15	5	11+	180
Proyectos en ejecución	Rural con UNICEF	HCR educación, Saneamiento en KK y GB	WaSH con Unicef	Rural(no activo)	WaSH Campo Refugiados	WaSH + Salud Campo Refugiados
Trabajo en Campos de Refugiados	No	No	No	No	Si	Si

Después de esta valoración, IO selecciona a 3 organizaciones: **ADS** (Association pour le Développement du Sila), **SECADEV** (Secours Catholique et Développement) y **ADES** (Agence pour le Développement Economique et Social). Sus perfiles eran los siguientes:

- **ADS** – Trabaja en la zona de Goz Beida y también a nivel de Koukou. Es una organización con bastante personal contratado y tiene diversos proyectos en ejecución en el ámbito de saneamiento en los pueblos de retorno. No tiene experiencia en el ámbito de distribución de agua en los campos de refugiados pero ha trabajado en saneamiento y promoción de la higiene con la población chadiana.
 - **SECADEV**¹⁶ – Es una de las mayores ONG chadianas que ha empezado a trabajar en los campos de refugiados en el ámbito WaSH. Sin embargo su zona de intervención humanitaria se centra en el Norte de Abéché, pero dada su envergadura y capacidad de acción, podrían asumir el trabajo en Dar Sila.
 - **ADES**¹⁷ – Se trata de una organización con experiencia WaSH en los campos de refugiados puesto que trabaja en 3 campos en la zona Norte de Abéché. ADES abrió dos nuevas bases en Koukou y en Goz Beida para asumir la gestión de salud de los campos de refugiados de Goz Amir y Djabal respectivamente.
3. Evaluación de capacidades de las organizaciones locales. Una vez preseleccionadas las 3 ONG locales se contacta de nuevo con ellas para hacer una evaluación de capacidades siguiendo el manual establecido por

¹⁶ En los diferentes documentos de evaluación no se menciona que es una de las contrapartes históricas de IO en el Chad en acciones de cooperación.

¹⁷ Existen contradicciones al respecto en IO. Personas de IO que no formaban parte del equipo evaluador cuestionaban la capacidad de ADES. Ver apartado Valoración

IO. En esta fase se evalúan 5 ámbitos de competencia: 1) Visión y mandato de la Organización; 2) Capacidad de gestión; 3) Capacidad Logística; 4) Experiencias en la gestión de programas humanitarios y 5) Experiencia en WaSH.

De las tres organizaciones, sólo 2 (ADS y ADES) participaron en esta fase. SECADEV, a pesar de estar invitada, declino participar en la evaluación. El comité de IO se reunió con ADES y ADS los días 20 y 21 de septiembre de 2012 respectivamente. En dicha reunión se procedió a responder al cuestionario elaborado por IO. Según el comité de identificación de IO¹⁸, la realización de este cuestionario les permitió apreciar de manera objetiva las capacidades globales y sus aptitudes para trabajar con IO en WaSH en el campo de refugiados. De esta evaluación se valoró que ADES tenía una capacidad global (administrativa, técnica, logística y financiera) muy superior a la de ADS. ADES obtuvo una puntuación de 71% y ADS 55%. **A finales de septiembre de 2012**, y vistos los resultados, el Comité de Identificación propuso a **ADES** como la ONG mejor preparada para asumir el partenariado con IO en el ámbito WaSH¹⁹.

CAPACIDADES	Total points	ADS		ADES	
		Puntos Obtenidos	%	Puntos Obtenidos	%
Sección 1 : Vision y Mandato de la organización	36	29	81%	30	83%
Sección 2 : Capacidad de Gestión	104	65	63%	77	74%
Recursos Humanos	32	21		23	
Medios Materiales	12	8		9	
Auditoria y Evaluación	12	5		9	
Informes Financieros	12	6		8	
Contabilidad	36	25		28	
Sección 3 : Logística	64	40	63%	42	66%
Equipos	12	8		9	
Stocks	16	12		12	
Suministros	28	16		17	
Distribución	8	4		4	
Sección 4 : Experiencia en Programas Humanitarios	60	45	75%	42	70%
Sección 5: Experiencia en WASH	72	34	47%	49	68%
TOTAL	336	184	55%	240	71%

Cabe mencionar que en este proceso de identificación no se realizó la validación de las informaciones dadas por las organizaciones (o, al menos, no se ha tenido acceso a dicha información) tal y como se establece en el manual de IO, donde se protocolariza que es necesario triangular dicha información con la opinión de otros actores respecto a las organizaciones (opinión de otras organizaciones que han trabajado con ellas, de las agencias de Naciones Unidas, de las comunidades con las que han trabajado, etc.) Tampoco consta que se realizara una visita sobre el terreno para valorar la calidad de los proyectos realizados.

A partir de este momento (septiembre 2012), y una vez identificada a ADES como contraparte, estaba previsto la elaboración de un acuerdo de trabajo, en modelo semi-operativo, para que en un plazo de **12 meses** se realizara la transferencia total del sector WaSH en el campo de Goz Amir. La hoja de ruta prevista era:

- 30 de septiembre de 2012 – Comunicación al ACNUR de la contraparte identificada y formalización del modelo operativo con ACNUR
- 30 de octubre de 2012 – Elaboración del Proyecto 2013 junto con ADES
- 15 de diciembre de 2012 – Firma de un acuerdo IO-Contraparte local para iniciar el proyecto a 1 de enero de 2013

Sin embargo, esta hoja de ruta finalmente no se llevó a cabo debido a la decisión del ACNUR.

Decisión de ACNUR. Fin del mandato de IO en el Campo de Goz Amir

En **septiembre 2012**, y arguyendo dificultades financieras de la operación de asistencia a los refugiados en el Chad, ACNUR toma la decisión unilateral de realizar un transferencia total del sector WaSH del campo de Goz Amir a la ONG

¹⁸ Formado por HR Manager, Logistic Manager y Responsable MEAL de IO

¹⁹ Ver Informe del proceso de identificación de 26/09/2012. PV Evaluation des partenaires Wash y las fichas de evaluación de ADES y ADS.

local ADES a partir del mes de enero de 2013. De esta manera, la estrategia inicialmente desarrollada por IO queda totalmente modificada y reestructurada. Si bien IO inició un proceso de identificación donde ADES resultó la mejor valorada, hay dos aspectos que modifican sustancialmente la estrategia prevista por IO:

- **El tiempo de transferencia:** ACNUR obliga a IO a realizar una transferencia en tan solo un periodo de **3 meses**, cuando lo previsto por IO era hacer una transferencia en 12 meses.
- **El tipo de partenariado:** ADES no será una contraparte de IO ni tampoco existirá un acuerdo entre IO y ADES. Con esta decisión ADES se convierte, a partir de enero de 2013, como contraparte directa de ACNUR y donde IO no tendrá papel algún en el campo de refugiados de Goz Amir.

Está claro que esta decisión de ACNUR sorprende a IO, quien se encuentra en un escenario imprevisto que le obliga, en un periodo corto de tiempo, a poner en marcha todo el proceso de cierre de actividades y transferencia a ADES. Ello motiva que durante el último trimestre del 2012, IO deba de realizar un plan de choque para hacer frente a este nuevo escenario (ver **Fase E** – Salida Física de IO de Dar Sila)

POBLACIÓN CHADIANA EN KOKOU ANGARANA – Del Comité WaSH a la AUE

Apuesta por un sistema de mantenimiento WaSH. El Comité WaSH

Durante el primer semestre de 2012, dentro del marco de salida de IO, se incide en el proceso de autonomización progresiva de las instalaciones hidráulicas por parte de la comunidad. Para garantizar la sostenibilidad de los equipos hidráulicos realizados y la salubridad de la población se apuesta por un sistema de mantenimiento (SEM) donde el **Comité WaSH** tiene un importante rol de coordinación y gestión (Véase ilustración gráfica a continuación). El Comité WaSH (Comité de agua, higiene y saneamiento) tiene como misión representar el conjunto de la comunidad y organizarse para la buena gestión y mantenimiento de los puntos de agua, las instalaciones de saneamiento así como garantizar el buen uso de las infraestructuras hidráulicas. Dicho comité es responsable de realizar:

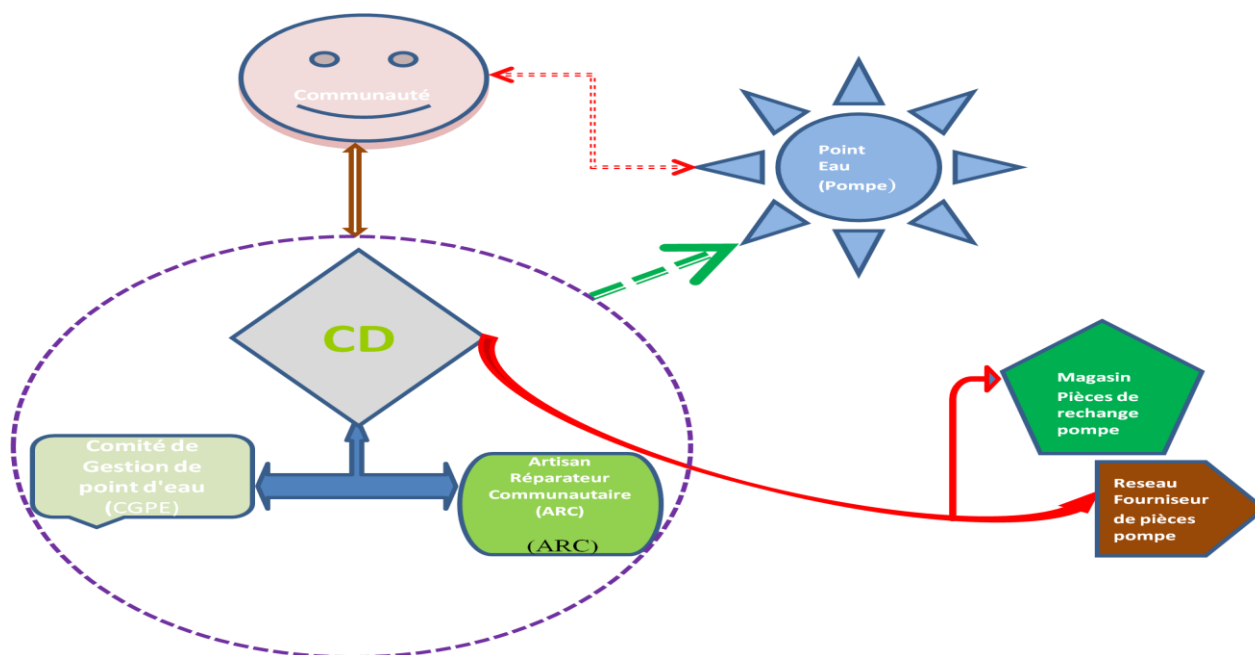
- La sensibilización de la comunidad y movilizarla para la limpieza de los espacios comunes del barrio
- Movilizar a la comunidad para hacer y mantener las fosas de inmundicias
- Movilizar a la comunidad para que cada familia pueda construir una letrina
- Sensibilizar a la comunidad y movilizarla para las actividades de mantenimiento de las infraestructuras de agua y saneamiento
- Orientar y fortalecer la consciencia/sensibilidad de las problemáticas de salud en las comunidades

El Comité WaSH estará compuesto por:

- El **Comité Director** (CD) que asume el papel de interlocución con IO, autoridades locales y líderes comunitarios. Asumirá, en el momento que IO se vaya, las funciones de gestión y funcionamiento del sistema WaSH, la gestión del stock de las piezas de recambio de las bombas de agua, realizar reuniones periódicas con los diferentes comités y gestionar los conflictos entre los diferentes actores del SEM.
- Los **Comité de Gestión de Puntos de Agua** (CGPE) que deben de evaluar el funcionamiento de todos los puntos de agua y las dificultades encontradas. Asimismo deben notificar al CD y al ARC las averías de los puntos de agua, realizar visitas a domicilio para hacer el seguimiento del circuito del agua, sensibilizar las familias para el pago de cuotas, pagar a los artesanos reparadores, garantizar la gestión de los puntos de agua y llevar la contabilidad del punto de agua. El CGPE debe asegurar el pago de cuotas al Comité Wash para el buen funcionamiento del sistema y para garantizar el suministro de las piezas de recambio
- Un **Comité de Higiene y Saneamiento** (CHA) que se responsabiliza del mantenimiento y limpieza de las estructura de saneamiento (letrinas comunitarias, fosas de limpieza). También debe garantizar el reciclaje de las losas de letrinas y apoyar en la construcción de las letrinas familiares. El CHA es responsable de la movilización de las jornadas de salubridad y limpieza.
- El **Comité de Higiene Escolar** (CHS) compuesto por 8-12 alumnos de diferentes cursos y acompañados por 2 padres.
- La Red de **Artesanos Reparadores Comunitarios** (ARC) que tienen como responsabilidad el diagnóstico de las averías de las bombas de agua, el mantenimiento y reparación de las bombas Vergnet e India y evaluar las necesidades de stock de piezas de recambio.

En este sistema de mantenimiento WaSH las comunidades deben pagar las cuotas mensuales establecidas, implicarse en la limpieza y mantenimiento de los puntos de agua, hacer un buen uso de las bombas de agua, respetar las reglas de higiene alrededor de los puntos de agua e implicarse en la protección de las estructuras hidráulicas.

Ilustración del funcionamiento de los Comités



El 31 de julio de 2012, en el **marco del proceso de salida de IO** en los campos de desplazados de Koukou, se realizó un taller con la participación de los diferentes Comités y las autoridades locales. En dicho taller se informó del proceso de salida de IO de Koukou, así como de la situación del componente WaSH en la zona:

- Existencia de 1 letrina cada 20 personas
- Implementación de organizaciones comunitarias: Comité Director (CD), CGPE, AR, CHS, CHE, Comité de Higiene del Mercado
- Se ha conseguido un ratio de 26-30 litros/persona/día

Si bien en dicho taller se habla de solucionar algunas de las dificultades identificadas (movilizar a la gente para la limpieza de los barrios, que cada CGPE pague una cuota de 1.000 FCFA/mes para garantizar el suministro de piezas, crear un Comité Central para gestionar las cotizaciones de los CGPE, etc.) no se contempla proceso alguno para la creación de la AUE o de una estructura parecida para garantizar la sostenibilidad del componente WaSH.

Un cambio de enfoque: AUE como responsable de la gestión WaSH

En el marco de la presentación oficial de las obras realizadas por IO, la Delegación de la *Direction de l'Hydraulique* (DH) recuerda que se debe respetar el SDEA y, por tanto, es necesario revisar el organigrama y el sistema WaSH creado por IO. Lo prioritario es la creación de la **Association des Usagers de l'Eau** (AUE) antes de la salida efectiva de IO²⁰. A tener en cuenta que las infraestructuras de suministro de agua, según lo establecido legalmente, deben remitirse a la DH y a las autoridades administrativas y comunitarias de la zona. Ello motiva que IO reestructure el sistema de mantenimiento previsto unos meses atrás (Comité Wash). A partir de este momento se inicia el proceso de creación y legalización de la AUE, del que cabe destacar:

- El **10 de septiembre de 2012**, Organización de la Asamblea Constituyente reuniendo a todas las autoridades locales, líderes comunitarios y representantes de los diferentes comités.
- Elección e identificación de los miembros que forman el Comité Ejecutivo de la AUE.

²⁰ No se ha podido obtener información respecto a la fecha exacta de la visita de dicha delegación. Entendemos que ésta se da entre el mes de Agosto y Septiembre de 2012

- **6 de noviembre de 2012**, presentación de la AUE a la DH, a las autoridades y a las contrapartes.
- **8 de noviembre de 2012**, registro de los Estatutos y Reglamentos Internos de la AUE a las autoridades competentes.
- A partir de **8 de noviembre 2012**, existencia de la AUE como entidad jurídica responsable del sistema WaSH del territorio Koukou Angarana (Subprefectura).
- En **noviembre 2012**, elaboración de un plan de acción para materializar el cierre de IO y el traspaso a la AUE. El calendario contempla:
 - Formación de la AUE
 - Reconocimiento de los Artesanos Reparadores y formación por parte de la empresa Vergnet.
 - Presentación de los documentos oficiales a las autoridades competentes, a los líderes locales y a los CGPE.
 - Preparación del acto de “pasación” entre IO y AUE para que asuma la gestión de las estructuras WASH Koukou Angarana
 - Ceremonia oficial de traspaso a AUE

La AUE. Objetivos y alcance

Según sus estatutos la AUE tiene por objetivo:

- Garantizar el servicio público del agua: Distribución de agua a los usuarios en los puntos de agua, continuidad del servicio, accesibilidad y equidad.
- Defender los intereses comunes de los usuarios en el ámbito del agua potable y ser el portavoz de las necesidades de mejora
- Preservar el patrimonio confiado mediante el mantenimiento de los puntos y bombas de agua.
- Garantizar la renovación y reparación de las bombas manuales de agua (PMH)
- Llevar a cabo acciones de mejora en el consumo de agua potable
- Garantizar la protección de la fuente de agua definiendo un perímetro de seguridad alrededor de los puntos de agua.
- Sensibilizar a la población sobre las ventajas del consumo del agua potable, sobre la necesidad de pagar regularmente la cuota del agua y sobre la necesidad de proteger y mantener los puntos de agua en condiciones óptimas.

