

DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA MISIÓN DE PAZ DE DARFUR

José Félix Porras

Sergio Gamo

Ángel Sanz

Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España (ISDEFE)

Abstract

Typical difficulties to manage projects in austere environments are magnified in situations such as the Peacekeeping Mission in Darfur (Sudan), with specific determining political and security factors. We will show the special diversity and magnitude of projects carried out in this peacekeeping mission, the main difficulties they face from the planning, logistic, or execution perspectives, and relevant solutions raised by the Isdefe team which has provided the United Nations requested support in this field to the Spanish Government. In particular, special circumstances affecting Super-Camps and Police Stations construction projects will be shown in detail.

Keywords: *peacekeeping, mission, Darfur, management, construction, camps*

Resumen

Las dificultades propias para dirigir y gestionar proyectos en entornos austeros se incrementan en situaciones como la de la Misión de Paz en Darfur (Sudán), con condicionantes específicos políticos y de seguridad. Exponemos la diversidad y envergadura de los proyectos que se desarrollan en el seno de esta Misión de Paz, las principales dificultades a que se enfrentan desde el punto de vista de su planificación, su logística, o su ejecución, así como las soluciones planteadas por el equipo de Isdefe que ha prestado la asistencia en este campo demandada por Naciones Unidas al Gobierno de España. En especial, se detallarán las circunstancias que han rodeado a los proyectos de construcción de Supercampamentos y Puestos Policiales.

Palabras clave: *misión; paz; Darfur; gestión; construcción; campamentos*

1. Introducción

La Misión Híbrida de las Naciones Unidas y la Unión Africana en Darfur (UNAMID), se estableció el 31 de Julio de 2007 de acuerdo a la resolución 1769 adoptada por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Dicha misión de paz continua actualmente abierta ya que ha sido extendida cada 6 meses desde su inicio de acuerdo a los procedimientos habituales del anteriormente citado Consejo de Seguridad.

El mandato principal de la Misión, y por tanto su principal objetivo, es proteger a los civiles desplazados y actualmente concentrados en los numerosos campos de refugiados que

salpican la región de Darfur, al oeste de Sudán, junto a la frontera con el Chad, debido al conflicto existente en la zona.

Existen, sin embargo, otros objetivos en la misión, no menos importantes como: contribuir a la seguridad de la zona para permitir el reparto de la ayuda humanitaria, monitorizar y verificar la implementación de los distintos acuerdos de paz, asistir al proceso de reconstrucción política de la zona, contribuir a la promoción de los derechos humanos y la implementación de leyes basadas en los mismos y, por último, monitorizar y reportar la situación a lo largo de las fronteras con el Chad y la República Centro Africana.

La misión ocupa todo el territorio de Darfur y está organizada en tres sectores que se corresponden casi unívocamente con los tres estados de Darfur: Darfur Norte, Darfur Oeste y Darfur Sur. En cada una de las capitales de dichos sectores (El Fasher para el Norte, El Geneina para el Oeste y Nyala para el Sur) existe un cuartel general que se usa como núcleo logístico y administrativo. En el caso de El Fasher, dicho cuartel es además, el centro de mando de toda la misión. Existe además otra excepción en el sector Oeste. Se trata de la ciudad de Zalingei. Debido a motivos logísticos, esta ciudad también tiene un centro logístico que controla parte del sector Oeste de manera independiente con El Geneina durante la época de lluvias debido a que esta zona permanece incomunicada durante dicho período.

A nivel operativo, la misión de Darfur debe desplegar un total de 26.000 efectivos entre militares y policías, siendo una de las más grandes misiones de paz de las Naciones Unidas a lo largo de su historia. Para cumplir el calendario de despliegue de forma efectiva, la Misión debe construir un total de 37 campamentos y más de 80 comisarías de policía repartidas por todo el territorio de Darfur.

Es fundamental la construcción de lo que ONU denomina campos en condiciones austeras, que no es otra cosa que un campamento con las instalaciones básicas necesarias para poder ser ocupado por un contingente de tropas y que este realice su actividad con normalidad. La rapidez en la disponibilidad de dichos campamentos es crítica para el establecimiento y puesta en funcionamiento de la Misión y el comienzo de las tareas de pacificación de la zona.

Debido a la dureza del entorno, en su mayor parte zonas desérticas o semidesérticas, el pequeño grado de desarrollo de las vías de comunicación, la falta de colaboración del Gobierno de Sudán y los riesgos derivados de la existencia de un conflicto armado en la zona, planificar, gestionar y dirigir la logística y la construcción de los diversos campamentos para los distintos efectivos desplegados se convierte en una tarea compleja y llena de dificultades.

