



Evaluación Intermedia

PROMOCIÓN DEL RECICLAJE

para el desarrollo de Comunidades
en Santo Domingo

" (ATN/ME-13404-DR)
(DR-M1033) BID/FOMIN



IDB

FOMIN
Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID



PEPSICO
FUNDACIÓN

Consultora: Carolina Posada Molina

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	4
2.	CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
2.1	Contexto	6
2.2	Descripción del Proyecto	6
2.3	Objetivos	7
3.	METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	8
3.1.	Propósitos de la Evaluación	8
3.2.	Enfoque de la Evaluación	9
3.3.	Desarrollo de la Evaluación	10
4.	MODELO DE INTERVENCIÓN.....	12
5.	MAPEO DE STAKEHOLDERS	14
6.	TEORÍA DEL CAMBIO.....	15
7.	EL ENFOQUE SOCIAL DEL PROYECTO.....	18
8.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	20
8.1.	RELEVANCIA	20
8.2.	EFFECTIVIDAD	24
8.3.	EFICIENCIA.....	30
8.4.	SOSTENIBILIDAD.....	36
9.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	40
10.	ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD SOSTENIBLE	44
11.	LECCIONES APRENDIDAS	45
12.	SOSTENIBILIDAD ECONOMICA	47
13.	BENCHMARKING DE PROYECTOS DE RECICLAJE EN LA REGIÓN	49
13.1.	Buenas Prácticas en la región.....	49
13.2.	Aprendizajes Aplicables a Santo Domingo	51
14.	RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS	52
14.1.	RECOMENDACIONES ORGANIZACIONALES	52
14.2.	RECOMENDACIONES NORMATIVAS/POLÍTICAS PÚBLICAS	55
14.3	RECOMENDACIONES EN TERMINOS SOCIALES	56
14.4	RECOMENDACIONES DE MERCADO.....	57
15.	RESULTADOS DE LOS TALLERES DE PRESENTACIÓN EVALUACIÓN	58
15.1	PRIORIZACIÓN PARTICIPATIVA DE RECOMENDACIONES	58
15.2	EXTENSIÓN PROYECTO E HITOS	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	62



NOMENCLATURAS Y SIGLAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

BORSICCA: Bolsa de Residuos Industriales de Centroamérica y el Caribe

FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones

TDR: Términos de Referencia

IDDI: Instituto Dominicano de Desarrollo Integral

AFUNSAREC: Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje

REDDORE: Red Dominicana de Recicladores

IRR: Iniciativa Regional de Reciclaje

UE: Unidad Ejecutora



1. INTRODUCCIÓN

Este documento contiene el informe de Evaluación Intermedia del Proyecto “Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas en Santo Domingo” (DR-M1033) cuyo objetivo es apoyar la creación y fortalecimiento de una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental para el reciclaje que permitiría a las fundaciones miembro tener un rol comercial formal e integrarse en el mercado de reciclaje, aumentando sus ingresos y, al mismo tiempo, mejorando las condiciones sanitarias y ambientales de 11 comunidades marginadas de Santo Domingo.

El mismo ha sido estructurado en las siguientes secciones:

En la Sección “**Contexto y Descripción del Proyecto**”, se resume el marco de referencia en el que surge el Proyecto y sus principales características y objetivos de la implementación.

En la Sección “**Metodología**”, se desarrolla el diseño metodológico utilizado en la evaluación intermedia, que incluye los enfoques de Efectividad-Sostenible, Teoría del Cambio y Enfoque Participativo. Asimismo, se explica el enfoque transversal de analizar la dimensión organizacional, de mercado y de políticas públicas, y las herramientas utilizadas para el relevamiento de la información.

A continuación, se presenta el “**Modelo de Intervención**”, que a través de una infografía describe el esquema de funcionamiento del Proyecto, y el “**Mapeo de Stakeholders**”, donde se identifica a todos los actores involucrados, tanto directa como indirectamente, y su importancia y grado de influencia en el Proyecto. Por otra parte, se presenta la “**Teoría del Cambio**”, que si bien es una herramienta comúnmente utilizada en la etapa de planificación del proyecto, se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados.

En la Sección “**Resultados de la Evaluación**”, se lleva a cabo el análisis de **Relevancia** –entendida como la alineación con las metas de las instituciones asociadas y la adecuación constante a la problemática que se busca resolver–; **Efectividad** –entendida como el logro o cumplimiento de los objetivos del Proyecto en concordancia con las actividades propuestas, productos y efectos directos–; **Eficiencia** –entendida como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles–; y **Sostenibilidad** del Proyecto –referida a las posibilidades de continuidad a lo largo del tiempo, aún cuando ya no se cuente con el financiamiento inicial que le dio origen–.