Se establece que la AUE forma parte de todos los órganos decisorios sobre los cambios que afectan a la infraestructura de agua potable en la localidad o región, y pueden cambiar las condiciones de funcionamiento. El ámbito de acción de la AUE cubre todas las bombas manuales de agua de la red territorial de la SubPrefectura de Koukou Angarana (Villages de retour, sites des intégrés) excepto aquellas de uso privado o aquellas que están delegadas a un operador encargado de la explotación de la distribución de agua potable (como es el caso de la Red de Aguas de Koukou que se suministra a partir de las cisternas y depósitos de agua). Se calcula que la red de puntos de aguas de dicho territorio está compuesta por 91 puntos de agua. La AUE está formada por 2 órganos:

- La **Asamblea General** está compuesta por los miembros de los CGPE y los Comités Directores que son los representantes de los barrios (chef de quartier), de los pueblos (chef de villages) así como de los campos de desplazados que se han integrado a los pueblos como barrios.
- El **Comité Ejecutivo** compuesto por 12 personas que, en la actualidad, está conformado sobre todo por autoridades locales: el alcalde de Koukou es el presidente,

En el momento de cerrar el proyecto, y según lo previsto en el proceso de autonomización, IO transfiere el sistema WaSH a las diferentes organizaciones creadas. En concreto, a 31 de diciembre de 2012, estamos hablando de:

- Una estructura central recién legalizada y creada: La AUE
- 87 CGPE (1 por cada punto de agua instalado)²¹
- 15 Artesanos Reparadores.

²¹ En los diferentes informes analizados no hay coincidencia respecto a las estadísticas y en algunos de ellos no aparece la fecha concreta de su elaboración. Por ello no se puede saber la situación exacta en el momento del cierre del proyecto pero ello no impide hacer la valoración puesto que la diferencia no la consideramos sustancial, tan sólo denota una falta de rigor en el proceso de sistematización.

Organizaciones Existentes

Tipo Organización	Habilé		Aradib		Total comité	Total miembros
	Nº	Miembros	Nº	Miembros		
CGPE	46	138	41	152	87	290
CHA	46	137	3	120	49	257
CHS	4	52	3	46	7	98
Comité Higiene Mercado	1	8	1	9	2	17
Comité Director	1	6	2	13	3	19
Artesano Reparador	1	6	1	9	2	15
Albañil Comunitario	1	12	1	10	2	22
TOTAL	100	359	52	359	152	718

Situación de los Puntos de Agua

	Zona	Total	En buen estado	A rehabilitar
ARADIB		41	12	29
ARADIB 1	22			
ARADIB 2	9	41	12	29
ARADIB VILLAGE	10			
HABILÉ-KOUKOU		47	13	34
HABILE 1	12			
HABILE 2	17	47	13	34
HABILE 3	7			
KOUKOU VILLAGES	11			
TOTAL		135	38	97

3.4.2. Valoración

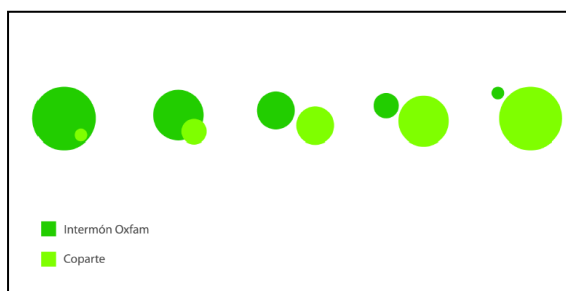
En líneas generales todo el proceso de transferencia local, tanto en los campos de refugiados como de desplazados, es muy confuso, debido sobre todo a:

- La falta de sistematización del proceso que ha dificultado la reconstrucción de lo realmente acontecido,
- Encontrarnos con versiones contradictorias (en lo interno de IO, en ACNUR y en ADES)
- La excesiva rotación del equipo IO
- La falta de informantes claves que hubieran participado en el proceso.

Por tanto la valoración del proceso se realiza a partir de las evidencias observada durante la misión de evaluación, las percepciones de las propias comunidades y de las personas entrevistadas así como de los informes que se han podido recuperar y analizar.

Una primera valoración institucional

Uno de los primeros aspectos que sorprenden en el proceso de transferencia a una OL es la contradicción entre la política de partenariatio de IO y lo realmente realizado por IO en Dar Sila. Según el Manual de IO de Intervención con Contrapartes en proyectos de Respuesta Humanitaria, se establece un modelo de trabajo donde, de forma progresiva, la contraparte va asumiendo mayores responsabilidades. (Véase cuadro ilustrativo de la idea de IO)



La primera vez que yo oí hablar de la ES fue en el verano del 2012. Ahí se establecieron dos vías: 1) crear una ONG local con los trabajadores de IO y hacer un ciclo de proyecto para acompañarles y que fueran autónomos; 2) identificar ONG locales y evaluar sus capacidades técnicas y organizativas y elegir una (Equipo IO)

En cuanto a la Transferencia local ADES

Es necesario cuestionar que IO realizará, de forma unilateral, un proceso de identificación de una ONG local para asumir el componente WaSH en Goz Amir. ACNUR es el máximo órgano responsable del campo de refugiados y, sin embargo, IO inicia este proceso sin la presencia ni la participación de ACNUR.

Intermon inició un proceso de identificación sin nosotros saberlo. Hacía tiempo que le habíamos comunicado a IO que más pronto que tarde se tendría que ir del campo y que se debía de iniciar la búsqueda de una ONG local (ACNUR)

Los que no fueron claros fueron los del ACNUR. A ellos les pareció bien que en el 2013 fuese un proyecto conjunto de IO con la ONG local nuestra. Lo hablamos con ellos, nos reunimos con ellos y les pareció bien. Y luego llegó la carta de manera súbita. Imagino que sería por la falta de fondos, que no podían seguir financiando a IO, o por algo que no sabemos (...). La ES no se hizo de manera precipitada, lo precipitado fue la carta del ACNUR. (Equipo IO).

Vistos los manuales de IO respecto a la identificación de copartes, entendemos que el **proceso de identificación de ADES no se finalizó**. Según los diferentes documentos disponibles, se entiende que sólo se finalizó la primera parte de la identificación pero quedó pendiente la fase de participación y la fase de capacitación. Si tenemos en cuenta el mandato de IO (no comprometer nunca el mandato humanitario) en el mes de septiembre de 2012 no se tenían todos los elementos para garantizar dicho traspaso.

No fue IO quien nos seleccionó para trabajar en el campo de Goz Amir. Fue ACNUR quien, gracias a nuestra experiencia en otros campos, nos llamó para asumir el componente WASH. Además IO no es quien para proponer puesto que es una responsabilidad de ACNUR (Equipo IO).

Respecto a la **calidad de la transferencia** tan sólo hemos podido obtener la opinión del equipo de IO. ADES, desde un primer momento²², no facilitó información alguna respecto a la transferencia. Sólo se limitaron a decir que la transferencia se realizó de forma correcta y que no se trata de una transferencia de IO a ADES sino más bien de una delegación de competencias que ACNUR concede a ADES. Según opinión del equipo de ADES, ellos ya tenían experiencia en acciones similares y por ello pudo asumir bien la responsabilidad WaSH en el campo de Goz Amir.

Durante este proceso de transferencia IO/ADES, no existió un periodo de transferencia y fortalecimiento de capacidades de ADES respecto a la gestión financiera y administración. Tan sólo hubo tiempo para pasar la información del programa y poco más. Al respecto sólo se realizan 2 talleres de traspaso de información, donde participan agentes de IO, agentes de ACNUR y técnicos de ADES (que vienen de otros campos), pero que no cuentan con la presencia de los coordinadores de equipo, tanto de ACNUR como de IO, al encontrarse en periodos vacacionales. Los talleres se dividen en dos: Taller de contexto (situación del camp de Goz Amir, situación WASH,...) y Taller Técnico (uso y funcionamiento de los pozos y fuentes de agua, herramientas Excel de seguimiento de indicadores,...)

Por lo tanto, y en cuanto al seguimiento de los protocolos institucionales de construcción de relaciones de partenariado, este procedimiento se valora como un **punto crítico**.

En cuanto a la capacidad de ADES y la relación con IO

Respecto a la **capacidad de ADES** hay opiniones contradictorias en lo interno de IO. Mientras que en el proceso de identificación se valoró como una organización con capacidades y con experiencia en WaSH, el equipo de IO que realizó la transferencia califica a ADES como una organización limitada debido a que sólo dispone de equipo junior y sin apenas experiencia.

La gente de ADES aparecieron de la mano de ACNUR, de manera súbita y nunca los habíamos oído ni mencionar. La idea de la ES era que el propio equipo local, que ya llevaban años trabajando con nosotros,

²² Ver Apartado Limitaciones de la Evaluación

formaran una ONG local y que IO les acompañase, que lo hicieran de manera conjunta durante 1 año para luego retirarnos. Se comenzó y luego la carta de la UNHCR que fuera ADES (Equipo IO)

Independientemente de las capacidades de ADES y del proceso seguido, se hace evidente que la **relación entre IO y ADES** es tensa, poco transparente y donde no existe una relación de confianza. De hecho nunca ha existido una relación de partenariado entre ambas organizaciones.

Para finalizar con la valoración de ADES no se debe obviar un elemento que consideramos importante pero que, por motivos de prudencia, no se han manifestado claramente en los informes realizados por IO. Es sabido que la **familia de Idris Déby** (Presidente del Chad) es fundadora y forma parte de ADES. De hecho ADES ha recibido, en los últimos años, importantes donativos privados del mismo presidente. Por ello entendemos que no es casualidad que ADES haya crecido tanto en los últimos años.

Queda por saber los motivos reales por los cuales **ACNUR toma la decisión** (en cuanto a forma y tiempo). Todo parece indicar que es por motivos de disminución de fondos, pero posiblemente existan otro tipo de aspectos o conflictos que desconocemos. Si no, no se entiende la reacción desproporcionada y el recelo de ACNUR en el momento que es informada de la presencia de nuestra evaluación y que, en una primera instancia, nos impide la entrada al campo de Goz Amir sin antes resolver el contenido y los términos de referencia de la evaluación.

La valoración final sobre las capacidades de ADES y la construcción de una relación de confianza entre ADES e IO, que posibilitará a IO mantener un seguimiento del campo de Goz Amir, es un **punto crítico**.

Valoración Transferencia local AUE

Según la Ley de Agua Chadiana, en una población rural y semi-urbana, como es el caso de Koukou, se contempla la creación de 3 estructuras:

- AUE (Asociación de Usuarios de Agua) que se responsabilizan de la gestión pública del agua en el territorio (Koukou, Habilé y Aradib) y es reconocida como entidad jurídica por el gobierno chadiana
- CGPE (Comité de Gestión de los Puntos de Agua) que se responsabiliza de la gestión y mantenimiento de su punto de agua y no tienen reconocimiento jurídico.
- AR (Artesanos Reparadores) que tras un periodo de formación asumen la reparación y mantenimiento de los puntos de agua. Trabajan en coordinación con la AUE y los CGPE y cobran a partir de las cuotas cotizadas en los CGPE. Para poder ejercer su trabajo, una vez finalizada la formación, reciben un diploma/certificado oficial.

A pesar de estar regulado en la Ley de Agua y a pesar de la existencia de documentos informando de ello, IO no inicia la implementación de la AUE hasta el final del proyecto. Cabe preguntarse el motivo del retraso en la creación de la AUE: o bien por desconocimiento del marco legal o bien por el hecho de no pensar en ello, asumiendo que en el momento de la salida alguna coparte (existente o creada a partir de su personal local) se haría cargo de la intervención. De hecho se inicia la creación de la AUE a partir de una recomendación y recordatorio de la misma DH.

El excesivo retraso en la creación de la AUE o estructura parecida se considera como un **punto muy crítico** del proyecto. A menos de pocos meses para la finalización del proyecto no se puede pretender crear y consolidar una estructura con capacidades para gestionar el sistema WaSH. Éste es uno de los principales motivos por el cual la situación actual del sistema WaSH se encuentra en situación precaria. La AUE no tiene capacidad alguna para gestionar el sistema WaSH. Se trata de una estructura muy débil y que, desde finales del año 2012, no ha recibido acompañamiento alguno.

A pesar de lo establecido en los procesos de identificación de copartes locales, el proceso de traspaso de la AUE se realizó sin identificar sus debilidades y sin garantizar las capacidades necesarias para que la AUE pueda asumir la gestión de agua y saneamiento de Habilé y Aradib.

La no existencia de un Servicio Público de Hidráulica en toda la Región de Dar Sila ha dificultado el seguimiento y la articulación tanto de la AUE como de los CGPE creados en los diferentes puntos de agua. Éste es un escenario conocido e identificado pero, a pesar de ello, no se estableció ningún trabajo de seguimiento y de lobby para garantizar, al menos, un mínimo stock de piezas de recambio y asesoría de los CGPE.

La mayoría de los puntos de agua que están averiados es debido a la falta de una articulación y coordinación entre las estructuras existentes (CGPE, AR y AUE). El mantenimiento de puntos de agua y alrededores (lavaderos, bebederos,...) lo podemos considerar deficitario, en gran parte debido a que no existen capacidades instaladas, no existe una apropiación por parte de la comunidad ni, sobre todo, existe una organización que asegure la gestión del sistema WaSH.

Viendo los objetivos teóricos de la AUE y viendo sus capacidades reales (pocas y limitadas), era predecible que, a partir de enero de 2013, no existieran las estructuras, ni las condiciones, ni los recursos suficientes para garantizar, al menos, el servicio público de agua. A pesar de ello la Delegación Hidráulica se desentiende de sus obligaciones e IO da por cerrado el proyecto, dejando a la AUE en un escenario de desconfianza, de desconocimiento de responsabilidad y con la incapacidad de dar seguimiento y mantenimiento a la red de puntos de agua existentes. La situación, en el momento de la evaluación es preocupante, puesto que hay un deterioro progresivo de las obras realizadas, no existe un mantenimiento adecuado, cada vez hay menos CGPE activos, el Comité Ejecutivo de la AUE está ausente y no responde a las necesidades de los CGPE,... Situaciones todas ellas que, en caso de no realizar acciones de apoyo y acompañamiento, irán empeorando hasta la práctica desaparición/abandono de todo lo construido hasta el momento.

Desconfiamos de la AUE porque está formado por las autoridades locales y se quedan con el dinero cotizado. La AUE no hace nada. Tienen las piezas de recambio en stock pero no los dan en caso de avería, ellos quieren recibir dinero a cambio (Taller Comunidad Aradib II)

El Alcalde de Koukou (Presidente de la AUE) no nos hace caso. Le llamamos para que nos ayude a solucionar los problemas que tenemos pero nunca viene ni responde. Desde que se fue IO ninguna otra organización ha venido a vernos y a darnos apoyo (Encuentro Jefes tradicionales y Taller Comunidad Habilé II)

A pesar que tenemos fondos recaudados (unos 180.000 FCFA) no sabemos dónde ir para comprar las piezas de recambio que nos faltan. Hemos enviado un artesano reparador a Abéché para que localice dichas piezas (Reunión AUE)

Las CGPE no nos reunimos desde hace tiempo. No sé cuáles son mis responsabilidades en la CGPE (Presidente de una CGPE de Habilé II)

Por lo tanto, y como compilación de la valoración general de la Fase D, los resultados son:

- En cuanto al **proceso de identificación y/o creación de organizaciones locales**, su retraso se valora como un **punto crítico**.
- En cuanto al **seguimiento de los protocolos institucionales de construcción de relaciones de partenariado**, este procedimiento se valora como un **punto crítico**.
- En cuanto a las **capacidades de ADES y la construcción de una relación de confianza** entre ADES e IO, que posibilitará a IO mantener un seguimiento del campo de Goz Amir, es un **punto crítico**.
- En cuanto al **retraso en la creación de la AUE** o estructura parecida se considera como un **punto muy crítico** de la Fase D.