Temas como la adquisición de los terrenos, la preparación de los mismos o el adecuado diseño de las infraestructuras necesarias, no solo desde el punto de vista de la ingeniería sino también desde el punto de vista de seguridad, el abastecimiento y la logística, junto con los contratos necesarios para llevar a cabo estas tareas con éxito, se convierten en muchos casos en los grandes cuellos de botella de cara al despliegue.

Es en este marco en el que Isdefe desarrolla su actividad para Naciones Unidas dando respuesta en la planificación, dirección y gestión de proyectos de construcción y logística de acuerdo a los trabajos demandados por dicha organización al Gobierno de España.

La experiencia de Isdefe dando soporte en consultoría y gestión de proyectos al Ministerio de Defensa Español, ha sido fundamental a la hora de afrontar el reto de trabajar para una organización tan exigente como Naciones Unidas, donde aspectos como la coordinación entre los diversos actores involucrados (entre los que se cuentan elementos civiles y militares, así como una gran diversidad cultural) se convierten en un elemento clave de cara al éxito en la planificación y ejecución de los proyectos. Isdefe ha introducido diversas mejoras respecto al enfoque a emplear durante la etapa de planificación y licitación,

desarrollando herramientas específicas de gestión a utilizar durante las etapas de adjudicación, seguimiento y finalización de los proyectos de construcción y logística.

Finalmente, y como uno de los valores añadidos aportados durante la ejecución del proyecto, se han desarrollado diversas actividades de formación y capacitación del personal de UNAMID, potenciando de este modo la transferencia de conocimiento y la exportabilidad de las soluciones planteadas a otras misiones de Naciones Unidas.

2. Objetivos

El objetivo de este artículo es describir algunas de las metodologías y herramientas de gestión implantadas por Isdefe en la Misión de Darfur y que continúan siendo utilizadas actualmente.

El equipo de Isdefe cuenta con unos 10 ingenieros desplegados en zona, más el soporte de un equipo multidisciplinar que realiza parte de los trabajos desde Madrid para dar respuesta a las necesidades de UNAMID.

El objetivo principal asignado a Isdefe por parte de Naciones Unidas, tal y como se ha dicho con anterioridad, es dar servicios de consultoría estratégica y de gestión para mejorar la capacidad de la Misión en el cumplimiento de su mandato, aumentando la efectividad, acelerando el despliegue y dando valor añadido a las soluciones adoptadas. Conceptos como la modularidad y la estandarización, sin dejar a un lado los de seguridad, medio ambiente, transferencia de conocimiento y exportabilidad a otras misiones, son los pilares sobre los que se han diseñado las metodologías implementadas en UNAMID.

Con la modularidad y la estandarización se pretende recurrir a soluciones escalables que minimicen el esfuerzo en la implementación y disminuyan la curva de aprendizaje del staff logístico de la misión, ya que en este tipo de entornos, el alto grado de rotación en el personal constituye uno de los factores claves a considerar si se quiere tener éxito y ser efectivo en el desarrollo de los trabajos de soporte a las tropas.

Los conceptos de seguridad y de impacto medioambiental son también de importancia primaria para las misiones de estas características. Es obvio que la seguridad es un aspecto esencial para el correcto desarrollo de la misión y en la construcción de los campamentos este elemento debe estar presente a todos los niveles, tanto en la selección adecuada del emplazamiento, el diseño y la construcción las medidas de protección adecuadas, así como la seguridad en cuanto a la ejecución de los trabajos durante el tiempo que duren las obras.

En cuanto al impacto medioambiental, es evidente también que en países con un estado incipiente de desarrollo, el crecimiento a nivel de infraestructuras, industrial y logístico debe estar en todo momento enfocado hacia políticas medioambientales basadas en la sostenibilidad para evitar problemas futuros y un desarrollo inadecuado.

Por último, y relativo a los aspectos de formación, transferencia de conocimiento y exportabilidad de las metodologías a otras misiones, cabe destacar, que debido al tipo de actividades desarrolladas por las Naciones Unidas y a la manera de organizar las diversas misiones establecidas por este organismo internacional, este es un tema crucial de cara a la preparación y formación de sus profesionales en técnicas y metodologías complejas de gestión, ya que estos rotan de una misión a otra arrastrando su conocimiento y experiencia. Se busca por tanto un doble resultado, aumentar la capacitación de los individuos y establecer programas de formación a nivel misiones que provoquen una mayor uniformidad en el funcionamiento de las mismas.