En la Sección “**Análisis de Riesgos**”, se describen aquellos factores, tanto externos como internos, que de diversas maneras pueden afectar las probabilidades de que el Proyecto cumpla sus objetivos.

La Sección “**Análisis de Efectividad-Sostenible**”, tiene el propósito de cruzar las variables de Efectividad y Sostenibilidad con el objetivo de analizar la perdurabilidad de la primera en el tiempo. Este análisis proporciona información clave para la toma de decisiones a la hora de asignar recursos en relación a la sostenibilidad esperada.

Luego, en la Sección “**Sostenibilidad Económico-Financiera**” se analiza con algo más de detalle la perspectiva de Sostenibilidad entendida como la viabilidad económico-financiera del Proyecto.



A modo de Conclusiones, se incluye una Sección **“Lecciones Aprendidas”**, en la cual se identifican y reúnen las enseñanzas que ha dejado la implementación del Proyecto hasta esta etapa, tanto las lecciones aprendidas por los diferentes *stakeholders* como las surgidas como consecuencia de esta evaluación. A continuación, en la Sección **“Benchmarking de Proyectos de Reciclaje”** se identifican alguna ‘buenas prácticas’ de la región de las cuales se extraen aprendizajes aplicables a Santo Domingo. Finalmente, en la Sección **“Recomendaciones y Factores Clave”** se incluye una serie de recomendaciones que surgen de las conclusiones de la evaluación y que podrían ser de utilidad para lo que resta de ejecución del Proyecto y/o para el futuro diseño y ejecución de proyectos similares.

El contenido central del documento se complementa con una Sección **“Resultados de los Talleres de Presentación”**, que tuvieron lugar en Santo Domingo los días 17 y 18 de febrero de 2015 y que contaron con la participación de todos los *stakeholders* del proyecto; y con tres **Anexos**, en los cuales se presenta el Marco Normativo, el Marco Lógico del proyecto y el listado de los entrevistados.

Es importante destacar que los enfoques analíticos y metodológicos, como así las opiniones vertidas en el presente documento son responsabilidad técnica exclusiva de la consultora Carolina Posada Molina, quien estuvo a cargo de la evaluación intermedia, la elaboración del presente documento y la formulación de las conclusiones y recomendaciones. La consultora agradece el apoyo y colaboración recibidos durante el proceso de evaluación por parte del equipo del FOMIN, y del IDDI, quienes proporcionaron toda la información requerida y acompañaron la misión en Santo Domingo. Así mismo, se agradece la colaboración de los *stakeholders* entrevistados, Fundaciones Comunitarias, Centro de Acopio, Municipalidad de Santo Domingo, entre otros, cuyas opiniones han sido incluidas en esta evaluación con el fin de mejorar el funcionamiento del Proyecto en lo que resta de su ejecución. La consultora contó con la colaboración de la Lic. Silvia García Agnelli quien estuvo a cargo de la sección **“Benchmarking de proyectos de reciclaje de la región”** y que realizó una revisión y comentarios tanto de la Metodología como del informe completo.



2. CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Contexto

En el norte de Santo Domingo, República Dominicana, existen 11 barrios altamente marginados: 24 de Abril, Simón Bolívar, Gualey, Las Cañitas, La Zurza, La Puya, Capotillo, Los Guandules, Guachupita, La Ciénaga, y 27 de Febrero. En estos mismos barrios operan cinco fundaciones comunitarias de saneamiento ambiental que están conformadas por aproximadamente 500 individuos, hombres y mujeres que viven en estos barrios.

La mayoría de los miembros de las fundaciones llevan años realizando actividades de recogida de basura. Antes de constituirse como fundaciones lo hacían por cuenta propia para poder mantener a sus familias. El desempeño de sus líderes ha dado lugar a que las fundaciones comunitarias tengan un rol muy activo y relevante en sus comunidades. Actualmente están contratadas por la municipalidad para prestar el servicio de limpieza y recogida de basura y algunos otros servicios como el mantenimiento de jardines y el cambio de bombillas de alumbrado público. Además del servicio de limpieza para el gobierno local, las fundaciones prestan servicios sociales a la comunidad ofreciendo capacitaciones en temas relacionados con salud, empleo, educación de adultos, entre otros. Estos servicios, que son bastante modestos y poco sofisticados pues se mantienen con los recursos limitados que las fundaciones pueden destinar a ellos, han supuesto un cambio muy positivo en las comunidades. Sin embargo, las fundaciones no cuentan con recursos suficientes para mantener estos servicios en el tiempo o para ampliarlos a un número de miembros mayor.