3.5. FASE E. SALIDA FISICA IO

En esta fase se pretende explicar y valorar todo el proceso realizado por IO en el momento de cerrar los proyectos y salir de los campos de población refugiada y chadiana. Y ello se realizará a partir de 2 premisas:

Premisa 6 – Población Refugiada

Donde se reconstruye y valora todo el proceso de cierre de IO y si se realizó la transferencia adecuada a ADES para garantizar un sistema WaSH óptimo para la población refugiada. A tener en cuenta que el cierre fue condicionado (decisión de ACNUR) y en tan sólo 3 meses IO tuvo que reformular su estrategia, elaborar un plan de salida, cerrar la Base de Koukou, realizar reuniones periódicas con ACNUR y los diferentes agentes humanitarios, etc.

Premisa 7/8 – Población chadiana.

Si bien en un primer momento se diferenciaron dos tipos de poblaciones (Desplazada y Local), para la valoración de esta fase (salida física) se considerará sólo como población chadiana y ello debido a dos factores:

- En el momento del cierre del proyecto y en el momento de realizar la evaluación, ya no existe conceptualmente y legalmente dicha diferenciación. Al respecto cabe recordar la decisión del gobierno chadiano (noviembre 2010) que sólo cabe hablar de población chadiana.
- IO apuesta por una misma salida física de la acción realizada en Koukou, Habile y Aradib (población desplazada y huésped): La **apropiación del sistema WaSH por parte de las autoridades locales** y las estructuras WaSH existentes. En esta acción no se valora el apoyo a la población retornada puesto que las acciones que IO identifica y ejecuta al respecto se realiza en otro territorio de Dar Sila (Goz Beida). Es decir, en los proyectos de IO de apoyo al retorno se identifican otras comunidades/poblaciones que no se encuentran en los campos de Habilé y Aradib. Por motivos estratégicos y financieros, IO decide apoyar a la población retornada que se encontraban en los campos de población desplazada de Goz Beida, que no forma parte del radio de acción de la evaluación.

Si bien se valorará si IO contempló medidas de apoyo e información respecto a las 3 opciones de la población desplazada que se encontraba en Aradib y Habilé, en esta fase nos centraremos en saber si, en el momento del cierre, existían estructuras suficientemente formadas/capacitadas para gestionar de manera óptima la integralidad del componente WaSH en las comunidades locales de Koukou y Aradib.

En ambas poblaciones, y respecto a la salida física de IO, se valorará si se ha velado por **el pleno derecho de las poblaciones a los medios de subsistencia, protección y asistencia.**

3.5.1. Reconstrucción (información explicativa y descriptiva.)

En la presentación del Convenio, IO establecía que las acciones previstas de Agua, Saneamiento e Higiene se enmarcaban dentro de la *Convención de las NNUU sobre el estatuto de los Refugiados* adoptada en 1951 y del Protocolo de 1967, firmados por el Gobierno del Chad, en los que se especifica el derecho de asistencia y protección que tienen los refugiados. Los campos de refugiados del Este del Chad se rigen por el *sistema de cluster* de NNUU, donde la **ACNUR** asume el papel de coordinador estratégico del *cluster de Protección* de los refugiados, la **OCHA** se erige como el responsable de proteger y asistir los IDP's en situaciones conflictivas, y **UNICEF** lidera todas las intervenciones en *Agua, Saneamiento e Higiene* en los campos del este de Chad. Por ello, bajo la coordinación de ACNUR, **IO**, en calidad de miembro de Oxfam Internacional, asume el liderazgo y coordinación del *cluster wash* para los refugiados en Goz Amir y Djabal, y bajo la coordinación de UNICEF, hace lo propio en los campos de desplazados del este de Chad (Habile y Aradib).

Bajo este mandato y escenario diferenciado, la ES de la organización debiera de contemplar diferentes escenarios de salida, en base a los diferentes estatus de protección y asistencia de los distintos colectivos en movimiento (refugiados/as y desplazados/as), así como de la implicación de los mandatos internacionales y de las políticas nacionales, considerando a su vez, un escenario diferenciado para la población local huésped.

Premisa/Hitos 6 - Población Refugiada

En septiembre de 2012, ACNUR toma la decisión de realizar la transferencia total del sector WaSH a ADES. Ello supone, para IO, readaptar completamente la estrategia de salida definida (reorientación de las acciones en el Este del Chad) y se debe acelerar el proceso de salida (de 12 meses previstos a 3). Para poder hacer frente a este plan acelerado, y debido a la situación del equipo IO en dicho momento, IO envía a un TAH WatSan en misión de apoyo de 5 semanas²³. En dicha misión se realiza:

- Diseño y revisión detallada del calendario para el traspaso del proyecto a ADES
- Elaboración de un manual técnico WaSH
- Jornada/Taller con el equipo coordinador y de gestión del ACNUR y de ADES
- Relocalización e incorporación del personal de IO como personal de ADES
- Formación para el personal técnico de ADES sobre aspectos técnicos clave, sobre todo los relacionados con el suministro de agua

²³ Documento interno : Retrait d'IO des camps de réfugiés et sites IDPs, Est du Tchad de 05/12/2012

La situación del componente WaSH del campo de Goz Amir el 5 de diciembre de 2012 era la siguiente:

- Infraestructura WaSH, con pozos equipados con bombas manuales en número suficiente, que permite responder a las normas Esfera
- Formación de 3 ARC en el marco de un mantenimiento próximo y operativo
- 30 CGPE para la gestión y mantenimiento de los puntos de agua
- Existencia de CHA por sector para garantizar la salubridad del campo y la promoción de la higiene.
- 5 Comités WASH (1 por sector) compuesto por personas influyentes y autoridades tradicionales: Imam (autoridad religiosa), Responsables de Bloque, Cheikh, Cheikha, representantes de jóvenes, CGPE y CHA.

A finales del 2012, según informe de IO, se puede considerar que el campo de Goz Amir ha conseguido un grado de satisfacción adecuado y ello gracias al nivel conseguido de la gestión comunitaria y participativa de las infraestructuras que no necesitan mucha tecnicidad ni equipos sofisticados. Por tanto, según IO, se podrá ceder, sin riesgo de ruptura de los servicios, la gestión de las intervenciones WaSH en el campo a una OL que tenga la capacidad de asegurar la sostenibilidad de lo conseguido hasta ahora y el fortalecimiento de las capacidades. Sin embargo, el mismo equipo IO WaSH identificó los principales retos y dificultades que fueron socializados durante las jornadas de proceso de transferencia con ADES/ACNUR:

- Continuar la sustitución progresiva del sistema de suministro de agua motorizada (pozo nº 4) con los sistemas de bombeo manuales (Vergnet o India Markt). Ello supone aumentar el número de puntos de agua.
 - Acompañar y fortalecer las estructuras WaSH recién creadas (Comité WASH y CGPE).
 - Introducir la colaboración económica de las familias (cuotas) para poder pagar las reparaciones realizadas por los ARC, pagar las piezas de recambio y hacer el seguimiento de suministro de las piezas de recambio.

Apoyo TAH Watsan para el cierre del Campo de Goz Amir

Ante el cierre inmediato de IO en el campo de Goz Amir, IO decide enviar a un experto WaSH (noviembre-diciembre 2012) con el fin de sistematizar lo realizado y garantizar una transferencia adecuada a ADES. Ahora bien dicha misión no se realiza en las condiciones adecuadas debido a:

- Los responsables Watsan y de Logística de IO en la zona están de vacaciones o los puestos están vacantes.
- ADES aún no ha conformado ni contratado el equipo WaSH para el Campo de Goz Amir, por tanto, no participan de forma directa en los encuentros de restitución y transferencia.
- No existe una base de datos actualizada sobre el sistema de suministro de agua en el Campo de Goz Amir.

A pesar del contexto encontrado, el trabajo realizado para el cierre y transferencia se centra en 2 aspectos:

- Diseño de una base de datos WaSH. Dado que no existía ninguna base de datos sistematizada se tuvo que diseñar una base con el fin de introducir los datos y conocer la situación real WaSH a 1 de enero de 2013. El contenido de la base era²⁴:
 1. Para cada uno de los pozos: Corte técnico, Análisis del agua, Inspección Sanitaria, información piezométrica y caudal.
 2. Listado de pozos existentes en Goz Amir
 3. Base de datos Higiene y Saneamiento: Demografía, Letrinas Públicas, Letrinas Escolares, Letrinas familiares, Gestión de basura y Áreas de Lavado
- Taller de formación e información sobre la gestión WaSH en Goz Amir. Se realiza un Taller de 4 días de duración con la participación del equipo IO y representantes de ADES y ACNUR. El Taller se divide en dos bloques:
 1. Bloque 1 – Contexto. Donde se informa del contexto del este de Chad y del nuevo enfoque en los campos de refugiados (estrategia de apropiación y de “ville durable”)
 2. Bloque 2 – Destinado a informar/formas sobre la metodología de análisis de agua y los modelos de bombas manuales existentes (Vergnet e India)²⁵

²⁴ Ver Base de datos WASH_Diciembre 2012

²⁵ Ver Manuales Bombas Manuales y Manuales Análisis de Agua

A pesar de que la Base de datos no fue completada en su totalidad, debido a la falta de seguimiento y no se nombra una persona responsable de ello, se pueden sacar los siguientes datos que permiten definir la situación WaSH de Goz Amir en el momento de la salida física de IO:

Datos demográficos

Sector	Bloque	Individuos	Familias	
		Total	Nbr.	Media por familia
1	1	1.366	352	3,9
	2	1.218	312	3,9
	3	898	247	3,6
	4	958	280	3,4
	Subtotal	4.440	1.191	3,7
2	5	956	267	3,6
	6	1.317	409	3,2
	7	1.349	427	3,2
	8	1.055	300	3,5
	Subtotal	4.677	1.403	3,3
3	9	1.356	388	3,5
	10	1.381	407	3,4
	11	1.152	334	3,4
	12	1.240	364	3,4
	Subtotal	5.129	1.493	3,4
4	13	1.034	294	3,5
	14	742	201	3,7
	15	1.001	285	3,5
	16	1.129	310	3,6
	Subtotal	3.906	1.090	3,6
5	17	793	208	3,8
	18	539	151	3,6
	19	594	181	3,3
	20	783	205	3,8
	Subtotal	2.709	745	3,6
6	21	751	206	3,6
	22	901	249	3,6
	23	694	175	4,0
	24	835	207	4,0
	Subtotal	3.181	837	3,8
7	25	244	64	3,8
	26	2.181	529	4,1
	Village Hôte	250	50	5,0
	Subtotal	2.675	643	4,2
TOTAL	26.717	7402	3,61	

Datos Higiene y Saneamiento

	Funcionales	Normas Esfera
Letrinas Familiares	1.480 letrinas	1.334 (1 letrina/20 personas)
Letrinas Públicas	27	
Letrinas Escolares	158	62
Alumnas	65	32
Alumnos	68	19
Profesorado	25	11
Áreas de Lavado	37 Pero no se dispone de información sobre su estado	

Datos Suministro de Agua

Pozos de Agua	13	10 construidos por IO y 3 construidos en el periodo de INTERSOS	24 Bombas Manuales: 22 Vergnet y 2 India Markt
Puntos de Agua	24	15 construidos por IO y 9 en el periodo de OGB	24 Bombas manuales

Además se debe tener en cuenta la existencia del **Pozo n°4 motorizado** y que sigue suministrando agua a gran parte de la población refugiada. La estructura de suministro de agua de pozo n° 4 fue construida en el periodo de respuesta de urgencia pero se ha seguido manteniendo hasta la fecha actual.

Premisa/Hitos 7 - Población Desplazada

IO incorpora la necesidad de salir de los campos de desplazados y población local desarrollando un plan de acción

cuyo objetivo era hacer más autónomas a las comunidades en la gestión de las infraestructuras de agua y mantener las capacidades adquiridas (técnicas y formativas) en materia de higiene y saneamiento. En principio el proceso de salida, tras 5 años de intervención, se identificó durante el año 2011 y el cierre definitivo estaba previsto para el mes de septiembre de 2012.

Taller de presentación del proceso de salida de IO de los campos de desplazados de Koukou

IO, a mediados del año 2011, da por confirmada su salida física de los campos de desplazados e inicia toda la logística necesaria para implementarla. Durante la última semana de julio 2012, IO realiza unos talleres, donde se convocan a los diferentes actores implicados, para presentar el plan de trabajo de salida. Los objetivos de los talleres eran:

- Informar a la Delegación Hidráulica (DH), autoridades administrativas y tradicionales sobre los avances del proceso de salida.
- Implicar a la DH y a las autoridades en el proceso de salida.
- Permitir a la DH, autoridades locales y tradicionales de apropiarse de la gestión y mantenimiento del sistema WaSH antes de que IO se vaya.

En el mismo taller se debaten y socializan las principales dificultades identificadas respecto al sistema WaSH y que requería un especial seguimiento para poder realizar el cierre de IO de manera adecuada. De dichas dificultades cabe destacar:

- Existencia de obras e instalaciones degradadas que necesitan ser rehabilitadas.
- Re dinamización de los Comités WaSH inactivos.
- Fortalecimiento de la red de suministro de piezas de recambio.
- Pago de las cuotas mensuales por parte de las familias.
- Suciedad de los barrios.
- Mala gestión y mantenimiento de las instalaciones por parte de la comunidad.
- Situación de las letrinas en los barrios (letrinas y losas abandonadas).

Pero sobre todo se identifica el problema de **falta de apropiación de las instalaciones por parte de la comunidad**. En el periodo de julio-noviembre de 2012, si bien se dan algunas actuaciones de rehabilitación y reparación de algunas de las estructuras degradadas, el plan de trabajo se centra en la creación de la AUE.

Situación en el momento del cierre del proyecto

En el momento de cerrar el proyecto (Koukou, Habilé y Aradib) se realizó un inventario de lo realizado y que podemos considerar como el legado que IO deja a la AUE y a las estructuras WaSH²⁶:

- 90 puntos de agua funcionales en los campos y reparación de una quincena de puntos de agua en los pueblos de retorno
- 3.639 letrinas familiares y 128 letrinas públicas
- 39 CGPE para la gestión, mantenimiento y reparación de los puntos de agua
- 16 ARC. Desde el año 2012 las reparaciones de las bombas de agua están aseguradas por los ARC con la supervisión técnica de IO.
- 18 albañiles para la confección de las losas de letrinas y se les dota de herramientas para garantizar dicho trabajo. Hasta el momento las rehabilitaciones de los puntos de agua estaban garantizadas por los albañiles bajo supervisión técnica de IO.
- Implementación de un sistema de financiación (cuotas mensuales) en el marco de gestión y mantenimiento de los puntos de agua. Cada punto de agua dispone de una caja que le permite pagar las reparaciones realizadas por los ARC y permite comprar las piezas de recambio en caso de necesidades. La cuotas establecidas eran:
 - 200 FCFA/mes/familia en Habilé
 - 250 FCFA/mes/familia en Aradib
 - Cada CGPE paga una cuota mensual de 1.000 FCFA a la AUE
- 168 comités de higienes y saneamiento (CHA)

²⁶ Documento interno : Retrait d'IO des camps de réfugiés et sites IDPs, Est du Tchad de 05/12/2012

- 6 Comités de Higiene Escolar
- Creación y legalización de la AUE, conformado por 12 miembros, en la Subprefectura de Koukou que realizará el seguimiento de las actividades WASH y bajo la supervisión de los servicios técnicos estatales de hidráulica.
- Red de suministro y proveedores de piezas de recambio de las bombas Vergnet e India Mark.