Teniendo en cuenta estas premisas citadas en los párrafos anteriores, y que son los conceptos que están detrás de las metodologías utilizadas, se describen a continuación las más relevantes y de mayor impacto en los proyectos de desarrollo en entornos austeros como los de Darfur.

3. Metodología

Existen principalmente tres áreas de trabajo en las que Isdefe ha participado aplicando nuevas metodologías o recomendando mejoras de cara a la gestión de proyectos en UNAMID:

- Planificación
- Licitación de los trabajos y Evaluación de Contratistas
- Seguimiento de los contratos de construcción y logística

3.1 Planificación

A nivel de planificación, la metodología utilizada por Isdefe se basa en la creación de planes maestros (Master Plan) en distintas capas interconectadas entre si. Este tejido de planificación sirve de base para articular la estructura de monitorización posterior, basada en el uso de indicadores (KPIs) y resulta fundamental para coordinar a los numerosos actores que aparecen en los proyectos que afrontan organismos multidisciplinares y multiculturales como las Misiones de Naciones Unidas.

Se trata de establecer planes maestros a distintos niveles. Existe un plan maestro de la Misión que concreta en actividades los objetivos generales a nivel Misión y su priorización. De ese cuelgan los planes generales de cada sección con los objetivos propios de las mismas y bajo esa estructura, y como último nivel de la pirámide, se establecen planes específicos de cada campamento, proyecto o construcción. Se consigue de ese modo una homogeneidad de criterios y un alineamiento común de todos los integrantes de la organización que de otro modo, puede llegar a situaciones donde los objetivos de cada sección o incluso de distintos proyectos dentro de una misma sección sean divergentes o incluso opuestos. Esta metodología es fundamental para organizaciones con alto nivel de rotación, alta complejidad con secciones multidisciplinares y un entorno multicultural.

El concepto de Master Plan a nivel proyecto o campamento, consiste en un documento de planificación, como su propio nombre indica que intenta ir más allá del concepto clásico usado habitualmente. Está dividido en diversas partes diferenciadas aunque relacionadas entre sí que cubren todos los aspectos necesarios para la gestión completa del proyecto.

Por ejemplo, en el caso de un Plan Maestro de Campamento Tipo (Team Site Master Plan) estas son las secciones principales:

- Descripción conceptual
- Diseño
- Tabla de Actividades
- Tabla de Recursos
- Planificación de Tareas
- Análisis de Riesgos
- Listados de Equipamientos y Material

3.1.1 Descripción conceptual

La primera parte del documento es la descripción conceptual del proyecto en cuestión a varios niveles. Su objetivo, su ubicación, su distribución, el número de efectivos que acogerá, los servicios que incluirá, la filosofía adoptada en su concepción y el diseño conceptual del mismo. Esta primera parte descriptiva sirve como marco de referencia en todo momento a la planificación posterior y a la gestión de la misma, estableciendo distintos niveles de prioridad para las diferentes tareas en base a los conceptos definidos como objetivos para ese campamento. Se trata de una especie de reglas del juego que ayudan a establecer las prioridades y sirven como referencia en todo momento para la evolución de las distintas versiones del diseño.

3.1.2 Diseño

Se trata de establecer un diseño del campamento en forma de boceto. Consistirá en un gráfico simple pero a la vez completo donde los conceptos definidos con anterioridad a nivel requisitos y objetivos se plasman en un diseño genérico, que deberá ser adaptado a la realidad una vez realizadas las correspondientes visitas al terreno e incluida la información recogida in situ. No obstante, este diseño nunca tendrá la consideración de plano, ni estará definido al nivel de detalle de los mismos. Es solo una herramienta sencilla para tener en mente el alcance y la distribución de la obra a realizar con anterioridad a la definición de tareas y actividades específicas. Es de gran utilidad en el dimensionado de los tiempos, recursos y esfuerzos de cada una de las actividades del plan, pues aporta una visión completa, simple y global en ese sentido.

3.1.3 Tabla de actividades

Basado en los conceptos y el diseño realizados, se establece un listado de las actividades a realizar así como las sub-actividades y tareas necesarias en tres niveles: actividades, tareas acciones. Cada actividad está constituida por una serie de tareas, y a su vez cada tarea está constituida por una serie de acciones. Esta estandarización permite fijar el nivel de detalle, establecer posteriormente el reparto de tiempos y esfuerzos y dota de una lógica operativa a las actividades identificadas. No siempre es necesario llegar a ese nivel de detalle, es decir establecer contenido en los tres niveles. En algunos casos, la distinción entre estos tres niveles es puramente organizativa y sin ninguna implicación en la distribución de la carga de trabajo o esfuerzos asignados así como importancia relativa. Se trata de una clasificación puramente funcional sin entrar a valorar aspectos operativos.