2.2 Descripción del Proyecto

El proyecto apoya el desarrollo del negocio, la creación y fortalecimiento de una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental para el reciclaje (AFUNSAREC) que permitirá a las fundaciones un rol comercial formal, promoviendo vínculos con el sector privado generador y comprador de materiales reciclables. Al mismo tiempo, otros socios ya comprometidos, como PEPSICO, han destinado sus recursos a la infraestructura y equipamiento básico requerido para el centro de acopio. El Proyecto también busca mejorar las condiciones sanitarias y ambientales de las 11 comunidades de Santo Domingo y, asimismo, fortalecer a otros actores del reciclaje en el resto del país.

Para el logro de los objetivos propuestos, el proyecto incluye los siguientes componentes: 1) Fortalecimiento de la Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje (AFUNSAREC) y de la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE); 2) Establecimiento de un Centro de Acopio y capacitación a los recicladores; 3) Desarrollo y fortalecimiento de alianzas con instituciones clave y mecanismos de comercialización de bienes y servicios de la AFUNSAREC y 4) Gestión del conocimiento y comunicación estratégica.

El primer componente tiene el propósito de organizar a las 5 fundaciones bajo una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje (AFUNSAREC) funcional y



fortalecer la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE). La REDDORE es fundamental para defender la inclusión económica y social de los recolectores y su acceso al mercado.

El segundo componente tiene como objetivo establecer un Centro de Acopio común, operado y mantenido por la AFUNSAREC, y la capacitación de los responsables del Centro para materiales reciclables. En este centro y con dicha capacitación, los recicladores pueden acopiar adecuadamente y procesar el material en los volúmenes requeridos y aprender a cómo negociar la compra/venta del mismo.

El tercer componente tiene como objetivo identificar potenciales clientes y proveedores de materiales reciclables, facilitar la integración de la AFUNSAREC en la “Bolsa de Residuos Industriales de Centroamérica y el Caribe” (BORSICCA) y desarrollar una unidad comercial de la Asociación.

El cuarto y último componente tiene como propósito diseñar e implementar un plan de gestión del conocimiento que incluye el desarrollo de la línea de base y el sistema de monitoreo del proyecto y una campaña de comunicación estratégica que promueva, por un lado, los servicios y el posicionamiento de la AFUNSAREC y el rol de los recicladores, y por el otro, sensibilice a las audiencias sobre el tema del reciclaje inclusivo y sobre el proyecto.

2.3 Objetivos

El proyecto se ejecuta en la zona de intervención donde las cinco fundaciones desarrollan su trabajo, concretamente en los barrios marginados de la zona norte de Santo Domingo, por lo que la población de estas comunidades se verá beneficiada por la mejora y ampliación de los servicios ofrecidos por las fundaciones. Los beneficiarios directos de esta intervención son los socios de las AFUNSAREC y REDDORE, así como otros actores del sector de reciclaje en el contexto local (empresas recicladoras o transformadoras) y autoridades locales.

El impacto esperado del proyecto es que las cinco fundaciones comunitarias aumenten sus ingresos a través de la comercialización de materiales reciclables. El resultado esperado es que se logre la diversificación de los servicios que provee la AFUNSAREC al incluir los de comercialización de materiales reciclables.



3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

3.1. Propósitos de la Evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia (TDR), la evaluación intermedia del proyecto Promoción del Reciclaje para el desarrollo de Comunidades en Santo Domingo (ATN/ME-13404-DR), tiene como propósitos:

- (i) determinar hasta qué punto los objetivos definidos en el Marco Lógico han sido logrados a la fecha de la evaluación así como la posibilidad de lograrlos al completar el proyecto;
- (ii) identificar si existen o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades;
- (iii) identificar alternativas y estrategias que contribuyan a mejorar la ejecución e incrementen la posibilidad de alcanzar los resultados esperados.

Con dichos propósitos, la evaluación intermedia toma en consideración la relevancia, el nivel de eficiencia y el grado de efectividad del proyecto. También provee recomendaciones para mejorar su ejecución e incrementar la posibilidad de lograr sus objetivos. Específicamente, se examinan y responden los siguientes aspectos e interrogantes:

- a. **Cambios en el contexto y revisión de supuestos (relevancia):** ¿El diseño del proyecto es el adecuado para lidiar con el/los problema/s que enfrenta/n? ¿Qué factores internos y externos han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y del Instituto Dominicano para el Desarrollo Integral (IDDI) para lograr los objetivos proyectados? ¿El proyecto se mantiene relevante considerando posibles cambios de contexto? ¿Hay necesidad de reformular su diseño dados los cambios en el país, sector, contexto operativo?
- b. **Resultados en términos de productos logrados vis-a-vis objetivos proyectados (eficiencia):** ¿El proyecto, ha alcanzado el número esperado de beneficiarios (individuos, firmas, industrias, etc.) dentro del tiempo esperado? ¿Las actividades del proyecto están alineadas con el cronograma de actividades tal como se definió por el equipo del proyecto y los planes de acción anuales? ¿Los desembolsos y gastos del proyecto están en línea con el plan presupuestario?
- c. **Logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados (efectividad):** ¿Cuál ha sido la efectividad del IDDI con respecto a sus indicadores de resultados proyectados? ¿El rendimiento actual indica probabilidad de lograr el propósito del proyecto (objetivo específico)? ¿Ha habido efectos imprevistos?
- d. **Determinación preliminar de los resultados de impacto (efectividad):** ¿El proyecto ha generado algún resultado que indique que la asistencia ha tenido un impacto en el grupo beneficiario objetivo de la operación?
- e. **Revisión de indicadores:** Se analizan los indicadores establecidos en el Marco Lógico del proyecto, determinando su pertinencia, validez y el grado en el que el monitoreo de los mismos refleja fehacientemente el avance del proyecto.



3.2. Enfoque de la Evaluación

El diseño de la evaluación intermedia del Proyecto “Promoción del Reciclaje para el desarrollo de Comunidades en Santo Domingo” está basado en tres enfoques fundamentales: Efectividad Sostenible, Teoría del Cambio y enfoque Participativo.

Enfoque de Efectividad Sostenible: Este enfoque permite comparar la efectividad y la sostenibilidad del proyecto con el objetivo de analizar hasta qué punto los alcances del proyecto pueden perdurar en el tiempo.

Enfoque de Teoría del Cambio: A partir de esta metodología se puede analizar el proceso de las acciones del proyecto desde las actividades iniciales hasta el cumplimiento del fin, permitiendo identificar posibles elementos adicionales que requeriría el proyecto para cumplir con los resultados e impacto esperados.

Enfoque Participativo: Se trata de un enfoque centrado en el aprendizaje, el cual permite conjugar la mirada externa del evaluador con la experiencia de los ejecutores y los distintos *stakeholders* del proyecto. Se implementa a través del relacionamiento continuo de la evaluadora con el Grupo de Referencia de la Evaluación incorporando diversos espacios de participación como entrevistas, grupos focales y talleres contemplados en esta propuesta.

Estos enfoques se complementan con dos características fundamentales, la transversalidad y la triangulación de la información:

Respecto de la transversalidad, a lo largo de toda la evaluación se han considerado tres dimensiones fundamentales de manera transversal.

- Dimensión Organizativa: análisis de la dimensión social / asociativa / de dinamismo de la sociedad civil.
- Dimensión de Mercado: análisis de la compleja relación con los sistemas formales de reciclaje para dilucidar si existe un nicho económico para los informales en la cadena de valor.
- Dimensión Normativa: análisis de nivel de conocimiento a nivel gubernamental del problema y de la predisposición por parte de las instituciones para resolverlo.

Con respecto a la triangulación de la información, la evaluadora aplicó herramientas específicas, utilizando diversas técnicas y perspectivas, para indagar un mismo asunto, con el propósito de lograr la producción de datos e informaciones suficientes para fundamentar los juicios evaluativos. El criterio de la triangulación de las fuentes ha primado en la definición de los universos y de las técnicas de indagación. Se está utilizando un amplio rango de fuentes confiables para hallar evidencias que sirvan de base a la evaluación. Asimismo, el análisis ha procurado relacionar aspectos cuantitativos y cualitativos, buscando confluencias o divergencias significativas, con el fin de identificar los factores internos y externos que apoyan u obstaculizan el proyecto. Se han utilizado las siguientes herramientas para recopilar información:

- Entrevista presencial semi-estructurada
- Grupos focales



- Entrevistas telefónicas y vía skype con Informantes clave

3.3. Desarrollo de la Evaluación

La evaluación intermedia se ha desarrollado a lo largo de las siguientes cinco etapas sucesivas: a) revisión de la documentación; b) visitas de campo y entrevistas; c) recolección de datos; d) análisis de información; y e) elaboración del presente informe preliminar.