Cierre del proyecto

Con el Taller realizado el 31 de julio de 2012 y la presentación oficial de la AUE (noviembre 2012) como organización responsable de la gestión y mantenimiento del sistema WaSH en la población chadiana, IO da por cerrado el proyecto

Cierre Base de Koukou – Un proceso logístico complicado

Si bien el cierre de la Base de IO en Koukou ya estaba previsto en el plan de trabajo de la estrategia de reorientación, el proceso se realiza de manera acelerada debido a la toma de decisión del ACNUR. Con el cierre precipitado de las acciones del campo de Goz Amir y debido a que los nuevos programas de IO en la Región de Sila se desarrollan en las zonas de retorno de las subprefecturas de Goz Beida y Kerfi, IO identifica que no tiene sentido mantener una base en Koukou.

A nivel de Dar Sila se mantiene la Base de Coordinación de Goz Beida (a unos 40 km de Koukou y a 1 hora de coche) con un equipo técnico reducido que será el responsable de realizar y hacer el seguimiento de las intervenciones de forma directa o a través de contrapartes locales.

Para cerrar la base de Koukou IO implementa un plan de cierre que le permite:

- Despedir o reubicar al personal contratado del equipo de IO Koukou (gestionar indemnizaciones, tramitar los despidos a la Inspección de Trabajo, negociar con otras organizaciones para incorporar al personal de IO,..).
- Gestionar las expectativas y preocupaciones de futuro del equipo de IO.
- Hacer un inventario de todos los bienes existentes y elaborar un plan de transferencia de dicho material.
- Cerrar financiera y administrativamente todo lo relacionado con la Gestión de la Base de Koukou (control de facturas, cierre de caja, cierre de cuentas bancarias,..)

Dado el poco tiempo disponible se inicia un proceso logístico complicado. Para ello la Coordinadora Logista de IO en Ndjamena se desplaza para realizar el inventario y la transferencia de bienes. Al respecto se hace un inventario detallado y se diseña un protocolo para la cesión de bienes.²⁷ Dichos bienes son transferidos a ADES, CNARR, JRS, ATDI y a los Comités WaSH existentes. Asimismo gran parte del parque móvil se transfiere a la Base de IO en Goz Beida.

3.5.2. Valoración

En el momento del cierre de las acciones de IO la región de Dar Sila la situación era confusa debido a distintos factores:

- Efecto distorsionador que provocó la decisión de ACNUR respecto a la transferencia del componente WaSH a ADES, que motivó que no se pudiera conocer la situación encontrada si se hubiera realizado el cierre y la ES según lo previsto por IO.
- Falta informantes clave del equipo de IO que pueda explicar lo sucedido y reconstruir el proceso vivido en su totalidad.
- Falta de seguimiento por parte de IO una vez se cierra la base de Koukou y se cierran los proyectos.
“Estuvimos ahí para hacer el cierre y facilitar manuales e instrumentos de seguimiento. Desde entonces no hemos vuelto puesto que no está dentro de mis responsabilidades” (Equipo IO)
- Falta de transparencia y de colaboración de parte de ADES para valorar la calidad de la transferencia realizada.
“3 meses era tiempo más que suficiente para realizar la transferencia. ADES disponía de un equipo con capacidades” (Equipo ADES)
“No hemos encontrado ninguna dificultad para garantizar el sistema WASH y todo está bien” (Equipo ADES)

²⁷ Ver Inventario Base Koukou_31.12.12

- Diferentes visiones al interior de IO respecto a la experiencia y capacidad de ADES
“A pesar de la decisión de ACNUR cabe decir que coincidimos en la valoración de ADES como organización con experiencia en WASH” (Equipo IO)
“ADES no tenía, en el momento de asumir la responsabilidad en Goz Amir, suficientes capacidades ni suficiente experiencia” (Equipo IO)
“La suerte fue que ADES incorporó a la mayor parte del equipo técnico de IO y, al menos, en la parte técnica se pudo garantizar” (Equipo IO)
- Falta de información contrastada por parte de ACNUR. Todos los responsables de ACNUR entrevistados no estuvieron en el periodo de cierre de acciones de IO. La única persona de ACNUR que vivió todo el proceso de cierre se negó a colaborar con el equipo evaluador (primero nos exigió que necesitaba autorización de parte de ACNUR y una vez conseguida la autorización obtuvimos el silencio como respuesta).
- Falta de documentación completa que permita la reconstrucción total de la transferencia realizada. Si bien existen instrumentos y bases de datos que se crearon en el momento del cierre éstas están incompletas. Nadie asumió la responsabilidad de hacer el seguimiento.
- Coincidencia de época de vacaciones y de cambios de personal durante la fase de cierre, a pesar de ser un periodo crítico para IO y de gran volumen de trabajo. El equipo formado expresamente para el cierre de proyectos (TAH Watsan y Coordinadora Logista) lo tuvo que hacer sólo y sin apenas presencia de los responsables de equipo de la zona
- En el momento del cierre y transferencia del componente WaSH en Goz Amir no había presencia del equipo técnico de ADES. El cierre y transferencia se hizo de IO a ACNUR y éste a ADES. Ello ha sido motivo de confusión y que nadie asuma las responsabilidades en la deficiencia de ciertos aspectos de la transferencia (traspaso del stock en Koukou)

A pesar de ello, el equipo evaluador ha podido realizar una valoración del cierre y salida física de IO de Koukou, pero siendo conscientes que no se tiene toda la información completa y que habrá elementos de debate o desacuerdo.

Una de las primeras evidencias es la importancia y prioridad que se da al cierre de Goz Amir en detrimento a lo relacionado con las acciones con la población desplazada. Si bien se puede estar de acuerdo en que la decisión de ACNUR supone un imprevisto y exige una reacción de respuesta rápida, también es cierto que el cierre de la acción con la población desplazada estaba previsto desde inicios del año 2012. A pesar de las deficiencias identificadas, en Habilé y Aradib, no se tomaron las medidas correctoras necesarias y la transferencia se realizó a sabiendas de las debilidades locales organizativas y de la inexistencia de una estructura estatal que garantice las estructuras WaSH de la zona. Al respecto lo que cabe preguntarse es:

- ¿Qué motiva a IO a cerrar el proyecto con la población chadiana en Koukou Angarana?
- Tras el cierre del proyecto ¿Por qué no se plantea un plan de acompañamiento a la AUE y a las CGPE para garantizar el fortalecimiento de capacidades y garantizar el mantenimiento del sistema WaSH?
- ¿Por qué en la estrategia de reorientación no se plantean pequeñas acciones en Koukou teniendo en cuenta la cercanía con Goz Beida (1 hora)?
- ¿Por qué no se realizan acciones WaSH en las comunidades de retorno de las poblaciones de Habilé y Aradib?

Vista la situación encontrada una posible respuesta es que IO realiza el cierre administrativo de dicha zona sin valorar ni tener en cuenta el impacto y consecuencias que ello puede tener para garantizar el pleno derecho a los medios de subsistencia, protección, asistencia. Por los motivos que fueran, en el momento de la decisión del cierre de acciones a desplazados, IO no tiene una visión global del escenario de Dar Sila y ello le lleva a cometer errores estratégicos. Si bien la nueva estrategia se centra en el apoyo de la población retornada en Goz Beida no hubiera sido costoso incluir, en dicha estrategia, un programa de seguimiento a la población de Koukou.

A nuestro entender lo lógico hubiera sido, como solución de continuidad, trabajar con la población retornada de los campos de desplazados con los que estuvo trabajando IO (Habilé y Aradib). Pero por motivos que desconocemos (financieros, zonas prioritarias de fondos europeos, capacidades institucionales, etc.) IO optó por priorizar el trabajo en la zona de Goz Beida.

Respecto al cierre del campo de Goz Amir – Población refugiada

A partir de las entrevistas realizadas en el Campo de Goz Amir (jefes, CGPE,..) se ha podido reconstruir el proceso de salida física según sus vivencias. El calendario que se reconstruye es el siguiente:

Enero 2011	El 5 de enero de 2011, IO anuncia por primera vez a los líderes comunitarios su intención futura de abandonar las actividades en el Campo. Sin embargo, durante el año 2011 no se producen cambios en la manera de operar
Enero 2012	El 5 de enero de 2012, IO anuncia que en un período de un año o menos de un año abandonará la gestión del componente WaSH en el campo de refugiados. El 15 enero se empieza a reducir el salario que se proporcionaba al “manager”
Marzo 2012	IO comunica que es necesario realizar aproximadamente 700 letrinas, de las cuales se solicita que la comunidad construya por sus propios medios 400 (300 nuevas y 100 rehabilitadas). La comunidad era la responsable de cavar el agujero e IO apoyaba pagando los honorarios.
Abril 2012	Se solicita a los líderes comunitarios que identifiquen a tres personas con capacidades técnicas/mecánicas para que puedan ser formados como ARC. Esto significa un cambio significativo pues hasta la fecha IO era el responsable de las reparaciones y los responsables de la comunidad tenían un papel secundario.
Mayo 2012	El 5 de mayo de 2012, en una reunión con la comunidad, IO informa que tan solo quedan entre 6-7 meses para que IO abandone el campo. También se informa sobre la distribución de 10 carretillas para aproximadamente 1000/2000 personas. El 20 de mayo se distribuyen las carretillas.
Agosto 2012	IO informa que están a punto de abandonar el campo. Proponen a la comunidad mejorar el entorno plantando árboles. La comunidad propone utilizar el dinero para la construcción de 200 letrinas familiares y 4 letrinas públicas (mercado y en los puntos de distribución de alimentos).
Septiembre 2012	IO decide fortalecer los CGPE pues no estaban muy activos. Durante el mes de septiembre se les proporciona formación.
Octubre 2012	IO celebra una gran reunión comunitaria, quieren saber si existe algún problema con el sistema de agua. IO se reúne con el Oumda del campo de refugiados y donde se comunica que en dos meses IO abandona el campo. Junto al Oumda se realiza una visita al campo con el objetivo de identificar la ubicación de 5 pozos (pendientes de perforación) y tres lavaderos
Noviembre 2012	El responsable de IO en Ndjama visita el campo de Goz Amir. Comunica a los líderes comunitarios que en el período de 1 mes la gestión del componente WaSH la asumirá la ONG chadiana ADES.
Diciembre 2012	Un mes con una actividad muy intensa pues IO acelera las actividades de salida del campo. El día 23 de diciembre se realiza una ceremonia de cierre y despedida con la comunidad. El 30 de diciembre se inaugura la apertura del último pozo. También se distribuyó materiales diversos.

A nivel general existe una apreciación positiva de parte de la población refugiada respecto a la comunicación de cierre. Hubo diversas reuniones informativas con los y las jefes de sectores del campo de Goz Amir.

NO es posible realizar una valoración y comparación sobre la sostenibilidad de las acciones WaSH que IO dejó con la situación actual. Y ello debido a:

- Falta de colaboración de parte de ADES, e incluso ACNUR, para conocer la situación real actual.
- Cambio de estrategia de acción en los campos de refugiados en el Este del Chad: Estrategia de apropiación de la población refugiada.
- Recortes presupuestarios en el marco de la Ayuda Humanitaria

Puntos críticos en el proceso de salida física de IO del campo de Goz Amir

- Hubo una cierta preocupación de parte de la población al no existir una responsable WaSH en el momento de la salida de IO. El equipo de ADES no estaba aún instalado en el momento que se va el equipo de IO.

- No hay una transferencia física entre IO y ADES. Dada la ausencia del equipo de ADES, IO realiza el proceso de transferencia al logista de ACNUR y éste se lo transmitió a ADES.
- En un momento dado (enero 2013) el equipo de IO dio una señal de alarma puesto que, en el periodo de traspaso, no estaban instaladas las capacidades adecuadas para garantizar la calidad del sistema WaSH. Hubo un periodo crítico (ausencia de responsable WaSH) donde ni hubo estructura que garantizase una respuesta rápida en caso de manifestarse algún problema en el sistema WaSH. Escenario que, según normas Esfera, nunca se debe dar.

Respecto al cierre de las acciones en la población chadiana

Al respecto, y como manifestado en anteriores capítulos, en el momento de la salida de IO y cierre de sus actividades no quedó garantizada la sostenibilidad del componente WaSH en Koukou, Habilé y Aradib. Una evidencia de ello es la situación encontrada en el momento de realizar la evaluación y la visita a las comunidades de Habilé II y Aradib II:

- Diversas bombas de agua averiadas debido a la falta de mantenimiento y al mal uso.
“Esta bomba de agua hace 3 meses perdió una tuerca pero nadie se ha preocupado en reponerla. A pesar de ello han seguido utilizándola y ha provocado que vaya perdiendo más tuercas y que al final se haya torcido el eje central. De una pequeña reparación de apenas 1 euros hemos llegado a una reparación muy cara y ahora la bomba no se puede reparar puesto que no existen ejes en la zona” (Artesano reparador)
“Sabemos el tipo de avería que tiene pero no encontramos las piezas de recambio” (Artesano reparador)
- Degradación y falta de mantenimiento de las estructuras de higiene y saneamiento.
- Rotura del stock de piezas de recambio para las bombas de agua.
- Diversas CGPE inactivas o desmotivadas
“Los miembros del comité de nuestro punto de agua no hacen nada” (TallerComunidad Habile)
“¿Cuales son vuestras responsabilidades como miembros del CGPE? No lo sabemos. Cuando IO estaba nos iba diciendo lo que debíamos de hacer” (Reunión CGPE Aradib).
- Impago de cuotas de manera progresiva
“Cuando estaba IO la mayoría de las familias pagaban los 250 FCFA/mes pero a los 6 meses de irse la gente dejó de pagar, sobre todo en aquellas donde las bombas están estropeadas” (Taller CGPE Habile II)
- AUE debilitada
“Muchas veces llamamos a la AUE para ayudarnos en los problemas que encontramos pero nunca vienen ni responden” (Reunión Jefes Locales Habilé II)
- Capacidad limitada de los ARC. Desde el cierre de actividades de IO, los ARC no han recibido ninguna formación ni acompañamiento. De hecho hay algunos que aún no han recibido el título de acreditación oficial y ello les impide ejercer de manera adecuada.

También cabe decir que la estructura WaSH sigue existiendo y ello permite que la población pueda tener acceso al agua, escenario inexistente antes de la intervención de IO. Lo que es necesario es poner los recursos necesarios para que dichas estructuras se mantengan y que sean sostenibles, fortaleciendo las capacidades locales para su gestión.

Respecto al cierre de la Base de Koukou

Antes de nada se debe tener en cuenta la manera precipitada e imprevista del cierre de Koukou. En apenas unas semanas se tuvo que realizar el cierre logístico de la base de Koukou cuando, en principio, son necesarios 2-3 meses. Por ello es normal que se dieran pequeños incidentes (hurtos, pérdidas de facturas,..) y, sobre todo, que se generara un escenario de incertidumbre para el personal de IO puesto que no tenían garantizada la continuidad a partir del 1 de enero de 2013.

En líneas generales, los equipos y personas entrevistadas (IO, ACNUR, ADES) tienen una percepción positiva del cierre realizado en Koukou, si bien hay algunos aspectos que fueron motivo de confusión:

- **Inexistencia de Informe de Cierre.** No existe un informe final (o al menos el equipo evaluador externo no ha tenido acceso al mismo) sobre el cierre de la Base de Koukou y la salida física de IO de la zona, tal y como establecen el manual de IO al respecto. Sólo se ha identificado la lista del inventario existente y a qué

organizaciones se cedió.