3.1.4 Tabla de Recursos

En este listado, para cada actividad, tarea o acción de bajo nivel se establecen tiempos (duración) y recursos asignados en función de su complejidad. Es una primera estimación que deberá ser refinada posteriormente durante la elaboración del diagrama de tiempos (Gantt). Ya que no es hasta ese momento cuando se pueden optimizar tareas, recursos y equipos de una manera más lógica y sencilla. Este paso sirve como primera aproximación de los recursos que se van a necesitar para realizar el trabajo y ayuda a la toma de decisiones, típica en Misiones ONU, sobre las partes a desarrollar con personal propio, las partes a subcontratar y las partes a realizar por las compañías militares de ingeniería disponibles.

3.1.5 Planificación (Diagrama de Gantt)

Una vez estructurada toda la información anterior se está en disposición de realizar un diagrama de Gantt preciso y optimizado de una manera sencilla y con poco esfuerzo. Esta parte es lo que se considera realmente una planificación. Se pretende que sea un

documento vivo y actualizable en función de los cambios y modificaciones que sufra la ejecución del proyecto. Es conveniente definir un procedimiento de cambios, es decir establecer unas normas para controlar esos cambios que se van introduciendo de manera que todas las partes afectadas sean convenientemente adaptadas.

3.1.6 Análisis de Riesgos.

Aunque es un tema con entidad propia y que puede dar lugar a un estudio aparte, se considera una buena práctica incluir una sección del plan maestro dedicada a riesgos. La metodología a seguir para realizar el análisis de riesgo incluido en esta sección es muy sencilla pero a la vez muy potente. La idea que subyace es poder identificar anticipadamente algunos de las posibles dificultades que puedan ir surgiendo durante la ejecución del proyecto para poder diseñar estrategias de mitigación y de contingencia con suficiente anterioridad.

Básicamente, la metodología se divide en tres pasos: identificación de los riesgos, clasificación de los mismos y elaboración de medidas de mitigación y planes de contingencia. Las estrategias de mitigación servirán para tratar de eliminar o reducir el impacto de los riesgos más críticos identificados, mientras que los planes de contingencia se utilizarán como respuesta reactiva a los riesgos que no admitan medidas de mitigación o que sean imposibles de eliminar.

La identificación de los riesgos es una fase que se desarrolla durante toda la vida del proyecto, y en la que deberán estar involucrados todos los actores a todos los niveles. Habrá que establecer sistemas de reporte eficaces (a diseñar en cada caso de forma particularizada) y tratar de involucrar a todas las partes implicadas en el proyecto desde un principio.

Respecto a la clasificación de riesgos, la propuesta llevada a cabo por Isdefe, establece la creación de una matriz de riesgos que considera principalmente dos aspectos: frecuencia y severidad de los mismos. Para ello, se establecen tres niveles de riesgo, leves, moderados y críticos, que surgen de la combinación de los distintos niveles de criticidad y severidad establecidos.

Esta clasificación proporciona una herramienta que permite decidir sobre que riesgos hay que establecer planes de contingencia y medidas de mitigación. La metodología aplicada en UNAMID establece que se deben proponer medidas de mitigación y planes de contingencia obligatoriamente para aquellos considerados críticos.

3.1.7 Listados de equipamiento necesario.

Este último apartado consiste en un listado que establece los equipos y maquinaria necesarios así como los materiales que se van a considerar para desarrollar los trabajos. Este listado que en otro tipo de proyectos puede parecer trivial, salvo por el aspecto económico, cobra gran relevancia en la decisión de tareas a subcontratar o realizar en casa ya que la disponibilidad o no de ciertos recursos en un entorno tan restringido como el de Darfur puede provocar un cambio en la decisión acerca de la estrategia de contratación.

Como se ha visto, la planificación es una etapa esencial para la ejecución con éxito de proyectos en Misiones de Paz de este tipo y que tienen tanta dependencia en una adecuada coordinación o decisión en las estrategias de contratación.

A ese respecto, Isdefe también ha colaborado con UNAMID no sólo en la preparación de la documentación para las licitaciones de los trabajos sino también proponiendo estrategias de evaluación más eficaces que se describen en el siguiente apartado.