a) **Revisión de la documentación:** Se revisaron documentos provistos por el FOMIN y la Unidad Ejecutora, tales como (i) Memorando de Donantes, (ii) Marco Lógico), (iii) Plan de Adquisiciones, (iv) 3 Informes semestrales de Progreso (PSR), (v) Manuales y documentos de todas las consultorías realizadas para el proyecto. (Ver detalle en Bibliografía)

b) **Visitas de campo y entrevistas:** Se realizó una visita de campo a Santo Domingo entre el 1 y 6 de diciembre, en la cual se realizaron entrevistas en profundidad y grupos focales a actores clave del proyecto. Entre los entrevistados estuvieron: (i) Representantes del FOMIN, (ii) Representantes del IDDI, (iii) Representantes de AFUNSAREC, del Centro de Acopio y las 5 Fundaciones, (iv) Actores clave del sector público (Ministerio de Medio Ambiente y Ayuntamiento), (v) Clientes de AFUNSAREC, (vi) Representantes de organizaciones vinculadas con el reciclaje (ECORED y CEDAF). Posteriormente se realizaron entrevistas telefónicas y vía Skype con: (i) Consultores contratados para el proyecto, (ii) Encargado de Centro de Acopio. (Ver detalle en Anexo 3).

Para el desarrollo de las entrevistas se elaboró una guía de pauta genérica para todos los entrevistados complementada con preguntas específicas para cada una de las organizaciones intervinientes.

d) **Recolección de datos:** El proyecto no cuenta con un sistema de monitoreo, por lo tanto la recolección de datos se realizó directamente a través de las Fundaciones y el Centro de Acopio. Así mismo se recolectaron datos estadísticos de República Dominicana. Por otro lado y con el interés de hacer un análisis de otros casos en América Latina, se utilizó información contenida en otros informes sobre proyectos de inclusión social en el sector de reciclaje en la región elaborados, entre otros, por la Fundación AVINA.

e) **Análisis de información:** A partir de la información recolectada a través de entrevistas y grupos focales, contenida en las notas teóricas, metodológicas y descriptivas, se realizó una clasificación que permitió la operacionalización. En este ejercicio se formatearon las respuestas particulares individuales en un sistema manipulable, que permitió más tarde su análisis. En esta etapa, la evaluadora inició la fragmentación de las entrevistas, en donde encontró los elementos de base. A partir de ahí realizó una clasificación y categorización de la información. Con la información categorizada, realizó el análisis de información a través del cual se construyen los resultados de la evaluación.



f) **Elaboración del informe preliminar en sus diversas versiones:** Dada la multiplicidad de actores interesados en los resultados de la evaluación, la evaluadora propuso y elaboró tres versiones del informe preliminar: (i) una primera versión que incluye el detalle mencionado en la tabla de contenido de este informe, el cuál irá dirigido al equipo del BID, FOMIN y el IDDI. (II) una segunda versión que resume la primera y excluye la información sobre la visión de los entrevistados, la cual irá dirigida a los *stakeholders* directos del proyecto (iii) un resumen ejecutivo para otros actores (personas entrevistadas o aquellas a quienes se quiera dar a conocer los resultados generales de la evaluación).

Una vez que se reciban los comentarios del informe preliminar de parte del equipo del BID y el IDDI, se realizará una nueva versión del informe. Esta será presentada en las primeras semanas de febrero 2015 en Santo Domingo, en dos talleres organizados previamente (i) Un taller para los *stakeholders* directos (ii) un taller para los *stakeholders* indirectos. Los comentarios y sugerencias recibidos en el marco del taller serán tenidos en cuenta para su incorporación al informe final.



4. MODELO DE INTERVENCIÓN

Gráfico 1: Modelo de Intervención



Tal y como se ve en el gráfico que representa el modelo de intervención del proyecto, el mismo gira en torno a AFUNSAREC y al Centro de Acopio, ambos constituidos como resultado del Proyecto. Los demás *stakeholders* directos del proyecto participan de la siguiente manera:

Proveedores de material al Centro de Acopio

- **5 Fundaciones** constituidas como tales, con el proyecto SABAMAR (Financiado por la Unión Europea) entre 2001 y 2006, con el propósito de recolectar los residuos sólidos de 11 barrios marginales de Santo Domingo. La mayoría de estas Fundaciones existían como empresas de prestación de servicios al ayuntamiento y en el marco del proyecto SABAMAR cambian su razón social para pasar a ser Fundaciones con acciones sociales en beneficio de las comunidades donde trabajan.

Recicladores Independientes e informales que han encontrado en el reciclaje un medio de vida, la valoración económica que se le ha dado al material reciclable en los últimos años ha fomentado la



incorporación de más personas en la actividad. No hay datos sobre la cantidad de recicladores de Santo Domingo ni de República Dominicana. Según REDDORE (Red Dominicana de Recicladores) ellos han realizado un relevamiento de recicladores desde la constitución de la Red, a través del cual han registrado a 244 recicladores.

Los recicladores o Buzos, como son conocidos en República Dominicana llevan el material reciclado a las Fundaciones o directamente al Centro de Acopio, las 5 Fundaciones y el Centro han acordado una lista única de precios para la compra de materiales para mayor claridad entre los recicladores.