- **Cesión de Material:** Según percepción de ADES, la cesión de material se hizo de una manera poco transparente. Hubo mucho material, que fue financiado con fondos de ayuda humanitaria, que se transfirió a la base de IO en Goz Beida. Al respecto ADES esperaba que todo el material les fuera transferido.
- **Stock de piezas de recambio en la AUE:** Hay cierta desconfianza en los diferentes CGPE sobre la gestión del stock que IO dejó a la AUE. Las CGPE solicitan que exista transparencia respecto al stock existente y respecto los precios establecidos

Algunas consideraciones externas respecto a la situación actual

- Desde 2013 a la actualidad se ha reducido bastante el presupuesto destinado para el componente WaSH de parte de ACNUR. Si a ello le unimos que ADES sólo trabaja con el presupuesto de ACNUR (y sin complemento de cofinanciación como en la época de IO) nos encontramos con recursos financieros y técnicos limitados. En este escenario, la población refugiada lo puede interpretar en el sentido de que ADES trabaja peor, o menos eficiente, que IO, tal y como se muestra en las encuestas realizadas durante el trabajo de campo, donde las población identificaba un cambio importante, a peor, desde la salida de IO.
- En la actualidad se está implementando una estrategia de implementación/resiliencia en todas las acciones en el Campo de Goz Amir. Ello ha supuesto, entre otras cosas, el cierre progresivo del sistema motorizado de agua. Este escenario está provocando que la población refugiada esté algo descontenta por la gestión de ADES, pero es difícil saber si ello es consecuencia del cambio de estrategia o de la gestión de ADES. Seguramente será debido a ambos factores. Lo que está claro es que IO estuvo actuando en la emergencia hasta el último momento (en modo asistencial) y en cierta manera es normal que la población refugiada haga una valoración positiva del periodo de IO (*"Intermon nos lo daba todo y ahora apenas nos dan un trozo de jabón"* (Población local))

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El resumen de los resultados obtenidos en cada una de las Fases en sus diferentes premisas y mecanismos identificados es el siguiente:

Fase A. FASE INICIAL. Analizó cómo se concibió la ES en la <u>fase de identificación, diseño y formulación</u> . Los resultados de las premisas previstas fueron:		
	a. Autonomización y sostenibilidad	PUNTO FUERTE
	b. Identificación de escenarios de cierre	PUNTO CRÍTICO
	c. Identificación y construcción de la alianza local	PUNTO CRÍTICO
	d. Participación local y fomento de las capacidades locales	PUNTO FUERTE
Fase B. PREMISAS Y CONDICIONES PREVIAS. Analizó si en el <u>momento de tomar la decisión de salida</u> se cumplían las condiciones necesarias. Los resultados de las premisas previstas fueron:		
	a. Cumplimiento de los objetivos programáticos WaSH	
	i. En lo relativo a refugiados	PUNTO FUERTE
	ii. En lo referente a los IDPs	PUNTO CRÍTICO
	b. Capacidades locales para asegurar sostenibilidad WaSH	
	i. Comités de gestión funcionan	PUNTO FUERTE
	ii. Suficientes mecánicos con acceso a piezas	PUNTO FUERTE
	iii. Punto de transferencia a otra ONG	PUNTO CRÍTICO
	c. Contexto humanitario propio	PUNTO FUERTE
Fase C. PROCEDIMIENTO DE ESTRATEGIA DE SALIDA. Indagó sobre los procedimientos específicos implementados. Los resultados de las premisas previstas fueron:		
	a. Cumplimiento de procedimientos y líneas de intervención estratégicas	PUNTO CRÍTICO
Fase D. TRANSFERENCIA A ORGANIZACIÓN LOCAL. Examinó como se procedió en la transferencia a la OL. Los resultados de las premisas previstas fueron:		
	a. Proceso de identificación y/o creación de organizaciones locales	PUNTO CRÍTICO
	b. Seguimiento de los protocolos institucionales de construcción de relaciones de partenariado:	PUNTO CRÍTICO
	c. Capacidad de ADES y construcción de relación de confianza ADES-IO	PUNTO CRÍTICO
	d. Creación de la AUE	PUNTO CRÍTICO
Fase E. SALIDA FÍSICA DE IO DE REGIÓN SILA. Analizó la salida física de IO en la región, diferenciando salida del campo de refugiados de Goz Amir y de los programas con la población chadiana. Los resultados de las premisas previstas fueron:		
	a. Salida física de Goz Amer	PUNTO CRÍTICO
	b. Salida física población chadiana	PUNTO CRÍTICO

A continuación, y en base a los resultados obtenidos, realizaremos las conclusiones y recomendaciones para cada una de las Fases (5) de la Teoría del Cambio.

4.1. Respecto a la Fase A – Fase Inicial

Conclusiones
<p>Identificación de la intervención.</p> <ul style="list-style-type: none">• La identificación/formulación de la intervención se realizó principalmente a través del traspaso generado entre OGB e IO.• IO asumió la identificación realizada por OGB y no se realizó un proceso de diagnóstico e identificación propio.• No hay la ficha de identificación y falta documentación IO a nivel de contexto, prioridades, descripción/caracterización de la población beneficiaria, incluyendo análisis de ejes transversales (género, protección...)• En el formulario no se describe la generación y previsión de escenarios de salida/transición.• El único documento de identificación existente es el formulario Convenio AECID y el de la ACCD.
<p>Formulación de la intervención</p> <ul style="list-style-type: none">• El instrumento de la herramienta Convenio procede de Convenios de Desarrollo. No está adaptado a las particularidades de una las intervenciones humanitarias (falta de flexibilidad – adaptación al contexto). (Ya se había identificado en la Evaluación Intermedia)• Necesidad de adaptar la formulación a las necesidades que vayan surgiendo. A tener en cuenta que se estaba realizando una respuesta humanitaria y urgencia en un contexto cambiante.
<p>Estrategia de Salida en la identificación.</p> <ul style="list-style-type: none">• En la fase de identificación y diseño de la intervención no se consideró la ES• En parte es debido al momento institucional de IO en el año 2006:<ul style="list-style-type: none">○ Creación del Departamento de Ayuda Humanitaria○ El programa WaSH en la región de Dar Sila, constituyó la primera intervención WaSH de IO en terreno con personal expatriado, no teniendo previamente ni antecedentes ni experiencia propia, así como tampoco protocolos definidos de trabajo.○ Se estaban generando los protocolos institucionales, procedimientos y herramientas de trabajo○ Los Manuales y Guías de Trabajo de AH se elaboran a partir del año 2008• IO debería de haber seguido un procedimiento a la inversa. Antes de iniciar cualquier acción WaSH de la envergadura de la desarrollada en el este de Chad, se deberían de haber asentado las bases del Departamento de AH y área WaSH.• Si bien esta situación no tuvo repercusiones en la calidad de la implementación de las acciones sí que influyó en la planificación del diseño de la ES desde el primer momento (puntualidad). Aspecto que provocó la instauración en una fase de urgencia sin pensar en el cambio a la fase de apropiación• A pesar de no tener experiencia en AH y WaSH si que se cometió un error al no tener en cuenta una premisa en cualquier tipo de acción (sea de desarrollo o de AH): Todo proyecto, en el momento de la identificación y formulación, debe de tener en cuenta la estrategia de salida y la sostenibilidad de las acciones que se van a llevar a cabo• IO debería de haber implicado al Equipo en Chad en la formulación de la acción. A pesar que el Equipo Chad tenía sólo experiencia en desarrollo, su visión hubiera permitido incorporar elementos a medio-largo plazo además de poder incorporar el bagaje de conocimiento del contexto chadiano, relación con el gobierno chadiano y contacto con organizaciones locales.

Estrategia de salida al inicio.

- Pese a que IO dispone de protocolos que así lo establecen, en el inicio de la intervención no se consideró ni se planteó la estrategia de salida de la respuesta humanitaria del este de Chad.
- Si bien desde el año 2010 se realizan reflexiones y recomendaciones sobre la necesidad de plantear escenarios de salida/transición, no es hasta julio del 2012 cuando IO desarrolla una hoja de ruta específica a tal fin (Puntualidad ES)
- La no existencia de protocolos de identificación en el momento inicial no justifica que IO haya esperado hasta julio de 2012 para desarrollar la estrategia de posibles escenarios de cierre
- Se considera que un periodo de 6 años es un tiempo excesivo de trabajo en modelo operativo y de respuesta de urgencia. Asimismo se considera insuficiente el tiempo en que se empezó a diseñar la estrategia de salida.

Autonomización y sostenibilidad.

- Desde un inicio IO priorizó la realización de sistemas menos complejos y costosos para favorecer que fuesen más sostenibles y transferibles (sobre todo en lo concerniente al sistema de motricidad de los puntos de agua y al diseño de las letrinas “non payant”),
- IO centró sus esfuerzos en que los sistemas de agua y saneamiento e higiene así como su gestión en el campo de Goz Amir se volvieran más sostenibles y autónomos (R.1.4), pero no definió un horizonte ni estrategia para tal transferencia-traspaso.

Identificación de Contraparte y relación de confianza

- En la fase inicial, IO no logró identificar contrapartes locales con las capacidades específicas en WASH.
- Por ello, y con el fin de no poner en riesgo el mandato humanitario, y a pesar de estar en fase de post-emergencia (Fase 2) se optó por trabajar en modelo operativo en lugar de semioperativo.
- IO no aprovechó su dilatada experiencia en el país para la búsqueda e identificación de contrapartes, pero se debe tener en cuenta que el marco de acción (Wash y urgencia) era totalmente nuevo para IO, cosa que fue un limitante, según el equipo AH de IO, para considerar la participación del Equipo IO en Chad (Desarrollo).
- A pesar de llevar trabajando más de 3 años (desde 2004 en emergencia y seguridad alimentaria) en la zona antes de iniciar las acciones WaSH (2008), no se valoró la posibilidad de delimitar escenarios futuros de trabajo, sobretodo conociendo la inestabilidad de la región. Ello hubiera permitido construir alianzas locales para pensar, de forma progresiva, en escenarios futuros sin la presencia de IO.

Participación Local y Fomento de Capacidades

- IO ha realizado un esfuerzo, en la fase de identificación del programa, para tratar de construir el elemento de la participación y capacidades locales como un eje transversal desde donde se articulan los diferentes componentes de la intervención.
- IO fomentó la participación, la apropiación y el fortalecimiento de capacidades de los colectivos participantes, dotándolos de agencia propia y evitando la percepción de colectivos pasivos como meros receptores de ayuda. Muestra de ello es la creación de diferentes comités: Comité WASH, CGPE, CHA, Artesanos Reparadores y Comités Cólera).
- Si bien se crearon dichos comités no se consiguió, en el transcurso de la intervención, su implicación activa y efectiva

RECOMENDACIONES A LA FASE A – FASE INICIAL

- Independientemente de la situación de la acción (continuidad, inicio, etc.) IO debe realizar su propio proceso de identificación y garantizar que se siguen todos los pasos establecidos (contexto, identificación de las comunidades, identificación de necesidades y problemáticas, identificación de soluciones, elaboración de plan de intervención, debilidades y fortalezas, rol de IO en la acción, actores implicados, etc.). Antes de iniciar la acción garantizar que se dispone del Dossier completo de la intervención.
- El formulario del Convenio AH AECID es un instrumento de cofinanciación y relación con la AECID. IO debe de tener otro tipo de instrumento, adaptado al país y a las necesidades y características propias de las intervenciones humanitarias. Instrumento que no sólo considere las acciones operativas si no también un apartado de avances, actualización del contexto y que obligue a una reflexión continuada respecto a la pertinencia de la acción, a replantearse la reformulación de la acción y que obligue a tener una visión futura en cuanto a escenarios de transición/salida.
- En general podemos decir que la mejora futura de la Fase A pasa en definitiva por asegurar realmente la calidad del proceso de identificación y formulación de la acción humanitaria; que la estrategia de salida se convierta un eje temático fundamental y perfectamente visibilizado en todo el ciclo de la intervención con responsables claros, siguiendo los protocolos establecidos, y repensando las estrategias en relación a la identificación de OL en contextos humanitarios complejos y el fomento efectivo de la participación local en acción humanitaria. Todos ellos no son debates desconocidos para IO, por tanto la mejora pasa por la revisión de los procesos y estructura institucionales que han de contribuir al aseguramiento de la calidad.
- Se deben de crear los controles necesarios para garantizar que los procedimientos de identificación elaborados por IO se cumplen. IO ha elaborado unos manuales y guías (GUIO) donde queda perfectamente establecido cómo se debe diseñar la identificación de una acción humanitaria, donde existen mecanismos claramente establecidos que introducen desde el primer momento la ES. Es más, en ello se debe establecer con mayor rigor el diseño/hoja de ruta del proceso de la ES en el mismo momento de diseñar la estrategia de entrada. Si bien éste es un escenario que se da en la mayoría de ONG (se tienen protocolos claramente definidos pero no se llegan a aplicar con rigor debido a las inercias y dinámicas establecidas) IO tiene un Departamento que podría velar por este cumplimiento (MEAL). No se debería permitir que se aprueben o inicien acciones sin tener la garantía que se han respetado los protocolos establecidos.
- Por muy urgente que sea la respuesta (que no era el caso del este del Chad puesto que IO entró en fase de post-emergencia) se deben crear los mecanismos necesarios. De la misma manera que, por ejemplo, se envían expertos WaSH para identificar y diseñar acciones de respuesta rápida, se debería incorporar el expertise en Estrategias de Salida.
- En el momento de diseñar la acción e incorporar acciones de autonomización y creación de Comités se debe de pensar/analizar el cómo se van a crear dichos Comités, cuando se van a crear y cuáles van a ser sus funciones en el periodo operativo, en el semioperativo y en el momento de salida de IO. Asimismo es importante describir quien va a formar parte de dichos Comités y quien va a participar. Cabe decir que, en todo momento, se debe de procurar la participación de la población y de las organizaciones existentes de forma que, desde el primer momento, las estructuras locales se apropien de su acción. Participación no es sólo escuchar y asistir a reuniones, sino también toma de decisiones.
- Es imprescindible que IO realice una reflexión en profundidad en torno a cómo abordar la creación, capacitación y acompañamiento de los comités y la red de artesanos reparadores, así como respecto a estructura y recursos necesarios para garantizar una participación y fomento de capacidades de manera efectiva. El propio modelo de construcción de relaciones de partenariado de IO, donde la institución pasa progresivamente de una gestión piramidal a una horizontal con la contraparte, podría aplicarse también al tipo de relación que la organización construye con otros aliados locales como los Comités, las CBOs, etc., con el objetivo de ir fomentando paulatinamente el fortalecimiento de los mismos, su autonomización y la autogestión de sus acciones, que garanticen la sostenibilidad y viabilidad del proyecto.

- En los proyectos de cooperación se tienen en cuenta aspectos de sostenibilidad a largo plazo donde se analizan factores sociales, políticos, económicos para que, una vez finalizada la acción, se garantice la continuidad de la misma y para que esta haya provocado un cambio. Es en el diseño de la intervención donde se define la lógica de actuación para poder abordar las debilidades que impiden dicha sostenibilidad. Si bien el escenario humanitario es diferente, sí que hay elementos comunes cuando se plantean procesos de cambio de emergencia -> post-emergencia -> rehabilitación, y es precisamente donde se deberían de fortalecer las alianzas y sinergias en lo interno de IO (Cooperación – AH; Departamento WaSH-Departamento FS) y en lo externo de IO (intercambio de experiencias con organizaciones internacionales y locales).
- Es necesario conocer todo el contexto que puede influir en la acción. De hecho ello forma parte del proceso de identificación. Se debe conocer el marco político, legal, social existente en el país y en la zona de acción. Y es en este punto donde el Equipo País IO puede aportar su bagaje e información (en el momento de iniciar las acciones WaSH en el este del Chad no se dio este contacto) así como las organizaciones locales. Si bien parece una obviedad hay que recordar que, en esta acción, se obvió la existencia de una Ley de Aguas del Chad donde se establecía una normativa de acción (CGPE, AUE). Asimismo parte del personal desconocía el contexto político del Chad y del Este del Chad (no sólo era un conflicto de Darfur)
- Uno de los errores que se cometen en la identificación de acciones humanitarias es que, debido a la urgencia de la acción, existe un despliegue logístico y de personal, que realizan un buen trabajo técnico y operativo pero que se ignora o no se tiene tiempo para conocer el contexto donde se va a trabajar, para saber de la existencia de estructuras locales, dinámicas sociales,... que, en caso de tenerlos en cuenta, pueden ser factores dinamizadores y facilitadores de la acción. Escenarios como Goma (RDC) con la llegada masiva de refugiados rwandeses (1994) o como Haití tras el terremoto de 2010 son claros ejemplos de esta limitación. Tanto en Goma como en Port-au-Prince existían organizaciones locales que fueron ignoradas y que podrían haber aportado su conocimiento para que la respuesta de urgencia fuera más adaptada. En el caso del este del Chad hubiera sido necesario identificar y acercarse a organizaciones locales existentes (sociales, de desarrollo, de mujeres,..) y no tan sólo tener en cuenta las autoridades locales y líderes tradicionales. A considerar que los miembros de los diferentes Comités creados fueron seleccionados tan sólo por los propios líderes comunitarios con el riesgo que ello supone