3.2 Licitación de los trabajos y Evaluación de Contratistas

En lo que a la licitación se refiere, las mejoras propuestas por Isdefe, se basan principalmente en la creación de una documentación estándar y la elaboración de manuales de ingeniería para creación de documentación técnica de calidad.

La experiencia en la misión ha puesto de manifiesto que los procesos de contratación y licitación de obra de Naciones Unidas son lentos e imprecisos y en ocasiones llevan a resultados ineficientes, como la contratación de tareas extra no necesarias para la creación de los campamentos o los complejos procesos de evaluación de contratistas que se alargan durante varios años resultando en selecciones de contratistas no óptimas.

Las pautas establecidas por Isdefe en cuanto a elaboración de licitaciones se basan en la creación de partidas de obra estandarizadas (hasta aquí es algo que se repite de forma bastante común en la mayoría e los casos) pero que a la vez sean flexibles y precisas. Se pretende que cada partida describa con exactitud las dimensiones, características y normativa a seguir por los distintos trabajos contratados y los elementos que las componen.

Esto que aparentemente parece algo comúnmente adoptado, no ocurre en todos los casos. Continuamente aparecen en las licitaciones dimensiones erróneas o no descritas así como normativas ambiguas o características no especificadas que acaban redundando en extra costes y retrasos para los proyectos. Del mismo modo es importante introducir en los requisitos una cierta flexibilidad, dejando cláusulas específicas que permitan la incorporación de modificaciones esenciales para los trabajos a desarrollar sin sobre coste.

Más crítico si cabe que los procesos de licitación, son los de evaluación. Una metodología ineficaz de evaluación no solo puede alargar los plazos de forma innecesaria retrasando el inicio de los trabajos, sino que además puede redundar en una mala selección o adjudicación de los mismos.

La metodología propuesta por Isdefe en este apartado se basa en el establecimiento de criterios filtro del tipo "pasa/ no pasa" y sigue la filosofía del coste ciclo de vida. Es decir, la evaluación no mide solo los costes de implementación o realización de las obras sino también los impactos en coste y nivel de servicio que tienen otros aspectos como el mantenimiento y la utilización de los productos, así como su ciclo de desmantelamiento o final de puesta en servicio.

Este enfoque genera numerosos ahorros en costes y permite trabajar con una filosofía orientada al servicio y a la calidad del mismo, algo muy común en el mundo de la empresa privada, pero que no siempre está presente en las grandes instituciones internacionales.

3.3 Seguimiento de los contratos de construcción y logística

Finalmente, y quizás como la parte más importante de los trabajos realizados para UNAMID, se encuentra el área de Project Management o Gestión y Seguimiento de Proyectos. Numerosos trabajos han sido desarrollados en colaboración con la Misión y se han conseguido grandes avances. A continuación se presenta una breve descripción de dos de las herramientas de gestión utilizadas e implantadas en UNAMID: la creación de una estructura de equipos de seguimiento de proyecto liderados por Project Managers y la utilización de KPIs de seguimiento para cada proyecto.

La designación de Project Managers para cada uno de los proyectos tipos y la creación de equipos mixtos de seguimiento ha sido una de las primeras medidas implantadas en la Misión. Cada equipo incorpora a contratistas, dirección facultativa del proyecto (parte técnica) y dirección administrativo financiera del mismo. Además, para cada uno de esos equipos mixtos, y dependiendo de la complejidad del proyecto, se han establecido una serie de cabezas visibles de los mismos que velan por el avance de cada proyecto y coordinan a

todos los actores involucrados (internos y externos) con la única finalidad de que trabajen juntos en la consecución de los objetivos del mismo.

Por otra parte y como segunda medida se han introducido indicadores de seguimiento para la monitorización de los proyectos y contratos. Esta ha sido probablemente una de las medidas más eficaces y con mayor impacto en UNAMID.

Se han establecido indicadores objetivos o KPIs de tres tipos: administrativos, de calidad y de progreso de los trabajos.

El objetivo detrás de esta metodología es establecer un sistema de seguimiento para los proyectos o contratos, por medio de indicadores específicos y medibles, que permitan monitorizar los trabajos realizados por UNAMID (tanto los ejecutados por el personal propio como los subcontratados) de forma que las tareas de seguimiento realizadas por estas células de monitorización se simplifiquen y sistematicen.

Un segundo objetivo de este tipo de estrategias, que ya ha sido comentado anteriormente y que sigue siendo objeto de desarrollo actualmente por parte del equipo de Isdefe que sigue trabajando en zona, es la integración de estos sistemas de monitorización de cada uno de los contratos, proyectos y/o secciones de la Misión en un Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permite al Jefe de la Misión controlar con tan solo un par de indicadores (uno de coste y otro de ejecución del mandato de la Misión) el estado de la misma en todo momento.