- **REDDORE** (Red Dominicana de Recicladores) se constituyó formalmente como resultado de este proyecto y tiene como misión “Convertir la labor reciclaje en un modelo referente de la reducción de los desechos sólidos como medio para contribuir a un medio ambiente más sano y mejor aprovechamiento de los Recursos Naturales”. REDDORE en esta instancia del proyecto, está en proceso de darse a conocer entre los recicladores e invitarlos a ser miembros de la red.
- Del lado de los proveedores de materiales, hay instituciones educativas, industrias y hogares que voluntariamente donan material reciclable a las Fundaciones o al Centro de Acopio.
- En cuanto a los donantes, **PEPSICO, BID Y FOMIN**, se han asociado para apoyar este proyecto, el apoyo del **BID y el FOMIN** ha estado a cargo del apoyo técnico y la donación de recursos para llevar adelante las consultorías necesarias para implementar el proyecto. **PEPSICO** por su parte ha donado los recursos necesarios para instalar el Centro de Acopio y para garantizar la operatoria del mismo en los primeros meses de gestión.
- En relación a los actores del Estado, los ministerios nacionales de Salud y Medio Ambiente al igual que el ayuntamiento han autorizado el uso de las instalaciones del Centro de Acopio sin costo alguno. El ayuntamiento por su parte tiene contratos de recolección de residuos sólidos urbanos (RSU) con las 5 Fundaciones. Desde el Gobierno Nacional se está discutiendo la “Ley General de manejo de Residuos Sólidos Urbanos).
- El IDDI por su parte, como Unidad Ejecutora, está a cargo de la coordinación general del proyecto, la ejecución y la intermediación entre los distintos stakeholders y el cumplimiento de los hitos y objetivos del proyecto.
- Por último, los clientes del Centro de Acopio compran el material reciclable para procesarlo, transformarlo o exportarlo.



5. MAPEO DE *STAKEHOLDERS*

Teniendo en cuenta la importancia de la articulación entre actores para el desarrollo del proyecto, es pertinente hacer un mapeo de *stakeholders* directos e indirectos con el objetivo de identificar posibles interesados en colaborar del proyecto.

