

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 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.