Pero para poder realizar el seguimiento de la misión (alto nivel), antes hay que implementar, de manera local, en las secciones operativas (bajo nivel) los sistemas de seguimiento que permiten el seguimiento de los trabajos y contratos.

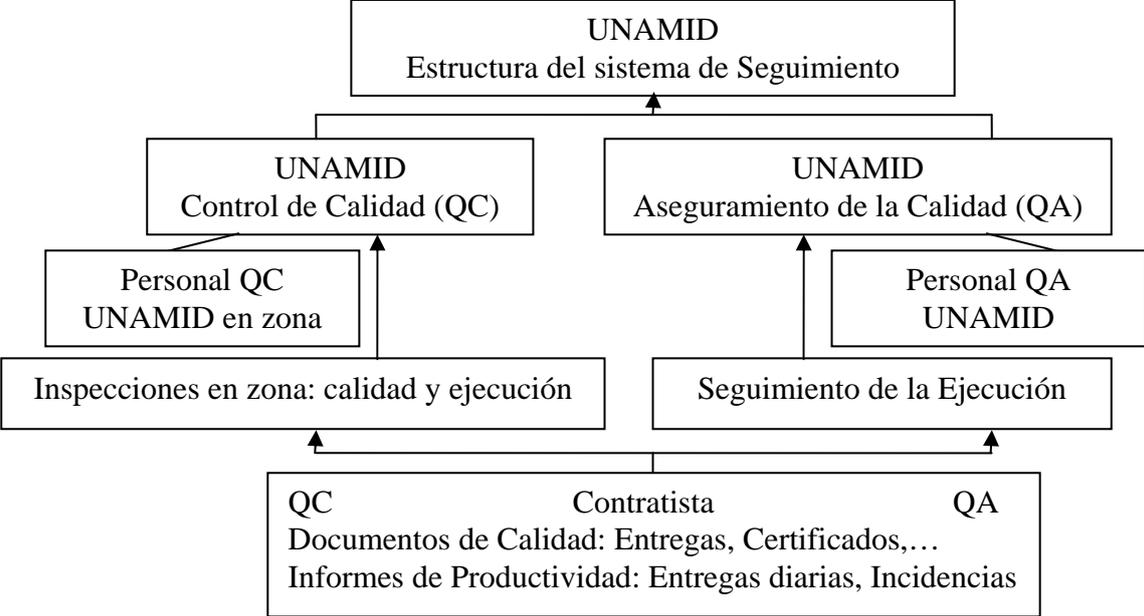
A continuación se describe, a modo de ejemplo, la estructura organizativa y procedimental implementada en las secciones de UNAMID.

Con el objetivo de crear la estructura más adecuada para desarrollar las labores de seguimiento de contratos y trabajos, se trata de un caso particular de aplicación de metodología de seguimiento, en que se ha tenido en cuenta la estructura organizativa ya existente, de manera que alterando mínimamente la estructura propia de UNAMID, se pueda crear el marco adecuado para desarrollar dichas labores.

Para ello se han definido actividades de dos tipos principalmente QA (Quality Assurance) y de QC (Quality Control), partiendo de estructuras ya existentes en la organización, y aprovechando la escasez de contenido que hasta el momento habían tenido estas unidades, para dotarlas de actividades que les conferirán mayor entidad dentro de la organización, pasando de esta manera a cubrir una actividad crítica para la mejora como es el seguimiento de trabajos.

Mientras que la unidad QA debe monitorizar y gestionar la ejecución de trabajos por parte del contratista, la unidad QC debe tener como objetivo llevar a cabo inspecciones de campo, compilar toda la información producida por el contratista y reportar a la unidad QA. Más allá incluso, el papel que desempeña el contratista en calidad se debe considerar de una manera especial y debe haber un link con QA que es esencial para tener éxito con los trabajos.