4.2. Respecto a la Fase B – Premisas

Conclusiones
<p>Logros Programáticos WaSH:</p> <ul style="list-style-type: none">• Los estándares de calidad de los componentes básicos de agua y saneamiento en el campo de Goz Amir han sido muy satisfactorios, lo que ha convertido el campo de Goz Amir en un modelo a seguir por otros campos del este de Chad• En la actualidad, y pese a la gestión WaSH de ADES, el campo de Goz Amir muestra evidente signos de deterioro en cuanto a las condiciones WaSH del campo (ej. tiempo necesario para la reparación de pozos, construcción de nuevas letrinas, condiciones de salubridad del campo).• La realidad en los campos de desplazados de Aradib y Habilé es algo peor. Dichos estándares de calidad se han mantenido durante la fase de modelo operativo de IO. Pero éstos se han deteriorado rápidamente en aquellos espacios donde es necesaria la implicación de la comunidad (mantenimiento y gestión estructuras, pagos de cuotas, etc.). Este deterioro ya fue identificado por el equipo IO a mediados del año 2012.• El grado de satisfacción de la población refugiada y desplazada (mucho más satisfecha durante el período que IO gestionaba directamente el componente WaSH que en la actualidad) refuerza el argumento que la sostenibilidad de los logros programáticos WaSH, el momento de la salida, no estaba garantizada.
<p>Agua en cantidad suficiente</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante la intervención de IO se garantizó, en todo momento, el acceso de agua suficiente (en calidad y cantidad) de la población refugiada y desplazada• Pese al cumplimiento de los estándares de calidad y cantidad de agua (l/d/p) la población refugiada y desplazada demanda más agua (ej. aquella que tiene animales y ganado).
<p>Comités WaSH y Artesanos Reparadores Comunitarios (ARC)</p> <ul style="list-style-type: none">• IO ha dedicado mucho tiempo y recursos a la creación y consolidación de un gran número de comités vinculados a la gestión WaSH, pero la salida de IO y la retirada de apoyo (incentivos, formaciones, seguimiento, etc.) ha supuesto un deterioro o incluso desaparición de muchos de estos comités debido a que su funcionamiento era excesivamente dependiente de IO.• IO formó y creó una red de mecánicos reparadores con las capacidades técnicas para realizar el mantenimiento de los puntos de agua. La salida de IO y la retirada de apoyo la desmotivación e inoperatividad de la red de mecánicos (ej. falta de piezas de recambio) debido a que su funcionamiento era excesivamente dependiente de IO.
<p>Calidad en el diseño del drenaje de los puntos de agua y lavadero.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se constata que el diseño del sistema de drenaje de los puntos de agua es defectuoso y más allá de no ofrecer una solución eficaz a la canalización del agua se ha convertido en un verdadero problema de salubridad justo al lado de los pozos de agua.
<p>Transferencia ONG local</p> <ul style="list-style-type: none">• En el momento de tomar la decisión de salida, IO aun no había logrado solucionar de manera óptima la gran cuestión de la transferencia del componente WaSH a una organización local. Esta demora en identificar una coparte que pudiera empezar un modelo de gestión semi-operativo, será determinante en la estrategia de cierre del campo de desplazados, así como en los IDP sites, quedándose estos últimos bajo la dependencia de los comités.
<p>Contexto Humanitario existente y necesidad de cambio de estrategia de intervención</p> <p>A finales del año 2010 se da el siguiente escenario:</p>

- La situación del Campo de Goz Amir se considera cronificada y sin solución a medio-largo plazo. Ello lleva a tomar la decisión, por parte del ACNUR, a impulsar una estrategia de autonomización y apropiación por parte de la población refugiada.
- Debido a la decisión del Gobierno Chadiano y a la elaboración del PGRET se da un cambio respecto a la consideración y estatus de la población desplazada. A finales del año 2010 pasa a ser considerada población chadiana.
- Esta nueva situación obliga a las organizaciones humanitarias a un cambio de estrategia (pasando de respuesta humanitaria a una acción de rehabilitación/desarrollo).
- Los resultados programáticos de la respuesta de emergencia se habían cumplido y existía una necesidad de asegurar la sostenibilidad de las acciones a través del empoderamiento y la efectiva participación de los actores locales (ONG locales y los servicios técnicos del Estado)

En lo que respecta a los refugiados, la cronificación de la crisis de Darfur, invita a los actores humanitarios a cambiar de estrategia, enfocando las acciones a la idea del contiguum humanitaria, apostando por la mayor autonomización de los componentes WaSH e incidiendo en fortalecer las capacidades y las gestiones locales, favoreciendo la transferencia desde la ayuda externa (más costosa) a la gestión local (más sostenible). Por lo que la presencia de IO ya no se justificaba y porque no aportaba ya un verdadero valor añadido.

- Se llega a una situación que es considerada como adecuada para iniciar una hoja de ruta de salida

Tomas de decisión y puntualidad

- La ausencia de una síntesis fiable sobre los logros programáticos reales (población refugiada y desplazada), en el momento de plantearse el cambio estratégico, no permite al director país ni responsable humanitario tomar una decisión realmente informada y argumentada.

RECOMENDACIONES A LA FASE B – PREMISAS

- Se debe disponer de un procedimiento que permita valorar/conocer el nivel de avance no sólo en la parte programática sino, sobre todo en los aspectos de capacidades instaladas y el contexto humanitario existente. Se entiende que existen reuniones de equipo programáticas, de evaluación y de planificación donde se abordan estos elementos. Es decir, toda acción humanitaria debe disponer, además del calendario y plan de ejecución de actividades, de un calendario y planificación de reuniones de equipo, de evaluación, restitución y planificación. Ello obliga a analizar desde diferentes puntos de vista (de lo técnico a lo estratégico y del *field manager* al coordinador/director) y ver avances en lo técnico (programático) y en lo estratégico (ES).
- Incorporar una perspectiva pluralista al concepto de calidad permitiría una aproximación más sensible a las necesidades reales de los hogares (con necesidades de abastecimiento de agua diferencias en función de su origen agro-pastoral, la presencia de animales, el tamaño del hogar, las propias dinámicas familiares, etc.). El trabajo conjunto de los equipos WaSH y de Seguridad Alimentaria puede ser muy útil para revisar, y si es necesario, adaptar los estándares de calidad a los correspondientes medios de vida de la población refugiada y desplazada.
- Por lo que respecta a propia medición de la cantidad de agua suministrada, sería necesario explicitar las tensiones y dificultades que existen a la hora de realizar el cálculo y las observaciones físicas (para la red de distribución por grifos, como para las bombas manuales).
- Es necesario revisar el diseño de los sistemas de drenaje y puntos de agua. NO es sólo una responsabilidad de IO sino de todos los actores que trabajan en el sector WaSH puesto que el error de diseño les afecta por igual. Un primer paso sería realizar un trabajo participativo con la población para identificar los motivos por los cuales existen esos errores. Hasta ahora las acciones se han limitado a sensibilizar a la población para que mantengan las instalaciones, quizás es momento de

preguntarse el porqué no se hace dicho mantenimiento y buscar soluciones adaptadas al entorno, contexto y capacidades.

- Para facilitar los análisis de avance, el equipo debe disponer de instrumentos de seguimiento y es aquí donde volvemos a dar relevancia al papel de MEAL en este proceso. MEAL debe facilitar estos instrumentos y debe sistematizarlo. Asimismo es importante asignar la persona o equipo responsable para que estos instrumentos se usen. A pesar de ser una obviedad es un trabajo que no se realiza ni tampoco se sistematiza. La mayoría de instrumentos están incompletos y/o no están sistematizados.
- Durante todo el periodo de intervención se debe garantizar la participación de PMEAL y de una persona experta en Estrategia de Salida. El momento más pertinente sería en las reuniones anuales de evaluación y planificación (De la acción y no de País). De esta manera, y anualmente, se pueden analizar de forma colectiva el cumplimiento o no de las premisas.
- Después de más de 6 años de experiencia en WaSH (2008-2014) IO debería plantearse el disponer de una Política de acción WaSH. En estos momentos hay diversas escuelas/corrientes que apuestan por diferentes modelos de enfoques y de acción WaSH. Desde las escuelas más conservadoras y asistencialistas donde toda la acción se realiza en operativo y con mucha dependencia externa, hasta escuelas que se basan en la participación y apropiación desde el primer momento. Un ejemplo de ello es la divergencia de opiniones respecto al control de coliformes o a la cloración de pozos o del agua en las concesiones familiares. Mientras unos dan prioridad a garantizar la calidad del agua (cloración) otros apuestan por no generar hábitos que las familias no serán capaces de hacer o realizar (los kits no son fáciles de encontrar y las familias no realizan la cloración con “eau de javel” por falta de recursos pero se quedan con la sensación de beber agua no potable). Si bien cada escuela tiene sus pros y contras, es a IO definir su propia Política WaSH y evitar que sean los WaSH Manager quienes decidan cómo actuar.
- Los comités de gestión, así como, los artesanos reparadores son las estructuras comunitarias por excelencia en las intervenciones WaSH y la clave de cualquier proceso de autonomización o de estrategia de salida. IO debería de revisar de manera profunda el enfoque actual de trabajo (proceso de constitución, calidad de las formaciones, gestión de los conflictos y sostenibilidad de su estructura y actividades cotidianas).
- Más allá de la gran cantidad de documentos instituciones e informes técnicos que se generan durante una respuesta humanitaria, IO debería de poner elaborar de manera puntual documentos específicos que permitan la toma de decisión argumentada sobre la necesidad de continuar, modificar o iniciar el proceso de salida en una respuesta humanitaria. La puntualidad de la ES debe de medirse en base a diferentes criterios:
 - Idoneidad del contexto humanitario
 - Flujos de movimientos poblaciones
 - Instalación de componentes hardware
 - Logro de resultados programáticos
 - Capacidades locales instaladas.

4.3. Respecto a la Fase C – Procedimiento y Estrategia de Salida

Conclusiones
<p>A nivel General</p> <ul style="list-style-type: none"> • El hecho de que no se haya previsto la planificación de la estrategia de salida desde el inicio y que durante la implementación de la respuesta humanitaria no se hayan reflexionado suficientemente sobre la salida, ha motivado que IO se instaurara en una dinámica de urgencia y bajo un modelo de gestión de emergencia o post emergencia temprana, durante un periodo demasiado prolongado. • La instalación prolongada en la fase de urgencia genera un tipo de estructura y funcionamiento caro y pesado, difícil de mantener por organizaciones locales con capacidades limitadas (recursos técnicos y financieros) • La propia inercia del equipo y de las acciones de respuesta de urgencia les impide cambiar de modelo de intervención.
<ul style="list-style-type: none"> • IO ha definido en diferentes momentos una estrategia de autonomización de las comunidades pensando en la futura salida de la zona. pero no se ha implementado, o no se ha sabido plasmar en un plan de acción efectivo dirigido a la construcción de la ES. • IO ha realizado un buen diagnóstico de los puntos críticos pero no ha diseñado una estrategia de salida que permita garantizar: Una Organización local con capacidades y la gestión y mantenimiento de las obras públicas construidas
<ul style="list-style-type: none"> • No ha sido hasta el último semestre del año 2012 que IO no ha realizado el proceso de transferencia de intervención de urgencia a intervención de rehabilitación/desarrollo.
<ul style="list-style-type: none"> • La mirada humanitaria de las intervenciones de IO en el este del Chad motiva que la respuesta se orienten sobre todo hacia el componente “hard” de WaSH: garantizar el acceso del agua, de calidad y en cantidad, a la población refugiada y desplazada, así como, a garantizar unas condiciones mínimas de saneamiento (letrinas). En detrimento de incorporar una perspectiva en donde la finalidad es promover la existencia de estructuras sociales capaces de garantizar el acceso al agua
<ul style="list-style-type: none"> • IO comete un error de concepción de la estrategia de salida: ES no es equivalente a la salida física, a la existencia de número de pozos funcionales o letrinas existentes
<p>Población refugiada</p> <ul style="list-style-type: none"> • IO define, en su estrategia de reorientación, un periodo de 12 meses (2013) para trabajar con la contraparte seleccionada, bajo un modelo semi-operativo, donde de forma progresiva fuera asumiendo todos los componentes WaSH de Goz Amir. • ACNUR, en un marco de cambio de estrategia en los campos de refugiados, obliga a IO a salir del Campo de Goz Amir. Sólo se contempla un periodo de apenas 3 meses para realizar la salida y la transferencia a una ONG local (Octubre-Diciembre 2012)
<p>Población chadiana</p>

- No es hasta julio 2012 (Estrategia de Reorientación) que se visualiza el cambio de modelo de intervención y se plantea una estrategia de salida
- En junio de 2012, se identifican problemas organizativos, de apropiación y dificultades de mantenimiento de las instalaciones.
- A pesar de ello IO decide cerrar el proyecto en diciembre de 2012 y no se introducen acciones para solucionar dichas dificultades y no se contemplan procesos de acompañamiento y seguimiento una vez finalizado el proyecto.
- En un periodo de 6 meses (julio-diciembre 2012) no hay tiempo suficiente para crear estructuras y generar espacios participativos para que la población y las comunidades se apropien de dichas organizaciones y asuman la autogestión del componente WaSH.
- En un periodo tan corto de tiempo no es posible articular los CGPE entorno a la AUE y tampoco se dan los elementos suficientes para garantizar un grado de autonomía de los Artesanos Reparadores

RECOMENDACIONES A LA FASE C– ESTRATEGIA DE SALIDA

- Delante la evidencia que no ha sido hasta el último año de una intervención humanitaria de 6 años que IO se planteó la reorientación de la intervención y la salida, es necesario revisar los procesos y la estructura que ha permitido que eso sucediese. Al igual que en la FASE A, una recomendación pertinente es que la estrategia de salida se convierta un verdadero eje temático fundamental y perfectamente visibilizado en todo el ciclo de la intervención y con una responsabilidad claramente definida.
- Reconociendo que la existencia de una estructura local capaz de gestionar y garantizar el acceso al agua es una requisito fundamental en toda ES, se recomienda que las líneas de intervención que definen la ES expliciten en enfoque, tiempo y recursos necesarios que va a permitir que eso sea posible. El trabajo coordinado entre los equipos humanitarios y de desarrollo de IO ha de permitir una nueva mirada que permita definir la ES desde una perspectiva mixta y sin duda más enriquecedora y holística.
- El análisis de las Fases A y C evidencia que no ha existido una ES hasta 2012, momento de cierre de las intervención. Para ninguna de las poblaciones el tiempo de salida ha sido suficiente para realizar un traspaso a la OL correspondiente en condiciones óptimas. Reconociendo esta situación recomendamos que IO valore la posibilidad de llevar a cabo una intervención puntual que permita apuntalar el proceso de salida, especialmente urgente para el caso de la AUE y la población desplazada.