Gráfico 2: Mapeo de *Stakeholders*



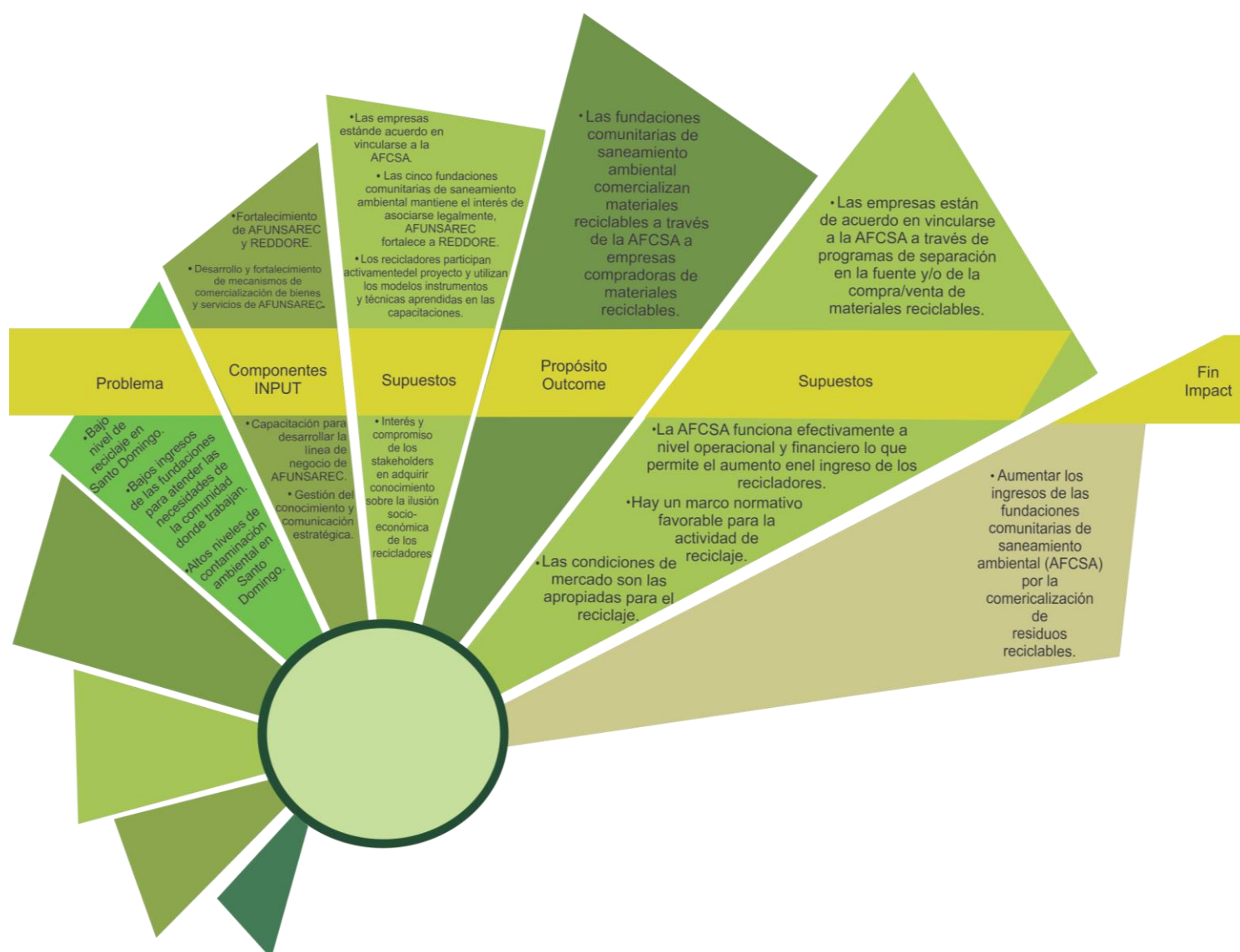
6. TEORÍA DEL CAMBIO

Se presenta un ejercicio desarrollado sobre la Teoría del Cambio. Si bien la teoría del cambio es una herramienta más comúnmente utilizada en la etapa de planificación del proyecto, a los efectos de esta evaluación intermedia, se ha reconstruido en un mapeo retrospectivo de la teoría del cambio inherente a este Proyecto. La Teoría del Cambio es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio, basada en una evaluación del entorno en el que está trabajando. A diferencia de los modelos lógicos que ilustran gráficamente los componentes del programa ayudando a que los involucrados identifiquen claramente resultados, insumos y actividades, la Teoría del Cambio vincula resultados a actividades para explicar cómo y por qué se logrará el cambio deseado.

Esta metodología puede ser combinada con cualquier tipo de modelo lógico que utilice un proyecto para definir recursos, actividades, resultados a corto y largo plazo. Una de las cuestiones centrales de la Teoría del Cambio cuando se la aplica a proyectos sociales es entender que la meta de este tipo de proyectos excede la vida del Proyecto en sí. A continuación se presenta el resultado del ejercicio de aplicación de la Teoría del Cambio al Proyecto.



Gráfico 3: Teoría del Cambio



Al analizar la información del Marco Lógico del proyecto bajo una perspectiva de “Teoría del Cambio” se logra identificar lo siguiente:

- Si bien el proyecto hace referencia al reciclaje inclusivo, el foco del mismo está orientado a las dimensiones organizativas y de mercado y se delega la intervención en términos de inclusión social de recicladores a las Fundaciones sin definir indicadores que permitan monitorear y evaluar el proceso.
- En términos de “supuestos” a nivel de componente, vale la pena mencionar que el supuesto “Los recicladores participan activamente del proyecto y utilizan los modelos, instrumentos y técnicas aprendidas en las capacitaciones” no se da de manera tan explícita. Es importante aclarar que si bien las Fundaciones tienen en su nómina un promedio de 5 a 7 recicladores por Fundación y que a su vez, le compran materiales a los recicladores, quienes asistieron a las capacitaciones fueron en su mayoría miembros activos de las Fundaciones y no necesariamente recicladores.
- En cuanto a “supuestos” a nivel de fin, es importante mencionar que la contribución del proyecto al logro de su “fin”, debe también estar acompañado por el marco normativo favorable para la actividad del reciclaje.
- Por último, en cuanto al “fin” en sí mismo, es importante resaltar que desde el Marco Lógico no se definen indicadores específicos que permitan verificar que el eventual aumento de ingresos de las fundaciones redunde en el mejoramiento de servicios a las comunidades y los recicladores. Valdría la pena entonces, incluir indicadores como:
 - Cantidad de recicladores que venden material a las Fundaciones y Centro de Acopio
 - Cantidad de recicladores beneficiados por las acciones sociales de las Fundaciones
 - Cantidad de beneficiarios de los proyectos sociales de las comunidades en las cuales trabajan las Fundaciones

Como estrategia para lograr un beneficio social directo de AFUNSAREC a los recicladores independientes, podría analizarse la posibilidad de crear un fondo de AFUNSAREC que vaya directamente a la REDDORE para ser usado exclusivamente para prestar servicios sociales a los recicladores.