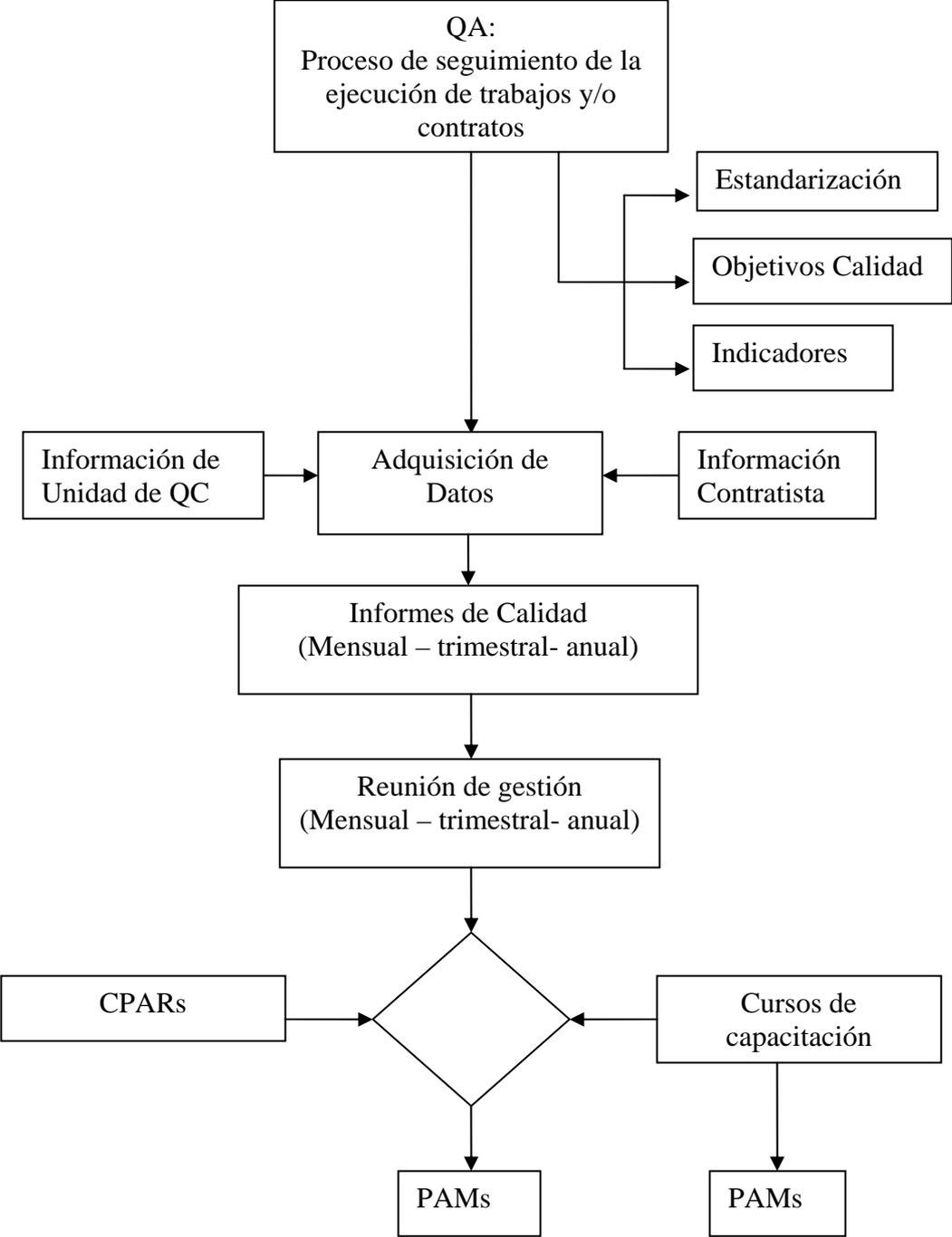
Figura 1 Estructura Organizativa del Sistema de Seguimiento



A continuación se desarrollaron los procedimientos internos de trabajo, así como la estandarización de los parámetros, y la definición de objetivos e indicadores que permitirán realizar las tareas de seguimiento.

La estructura procedimental adoptada en UNAMID se detalla en la figura 2.

Figure 2 Estructura Procedimental



A través del establecimiento de este proceso, el personal de la Unidad de seguimiento está realizando la monitorización de los trabajos o del contratista a la vez que le sirve como herramienta para la identificación de nichos de mejora o ineficiencias.

El diseño del proceso de seguimiento implica las siguientes actividades:

- Seleccionar y estandarizar los parámetros de seguimiento
- Definición de indicadores específicos y medibles
- Establecer objetivos de calidad

La unidad de aseguramiento de la calidad (QA) utilizará esta información para realizar el seguimiento diario de la ejecución de los trabajos o seguimiento del contratista a través de los indicadores definidos.

A través de este proceso, la Unidad QA produce informes de calidad de seguimiento de ejecución, incluyendo además la identificación de no conformidades.