4.4. Respeto a la Fase D – Transferencia ONG local

Conclusiones
<p>Organizaciones y estructuras locales</p> <ul style="list-style-type: none">• En el periodo de intervención IO creó múltiples comités e hizo un esfuerzo para formarlos y darles los recursos necesarios pero se obvió la articulación y coordinación de dichos comités, no generando espacios de coordinación y trabajo conjunto entre ellos, y no posibilitando su participación (mediante delegados) en las reuniones del cluster WaSH.• El simple hecho de crear y formar CGPE no supone la garantía de sostenibilidad si no se asegura un apoyo continuado de estructuras superiores.• IO Intento la creación de una ONG local propia conformada por los propios trabajadores locales de la organización. Ello se identificó en diferentes momentos de la intervención: en el año 2008, en la puesta en marcha del CR en 2010, y finalmente en el plan de la ES de julio de 2012. Esta opción, de haberse implementado desde el primer momento, hubiese podido significar un hecho diferenciado en la ES final resultante en la región de Dar Sila. Nuevamente la identificación de estrategias y la implementación de las mismas no fueron de la mano, tardando demasiado tiempo en empezar a activarla, lo cual coincidió con la decisión de la ACNUR de traspasar la intervención a ADES, que represento el fracaso de esta opción.
<p>Respeto a la organización local en población desplazada y chadiana - AUE</p> <ul style="list-style-type: none">• El modo semioperativo sólo se empezó a incorporar en la población desplazada/chadiana en el último momento (segundo semestre 2012). Dadas las capacidades limitadas de las organizaciones locales (Comité Director-WaSH, CGPE,..) no se dio el tiempo necesario para que IO trabajase en semioperativo. Solo en el último momento que se creó y legalizó la Asociación Usuarios del Agua (AUE) con funciones de gestión y coordinación WaSH en Koukou Angarana pero tan sólo ha tiempo para tramitar su legalización, sin poder incidir en su fortalecimiento. Cabe recordar que la estructura AUE es una figura contemplada en la Ley de Agua del Chad, no se trata de una iniciativa propia de IO. Este proceso de legalización se realizó a petición de las propias autoridades chadianas (Dirección Hidraulica). No se entiende el motivo por el cual IO no inicia el proceso de creación de la AUE con anterioridad teniendo en cuenta que la Ley de Aguas fue aprobada el año 1999 e implementada durante el año 2003. Si se hubiera creado con anterioridad se hubiera tenido tiempo en crear y dejar capacidades instaladas.• IO debería de haber puesto en marcha un plan de seguimiento y acompañamiento desde Goz Beida durante un periodo mínimo de 1año, para concluir el proceso de traspaso, según se establece en sus protocolos y procedimientos internos, a la organización local AUE, que funge en el caso del componente WaSH con población chadiana, como una contraparte de IO.• Tanto la AUE como los CGPE necesitan formación en gestión, en funcionamiento organizativo y en dinámicas participativas para motivar y sensibilizar a sus comunidades.
<p>Respeto a la organización local en Goz Amir – ADES</p> <ul style="list-style-type: none">• En el campo de Goz Amir no se trabajó en ningún momento en modo semioperativo, puesto que el trabajo se realizó mediante la gestión directa, bajo mandato de la ACNUR, y no se contemplo hasta la fase final un esquema de trabajo semioperativo, para dotar de capacidades a la contraparte local con el objeto de iniciar un proceso de traspaso de responsabilidades.• La identificación realizada por IO de la contraparte ADES, en un proceso donde participaron inicialmente 9 OL, no se realizo con el rigor que exigen los

procedimientos internos.

- No podemos considerar a ADES como contraparte de IO, ya que no se firmó ningún acuerdo de partenariado entre ambas. ADES funge como una contraparte de ACNUR.

En líneas generales

- En el proceso de identificación y transferencia a un ONG local en el este del Chad no se cumplen ni siguen los procedimientos institucionales establecido:
 - En el caso de la AUE (Población Chadiana), en el proceso de transferencia, no se cumple el modelo de trabajo establecido donde, de forma progresiva, la contraparte va asumiendo mayores responsabilidades. En este caso IO transfiere el sistema WASH a la AUE de forma brusca y sin dejar espacio a AUE a trabajar en semioperativo con IO.
 - En el caso de ADES (Goz Amir) no se llega a completar el proceso de identificación y, a pesar de ello, se valora a ADES como ONG competente en materia WaSH. En lo interno de IO existe valoraciones diferentes respecto a ADES.

RECOMENDACIONES A LA FASE D– TRANSFERENCIA ONG LOCAL

- La dificultad conocida de encontrar OL en contextos humanitarios como en el este de Chad, que cumplan con los requisitos y criterios previstos por IO, hace necesario que se priorice su identificación (o estrategias alternativas como es la creación de nuevas organizaciones) desde un momento muy temprano de la respuesta humanitaria.
- Aplicar los protocolos internos relativos al trabajo con contrapartes locales, incidiendo en el proceso de identificación y diagnóstico (las diferentes fases y herramientas descritas en el GUIO), así como en la aplicación del paso del modelo de gestión operativo a uno semioperativo (paso de un modelo vertical a uno horizontal). Los protocolos al respecto definidos por IO poseen un gran rigor, estableciendo pautas claras y mecanismos, debiendo incidir más en la puesta en práctica de los mismos tal y como se especifica.
- Sería conveniente generar estrategias de coordinación entre los diferentes comités WaSH instalados (CGPE, CHA, CHE, AR, Cólera), generando un espacio de trabajo entre ellos, donde se impulsen sinergias, se compartan experiencias y métodos de trabajo, se incida en diagnosticar los problemas detectados por cada uno y como estos afectan al resto, y se fortalezcan sus capacidades como agentes de gestión en una lógica integral.
- Entendiendo que no depende únicamente de la voluntad de IO, ya que el cluster WaSH está coordinado por otros agentes, en este caso UNICEF, sería conveniente facilitar la participación activa de los comités en las reuniones del cluster, con el objeto de empoderarlos, de fomentar la apropiación local, así como de incluir una mirada local en las decisiones del cluster.
- Tal y como previo IO, en el caso de generar una ONG local con el personal IO local ya formado y con experiencia WaSH, en aquellos contextos que por sus particularidades no sea posible encontrar una contraparte con las capacidades requeridas que no ponga el riesgo el mandato humanitario, la apuesta por impulsar la creación de una organización que pueda cubrir esas debilidades del tejido asociativo local, garantizando la gestión y sostenibilidad del proyecto, se demuestra como una buena solución, siempre y cuando se realice en los tiempos y formas adecuados.

4.5. Respecto a la Fase E – Salida Física de IO de Sila

Conclusiones
<p>Salida Física en la población chadiana</p> <ul style="list-style-type: none">• IO realiza el cierre administrativo de dicha zona a partir de una valoración superficial sobre las consecuencias que ello puede tener para garantizar el pleno derecho a los medios de subsistencia, protección, asistencia. En el momento de la salida, IO no tiene una visión suficientemente estratégica de Dar Sila y ello le lleva a cometer algunos errores importantes. Por ejemplo, si bien la nueva estrategia se centra en el apoyo de la población retornada en Goz Beida, no hubiese sido nada costoso incluir, en dicha estrategia, un programa de seguimiento a la población de Koukou.• En el momento de la salida de IO y cierre de sus actividades no quedó garantizada la sostenibilidad del componente WaSH en Koukou, Habilé y Aradib. La situación actual del sistema WaSH es preocupante por el nivel de degradación de las instalaciones y por la falta de liderazgo y coordinación por parte de la AUE.
<p>Salida Física en la población refugiada</p> <ul style="list-style-type: none">• A nivel general existe una apreciación positiva de parte de la población refugiada respecto a la comunicación de cierre. Hubo diversas reuniones informativas con los y las jefes de sectores del campo de Goz Amir. El Proceso aunque apresurado fue transparente.• No hay una transferencia física entre IO y ADES. Dada la ausencia del equipo de ADES, IO realiza el proceso de transferencia al logista de ACNUR y éste se lo transmitió a ADES. Ello es motivo de alerta puesto que hubo un momento donde nadie asumió la responsabilidad de WASH en el Campo de Goz Amir. Existen una percepción crítica sobre la transparencia del proceso de cesión de material que se hizo a ADES (ej. material, que fue financiado con fondos de ayuda humanitaria, que se transfirió a la base de IO en Goz Beida en vez de ser transferido a ADES).
<p>Cierre de la Base de IO en Koukou</p> <ul style="list-style-type: none">• Se debe de tener en cuenta la manera precipitada e imprevista del cierre de Koukou (sólo 3 meses) con los riesgos que ello comporta.• Se tiene una percepción positiva del cierre realizado en Koukou por parte de IO aunque no existe un informe final sobre el cierre de la Base de Koukou y la salida física de IO de la zona, tal y como establecen el manual de IO al respecto. Sólo se ha identificado la lista del inventario existente y a qué organizaciones se cedió.• Hay cierta desconfianza en los diferentes CGPE sobre la gestión del stock que IO dejó a la AUE. Las CGPE solicitan que exista transparencia respecto al stock existente y respecto los precios establecidos

RECOMENDACIONES A LA FASE E– SALIDA FÍSICA IO

- Particularmente en la fase 5 del ciclo de proyecto que define el protocolo GUIO identificado bajo el título de salida, se define el objetivo y las premisas de cierre de las intervenciones (logísticas administración y finanzas, seguridad y coordinación y trabajo de equipo, lecciones aprendidas, etc.), en este sentido IO tiene muy bien protocolizado lo que se debería hacer en un proceso de salida física, pero nuevamente el protocolo y las directrices institucionales no se cumplen. Se recomienda que IO garantice los protocolos existentes.
- Se recomienda en futuras salidas físicas diferenciarlas en base al tipo de población (refugiada y desplazada) con la que se trabaje. Ya que no es lo mismo trabajar con población refugiada bajo un mandato ACNUR donde IO tiene menos capacidad de decisión y la salida física de los campos de desplazados donde la capacidad IO es mucho más amplia, y por lo que no debe mimetizar la estrategia salida con la de la población refugiada.

4.6. A nivel general.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Sistematización y capitalización</p> <ul style="list-style-type: none"> IO carece de un sistema que le permita sistematizar y capitalizar la información que se genera en las intervenciones humanitarias (procesos). A modo de ejemplo el equipo evaluador ha recopilado cerca de 1.800 documentos relativos a la evaluanda. El no disponer de un mínimo sistema impide que se documente el histórico de la intervención y que la gran cantidad de información que se genera a partir de todo tipo de informes y documentación no alimente ni ilumine la toma de decisión para que esta sea más informada (resultados) como es el caso de la valoración informada en la Fase B de la TdC de la ES sobre si se cumplen o no se cumplen las premisas de salida o el no disponer de una base de datos que compile de manera fiable, por ejemplo, el total de pozos construidos y rehabilitados durante el período de intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> IO debería de manera interna, o con el apoyo de una consultoría externa, poner en marcha un sistema que le permita gestionar eficazmente la gran cantidad de información que se genera. Dicho sistema debería ir acompañado con la asignación de las personas del equipo técnico responsables de la gestión de dicho sistema. En este caso el departamento MEL puede jugar un papel importante a la hora de diseñar dicho sistema. Al respecto IO (departamento RRHH) debería de revisar en profundidad los procesos de inducción del nuevo personal (debido a la gran cantidad de información que hay que procesar lo cual hace que elementos concretos como la ES no se interioricen como sucedió en esta intervención). Así como durante la restitución/traspaso cuando una persona deja su cargo (que hace que mucha información y conocimiento institucional se pierda y se retrasen los planes de acción/estrategias, como ha sucedido en la implementación de la ES en esta intervención)
<ul style="list-style-type: none"> IO tiene un grado de coordinación elevado sectorial-WaSH, siendo líder del cluster WASH en la zona de ubicación del campo de Goz Amir. Es especialmente importante resaltar la excelente valoración realizada por la autoridad nacional de coordinación de ONG y por el ACNUR (cofinanciador de la intervención aquí evaluada). Sin embargo, a nivel sectorial-técnico hay poco intercambio de lecciones aprendidas entre actores del sector para mejorar el diseño y la eficiencia de los proyectos, por lo que existe un claro espacio de mejora en la sistematización y diseminación de experiencias, proactiva 	<ul style="list-style-type: none"> IO es un actor reconocido como referencia técnica, con capacidad y seriedad por lo que tiene una posición que le facilita y obliga a la vez a compartir de manera regular, sus reflexiones, estrategias, estudios comparativos de costos, idoneidad-adaptación de sistemas, experiencias PHP, lecciones aprendidas, para poder beneficiar a otros actores y a las propias autoridades nacionales. El compartir y diseminar estas experiencias podría tener un notable impacto en otros actores WaSH/humanitarios del país así como de las autoridades correspondientes Se recomienda una mayor proactividad de IO y la “salida-ampliación” de la diseminación de experiencias de foros puramente WaSH

4.7. A nivel de contexto y dificultades encontradas

Conclusiones

IO se encuentra con una serie de dificultades que se deben de tener en cuenta:

A NIVEL INTERNO:

- Alta rotación del personal y procesos de restitución incompletos. Ello motiva poca sistematización y la pérdida histórica de lo realizado en el este de Chad.
- Las condiciones de trabajo en Koukou son tensas y nada agradables (protocolos de seguridad, capacidad de respuesta,...). Ello motiva que el personal dure poco tiempo y, por tanto, la eficacia del trabajo se pone en riesgo (una vez la persona ha sido formada y se ha adaptado estando en la situación de aportar suele rotar)
- Cambio de organigrama y de espacios de toma de decisión. 3-4 cambios en el periodo de intervención
- Tensiones de estructura y tomas de decisión entre Equipo Cooperación y Equipo Acción Humanitaria. Desconexión entre el departamento WasH y el de Seguridad Alimentaria.
- No se aprovecha la experiencia de IO en el Chad (1960). IO trabaja desde hace tiempo en desarrollo y cuya experiencia le hubiera servido para implementar el trabajo MEV y hacer un trabajo de participación comunitaria más eficiente

A NIVEL EXTERNO

- En Goz Amir se encuentra sometido al mandato de ACNUR y no coinciden en visiones estratégicas. IO desde hacia tiempo quería trabajar más en la apropiación de la población refugiada pero ACNUR era reticente
- El Gobierno chadiano obliga a trabajar bajo un marco estratégico (PGRET) pero el gobierno incumple sus promesas motivando el bloqueo de los programas de retorno.
- Situación de inseguridad y población en movimiento

UN APUNTE TÉCNICO – DISEÑO DE LOS PUNTOS DE AGUA

En cuanto al diseño de las estructuras de los puntos de agua y de saneamiento, desde el equipo evaluador, queremos resaltar unos puntos críticos identificado cuando se hizo la observación en terreno.

Debido a una falta de mantenimiento y limpieza de los puntos de agua y de las áreas de lavandería nos encontramos con algunos puntos críticos donde se va acumulando agua en las llamadas áreas de drenaje. Si bien la idea inicial del diseño era buena (hacer una rampa para evitar que al agua sobrante se quedara en la zona de bombeo o en la zona de lavado) el hecho de no hacer un buen mantenimiento provoca la presencia de agua estancada y putrefacta que, algunas veces, rebosa y embarra y ensucia la zona. Ello es un punto de riesgo en cuanto es una zona de suciedad y de posible contaminación, por filtración, del punto de agua. A considerar también el riesgo para la salud pública y que se transforme en un foco de mosquitos. Situación que se empeora en la época de lluvias.

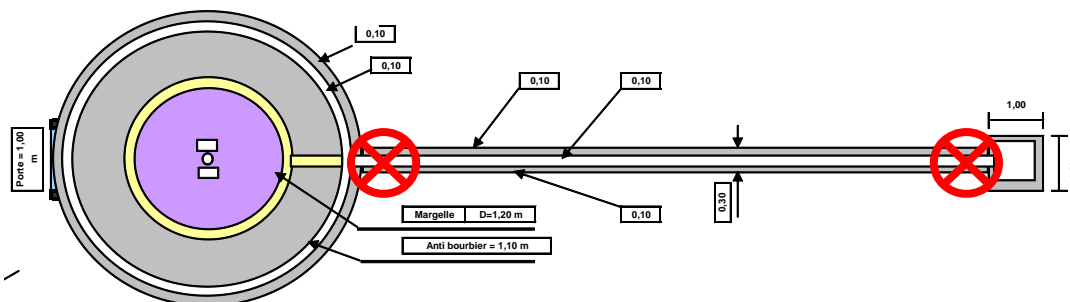
Este defecto de diseño y mantenimiento también ha sido identificado por los expertos WaSH de ACNUR e UNICEF. Al respecto se nos comenta que se está analizando un nuevo diseño que evite estos focos de insalubridad así como insistir en la necesidad de realizar un buen mantenimiento por parte de la comunidad.

De todas maneras no deja de sorprender que no se hayan tomado medidas al respecto puesto que son aspectos identificados desde hace tiempo (Julio 2012) y que no deja de ser un alto riesgo para la comunidad.