Se creó un “comité de seguimiento” con el objetivo de liderar las reuniones de seguimiento. Estas reuniones de seguimiento estaban alimentadas por los informes de calidad producidos por la unidad de QA. El producto de estas reuniones es un Plan de Acciones de Mejora (PAMs), en los que se detalla las soluciones que se plantean a los problemas detectados durante el seguimiento de los trabajos y/o los contratos.

Otros posibles productos de estas reuniones del comité de seguimiento podían ser Informes de Acciones Correctoras y Preventivas o el establecimiento de Grupos de Mejora y capacitación.

Informes de acciones correctivas y preventivas (CPARs)

Cuando el Comité detecta problemas recurrentes cuya solución no es obvia y requiere un análisis en detalle, se genera un informe de acciones preventivas y correctivas (Corrective and Preventive Actions Report – CPAR) al que se le asigna un responsable cuya función es la de monitorizar todas las acciones orientadas a dar una solución al problema y realizar el seguimiento de las mismas hasta su resolución y el cierre del CPAR.

Grupos de mejora y capacitación

Los grupos de mejora persiguen resolver problemas de mayor entidad. Estos grupos están formados por personal de la Unidad y liderados por un coordinador. Las reuniones tienen por objeto identificar las causas del problema, identificar la solución más apropiada, implementarla y realizar su seguimiento. Se ha demostrado que estas soluciones son más exitosas que aquellas generadas por los comités de gestión debido a la implicación del personal de la Unidad. Después de cada reunión de grupo de mejora, el coordinador entrega un Plan de Acciones de Mejora (PAM) en el que se detalla los problemas tratados, las soluciones adoptadas, responsable y los hitos de cumplimiento.

4. Conclusiones

Los desafíos que supone el desarrollo de un proyecto de construcción, en un entorno como Darfur son los siguientes:

- Pobres infraestructuras.
- Falta de agua.
- Situación de seguridad.
- Problemas en la adquisición de terrenos.
- Retrasos en el suministro de materiales.
- Proceso de compras de Naciones Unidas muy largo en el tiempo.
- No disponibilidad de mano de obra local cualificada.
- Dispersión geográfica de los campamentos a construir (Darfur tiene una extensión similar a Francia).

La principal directriz para el cumplimiento del Mandato de Naciones Unidas es el rápido despliegue de las tropas en zona. Para que ese despliegue se haga efectivo, es necesario dotar de la mínima infraestructura imprescindible para el despliegue. Esa mínima infraestructura es lo que se ha dado en llamar "Campo Austero".

Una vez que se tiene el campo austero se pueden desplegar las tropas que hacen efectivo el Mandato, y a continuación se puede acometer la siguiente fase de desarrollo del campo austero a campo estable.

Es por ello que la planificación y coordinación de las obras de construcción con todos los agentes en juego es la clave principal, y por lo que Isdefe, ha empleado sus esfuerzos en desarrollar proyectos de mejora en este ámbito.

Otra de las claves está en la agilización del proceso de contrataciones, compras y aprovisionamientos de materiales, debido no sólo a las dificultades de la cadena de suministro en la región, sino también por las particularidades de los procesos de la organización de las Naciones Unidas,

Por ello, otra gran parte del esfuerzo de Isdefe se ha centrado en la mejora de la documentación técnica particular de la zona y los procesos de licitación y evaluación de contratistas. Estas actividades representaban la mayor fuente de dificultades de todo el proceso, siendo en ellas donde se podían acometer estrategias de mejora rápidas y efectivas.

Por último, ha resultado una actividad crítica para el éxito del proyecto, la transferencia del conocimiento. La difusión de las actividades realizadas por Isdefe al personal de las Naciones Unidas por medio de Seminarios de varios días de duración, es fundamental para la implantación de las mejoras propuestas, la motivación y la involucración del personal de Naciones Unidas. De esta manera, las soluciones planteadas tendrán continuidad en el tiempo y exportabilidad a otras misiones.

5. Referencias

Secretary General of the United Nations (2007). *Letter dated 5 June 2007 from the Secretary-General to the President of the Security Council*. New York: United Nations Public Information Office

United Nations (-). *Charter of the United Nations and Statute of the International Court of Justice*. New York: United Nations Public Information Office.

United Nations (2007). *Security Council Resolution 1769*. New York: United Nations Public Information Office

United Nations (2008). *Security Council Resolution 1828*. New York: United Nations Public Information Office.

Correspondencia (Para más información contacte con):

José Félix Porras
ISDEFE
Edison, 4
28006 Madrid
Phone: + 34 91 411 50 11
Fax: + 34 91 411 47 03
E-mail : jfporras@isdefe.es
URL : <http://www.isdefe.es/>