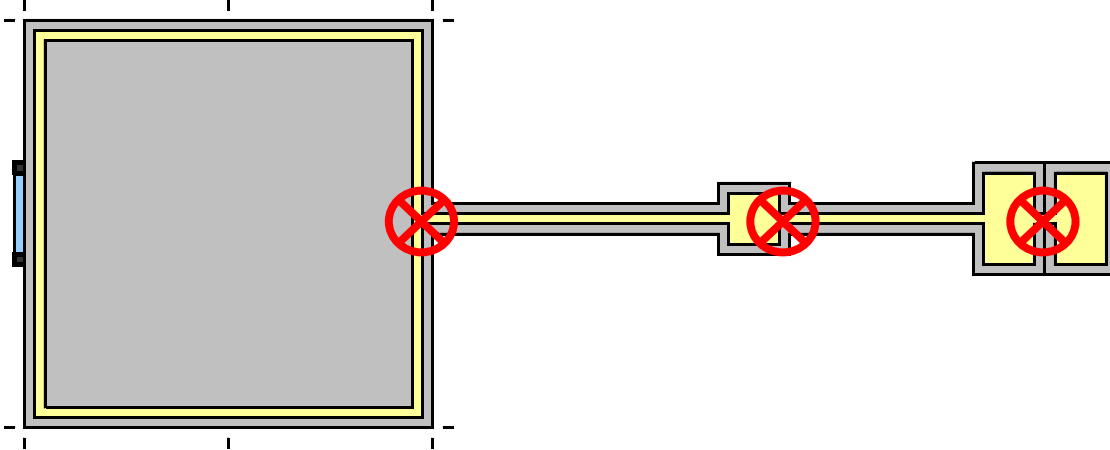
Otros puntos críticos detectados son:

- Presencia de animales y excrementos animales (sobre todo burros) entorno a los puntos de agua
- Deficiencias en la construcción de los muros tanto de las áreas de lavandería como de los puntos de agua.

Respecto a los Puntos de Agua



Respecto a las Áreas de lavandería



Es necesario revisar el diseño de los sistemas de drenaje y puntos de agua. NO es sólo una responsabilidad de IO sino de todos los actores que trabajan en el sector WaSH puesto que el error de diseño les afecta por igual. Un primer paso sería realizar un trabajo participativo con la población para identificar los motivos por los cuales existen esos errores. Hasta ahora las acciones se han limitado a sensibilizar a la población para que mantengan las instalaciones, quizás es momento de preguntarse el porqué no se hace dicho mantenimiento.

RELACIONES INSTITUCIONALES INTERMON-OXFAM

En este apartado se pretende valorar las relaciones que existieron entre IO y las agencias humanitarias que trabajaban en los campos de refugiados/desplazados y, sobretodo, aquellas con competencias de decisión y coordinación como ACNUR y UNICEF.

Durante la misión de evaluación se intentó realizar un encuentro con los responsables del **CNARR** (*Commission nationale d'accueil et de réinsertion des réfugiés et des rapatriés*) y de **ECHO** pero, por motivos de sus agendas, no fue posible.

ACNUR

Por cuestiones ajenas al equipo evaluador no ha podido disponer de toda la información necesaria para realizar una valoración entre ACNUR (como organismo responsable de los campos de refugiados) e IINTERMON OXFAM. Y ello debido a varios factores:

- Reticencias en participar de forma abierta en la evaluación. Se tuvo que dedicar tiempo y varias reuniones para superar unos trámites que nos permitieran la entrada al Campo de Goz Amir. En un principio ACNUR entendió mal el objetivo de la evaluación. Más que una evaluación del trabajo realizado por IO en el periodo 2007-2012, ACNUR creyó que se iba a realizar una evaluación de la situación actual y del trabajo que está realizando ACNUR y ADES.
- Falta de cultura evaluativa. El hecho que no entendieran el motivo por el cual IO se planteara la necesidad de realizar una evaluación tras la finalización de la acción pone de manifiesto que son procesos que no se realizan de forma sistemática.
- Negativa, por parte de algunas personas del ACNUR, para entrevistarse con el equipo evaluador.
- Rotación del equipo responsable de ACNUR. El equipo de ACNUR (Goz Beida y Koukou) que trabajó durante el periodo 2007-2012 no estaban ya en la zona. Ello ha dificultado la obtención de valoraciones de responsables de ACNUR vinculadas directamente con la intervención de IO.

Un aspecto a tener en cuenta es que, actualmente, ACNUR está en un proceso de cambio estratégico. ACNUR y las agencias humanitarias que trabajan en los campos de refugiados, están en pleno proceso de autonomización y mayor grado de autogestión de la población refugiada.

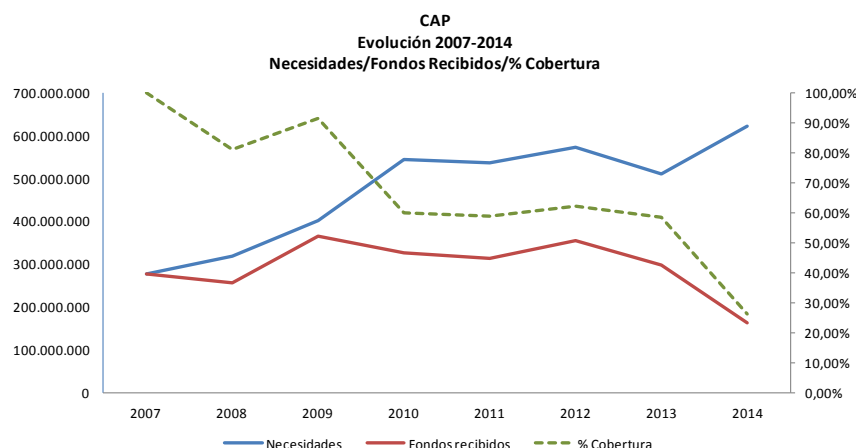
El cambio de estrategia viene determinado por varios factores:

- Cronificación de la situación y la insostenibilidad de la intervención humanitaria actual
- A nivel general ACNUR dispone de menos recursos financieros y no logra cubrir los CAP (Consolidated Appeal) elaborados en cada país. A parte en el Chad se han dado nuevas situaciones de emergencia (Sur del Chad con la presencia de refugiados centroafricanos) lo que ha supuesto una disminución significativa de recursos financieros de ACNUR para los campos de refugiados de Goz Amir y Djabal.

Evolución Presupuesto CAP en Chad

Año	Necesidades (en USD)	Fondos recibidos (en USD)	% Cobertura
2007	277.415.892	277.378.956	99,99%
2008	317.920.558	257.548.539	81,01%
2009	400.558.371	365.906.783	91,35%
2010	544.088.494	326.279.750	59,97%
2011	535.276.140	314.112.102	58,68%
2012	571.946.997	356.072.026	62,26%
2013	509.937.289	297.860.990	58,41%
2014	623.186.514	164.084.748	26,33%

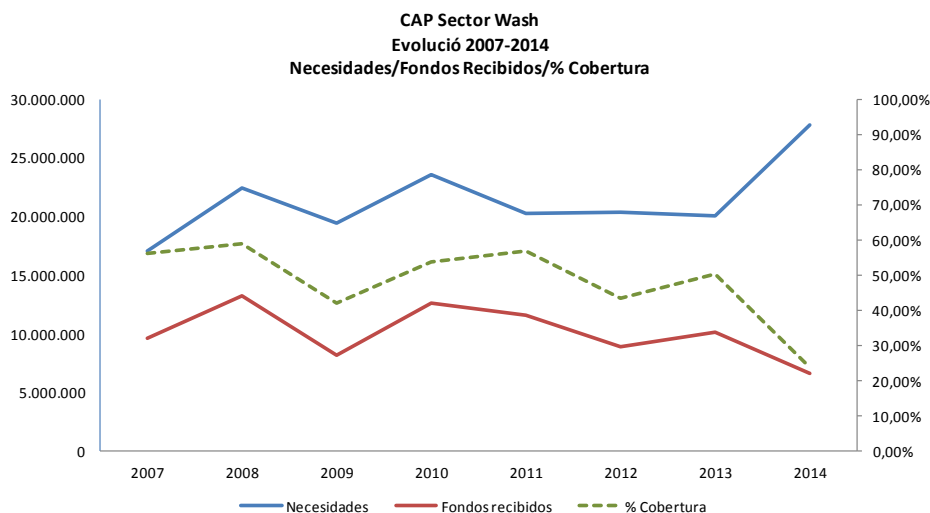
Fuente: OCHA y FTS (Financial Tracking Service)



Evolución Presupuesto CAP - Sector WASH en Chad

Año	Necesidades (en USD)	Fondos recibidos (en USD)	% Cobertura
2007	17.107.292	9.601.542	56,13%
2008	22.450.497	13.243.258	58,99%
2009	19.430.050	8.153.983	41,97%
2010	23.547.333	12.647.431	53,71%
2011	20.237.043	11.534.407	57,00%
2012	20.356.962	8.847.369	43,46%
2013	20.106.478	10.092.424	50,19%
2014	27.796.265	6.586.771	23,70%

Fuente: OCHA y FTS (Financial Tracking Service)



- Condiciones establecidas por el Gobierno Chadiano. Se debe de priorizar a las organizaciones chadianas y se debe argumentar el motivo de la presencia de organizaciones internacionales
- En el sistema WASH, tras un largo proceso de reflexión con todos los actores implicados, se está pensando en el concepto de la gestión social del agua donde uno de los principales objetivos es que la población refugiada asuma plenamente la gestión del agua y que el sistema de distribución de agua se integre, dentro de lo posible, a la estructura chadiana. Al respecto unas de las primeras acciones que se quieren realizar, en el campo de Goz Amir, es el cierre del pozo nº 4, de fortalecer los CGPE y que la población refugiada pague una cuota simbólica por el uso de los pozos de agua.

Los efectos inmediatos de este cambio estratégico han sido la reducción de recursos financieros, la reducción de actividades y menor presencia de actores humanitarios.

En este marco es donde hemos de valorar la decisión de ACNUR de cambio de agencias internacionales a organizaciones chadianas para la gestión de las actividades dentro de los campos (el coste de personal y de estructura es mucho menor).

A pesar del cambio de contexto y las dificultades informativas, se han podido analizar aspectos de grado de satisfacción del trabajo realizado por IO, relación existente entre ACNUR e IO y puntos críticos.

A nivel general, ACNUR tiene una percepción positiva del trabajo realizado por IO. No sólo en las acciones realizadas en Goz Amir sino en todas aquellas donde ha participado IO. De hecho, ACNUR sigue contando con IO para actuales y futuras intervenciones humanitarias en el Chad pero hay que considerar el nuevo escenario de alianzas donde, por razones presupuestarias e intereses políticos, se priorizan las organizaciones chadianas.

A nivel técnico: Durante la ejecución de la acción ha existido una relación permanente entre IO y ACNUR. Al respecto destacar:

- Reuniones periódicas entre IO-ACNUR para realizar el seguimiento de las acciones, para analizar la situación y elaborar las planificaciones anuales. Cabe recordar que ACNUR financiaba parte de la acción de IO en Goz Amir y Djabal y, por tanto, existía una doble relación: Relación de cofinanciador donde se deben de rendir cuentas y relación como autoridad del campo de refugiados.
- Durante el año 2012, en algunas reuniones se plantea la necesidad de implementar un proceso de autonomización. A parte de la creación y consolidación de los CGPE, se plantea el cierre progresivo del pozo nº 4 (motorizado) así como el pago de cuotas por parte de la población refugiada. Según IO ésta fue una iniciativa planteada por el equipo IO pero ACNUR era reticente a dicho cambio. Lo cierto es que, 2 años después, aún se sigue hablando de este cambio. El pozo nº 4 sigue activo, los CGPE son muy dependientes y la población refugiada no paga cuota alguna. No deja de ser significativo que sea ahora ACNUR quien lo plantee como novedad. Si bien no era objeto directo de la evaluación, y tampoco ACNUR facilitó demasiada información y análisis para ello, no se comprende el motivo por el cual aún no se ha realizado, de forma definitiva, el proceso de cambio

Proceso de identificación ADES

Este aspecto ya se ha comentado ampliamente en el capítulo 2.5. FASE D. TRANSFERENCIA A ONG LOCAL del Informe de Evaluación, Éste ha sido un punto caliente en la relación de IO-ACNUR. Por una parte existe un acuerdo/consenso entre ACNUR-IO de la pertinencia de la salida de IO del campo de Goz Amir. En ese aspecto las dos instituciones están de acuerdo pero el proceso es confuso por 3 motivos:

- El hecho por el cual IO inicia un proceso de identificación de una organización local sin incorporar a ACNUR en dicho proceso.
- El hecho por el cual ACNUR toma una decisión unilateral y sin preaviso.
- El hecho de no coincidir con el periodo necesario para realizar la transferencia. Si bien para IO era necesario un periodo de 12 meses para ACNUR 3 meses eran más que suficientes.

Recomendaciones

Si bien ya son aspectos que son considerados por IO, desde el equipo evaluador vemos pertinente las siguientes recomendaciones:

- Presentación y restitución de los resultados de la evaluación como proceso de aprendizaje y como iniciativa con el fin de promover debates en torno a los procesos evaluativos y los resultados obtenidos.
- Unificar criterios y posicionamientos delante de ACNUR. El hecho de que exista tanta rotación en el equipo de IO motiva que no exista una solución de continuidad respecto a las relaciones institucionales. Los procesos de negociación con ACNUR y toma de decisiones en Djabal y Goz Amir cambiaban según el interlocutor de IO

que tenían. IO debe garantizar, a pesar de la rotación que exista, una misma opinión y defender una misma estrategia.

- Incidencia política sobre algunas de las decisiones tomadas por ACNUR. Si bien son situaciones complejas por los intereses y riesgos existentes, IO, junto al resto de agencias humanitarias, debería de ser más activa en las acciones de incidencia política, de informar de las situaciones de riesgo creadas debido a vacíos en la gestión y responsabilidad dentro de los campos de refugiados así como promover un verdadero espacio de intercambio de experiencias entre las agencias humanitarias (sean locales o internacionales). Por ejemplo:
 - En enero 2013 hubo un periodo donde no existía ninguna organización responsable WASH en el Campo de Goz Amir. Esta situación en el proceso de transferencia de IO a ADES. Por una parte el equipo de IO ya no estaba presente en el campo de Goz Amir y por otra parte el equipo de ADES no estaba totalmente incorporado. Ello supuso que durante unos días no estuviera garantizada la cobertura del sistema WASH dentro de los campos. En caso que se hubiera dado una situación de urgencia no se hubieran tenido las capacidades suficientes para dar una respuesta adecuada. A pesar de que era una responsabilidad de ACNUR, IO debería de haber informado, con más energía, sobre este hecho.
 - De la misma manera que ACNUR debe o debería garantizar que las agencias internacionales tengan suficiente experiencia y capacidades para asumir la gestión de las acciones en los campos de refugiados, también se debería de hacer cuando dicha responsabilidad se transfiere a las organizaciones chadianas. El hecho de apostar por organizaciones chadianas, aspecto que nos parece pertinente, debe de ir acompañado por un proceso de acompañamiento y fortalecimiento para que se garantice plenamente la cobertura de necesidades de la población refugiada. En este aspecto las agencias humanitarias, como IO, debería de garantizar dicho acompañamiento sin que ello fuera interpretado como recelo ante la pérdida de financiación ni de desconfianza por parte de las organizaciones locales. No parece que exista un ambiente de trabajo conjunto entre los diferentes actores que trabajan en un mismo sector. Por diversos motivos existen muchas reticencias para compartir los resultados obtenidos y no hay receptividad ante las críticas
 - Si bien es un espacio que va más allá del ámbito del Chad se debería de observar y hacer el seguimiento de las decisiones condicionadas por intereses geoestratégicos y políticos. La situación de la población refugiada sudanesa en el Campo de Goz Amir es insostenible en cuanto a perspectiva de futuro. Desde hace más de 10 años que están en una situación de provisionalidad puesto que, hasta ahora, no se ha permitido acciones que impliquen un asentamiento definitivo de la población. Lo mismo puede suceder con los campos de refugiados centroafricanos en el Sur del Chad. Desde las Naciones Unidas sólo se defienden acciones a corto plazo cuando es evidente que el conflicto centroafricano está empeorando y se tardará bastante tiempo en que se den las condiciones necesarias para pensar en el retorno de la población refugiada.

UNICEF

UNICEF asume, desde hace tiempo, la coordinación del Cluster WASH Chad. La valoración respecto al trabajo realizado por IO en los campos de refugiados/desplazados la consideran positiva debido a la activa participación en las reuniones de coordinación y respecto al trabajo desempeñado, entre otros, en el Campo de Goz Amir. Uno de los aspectos más valorados es el haber mantenido, en el periodo donde IO asumió la responsabilidad WASH en el Campo de Goz Amir, los niveles estándar en calidad y cantidad de agua para la población refugiada.

Otro aspecto a destacar en esta relación es que IO reemplazó a UNICEF en la gestión WASH de los campos de desplazados de Habilé y Aradib. La primera acción de respuesta y construcción de pozos en la zona fue realizada por UNICEF y después fue transferido a IO que mejoró y construyó nuevos puntos de agua.