7. EL ENFOQUE SOCIAL DEL PROYECTO

Tal y como se expresa en los documentos del FOMIN “El proyecto se ejecuta en la zona de intervención donde las cinco fundaciones desarrollan su trabajo, concretamente en los barrios marginados de la zona norte de Santo Domingo, por lo que la población de estas comunidades se verá beneficiada por la mejora y ampliación de los servicios ofrecidos por las fundaciones”.

Como se mencionó en la sección anterior, el marco lógico no cuenta con indicadores que permitan conocer la dimensión del beneficio por los servicios de las fundaciones. Por tal motivo se considera pertinente describir los servicios que actualmente ofrecen las fundaciones a sus comunidades.

Fundación	Servicios que ofrece a la comunidad
Fundación Escoba	El primer programa social que se identifica es la labor de medioambiente realizada por la actividad del reciclaje, pues manifiestan que esta actividad les genera pérdidas, pero ellos lo identifican como una inversión social en sus comunidades. Realizan obras de infraestructura, reforestación de áreas devastadas, construcción de jardines, construcción de depósitos para desechos, parques infantiles y estanque para peces, apoyo al deporte, entre muchas otras actividades de apoyo y desarrollo de la comunidad.
Funsaco	Cuentan una Red de Promotoras Voluntarias de Salud. Fondo Verde en las escuelas y creación de Comités Escolares de Medio Ambiente, para promover la recogida de residuos reciclables en las escuelas. Espacio de Manualidades, donde se pretende despertar la creatividad a partir del reciclaje de elementos usados. Centro de distribución de alimentos del programa cooperativo de reciclaje, donde se persigue disminuir los problemas alimenticios de la población que participa en la actividad del reciclaje, pudiendo pagar con dinero efectivo o con material reciclable.
Fundsazurza	Las obras sociales que realizan funcionan por solicitudes provenientes de las organizaciones comunitarias que conforman la fundación. Destinan un porcentaje indeterminado para apoyo y fortalecimiento de las organizaciones de base que hicieron posible su fundación. Dependiendo del año invierten más o menos en programas sociales, como por ejemplo educación.
Fucosaguscigua 27	El 5% de los beneficios de la fundación se destinan a obras físicas (parques, reparación/construcción de viviendas), peatonales, aceras, sépticos, etc. en las comunidades de intervención. Trabajan mediante solicitudes de cada comunidad, ya que tienen delegados en cada una de ellas. Así mismo realizan campañas de educación, información, fumigación, prevención de enfermedades como el cólera, el dengue o la leptospirosis. Fucosaguscigua 27 cuenta con la innovación en materia de transformación de material reciclable, lo cual tiene un potencial muy interesante para aumentar el valor agregado del producto y por ende aumentar los ingresos por la venta de material reciclable. Cuentan con la innovación de la fabricación del primer block de papel, conjuntamente con FUNDEMAPU y la idea es que el resto de las fundaciones se integren y así poder manejar este concepto vía AFUNSAREC. Con la utilización de papel de periódico, el cual cuando llega al vertedero se convierte en uno de los mayores contaminantes por el lixiviado de la tinta que contiene, agua y cemento, están realizando los pasos necesarios para homologar y certificar este producto para que el mismo pueda ser usado en la construcción de viviendas más económicas



y más livianas, por lo tanto más seguras.

Fundemapu

Las obras sociales que lleva adelante la Fundación están vinculadas con acciones de salud e higiene principalmente, se suministran medicamentos, cloro y jabón para las comunidades con un promedio de 400 beneficiarios por mes, tanto directos como indirectos.

En el momento de esta evaluación, los directivos de las Fundaciones manifestaron no haber ampliado sus servicios a la comunidad ni aumentado la cantidad de beneficiarios a los programas dado que las Fundaciones aún no perciben un aumento en sus ingresos por la venta del material reciclado.

Es importante mencionar que la mayoría de acciones sociales de las Fundaciones tienen un enfoque asistencialista, sería interesante que a medida que se vaya fortaleciendo el proyecto, se definan proyectos sociales con mayor nivel de empoderamiento, generación de capital social e inclusión. En este sentido, la generación de una plataforma de servicios sociales para los recicladores podría ser una estrategia de dignificación del rol del reciclador y su inclusión en la sociedad. La REDDORE y el Movimiento de Recicladores pueden ser los canalizadores para ofrecer estos beneficios.



8. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

8.1. RELEVANCIA

En términos generales se considera la relevancia de un Proyecto como la alineación de las metas de un Proyecto con la visión y los objetivos de las instituciones directamente asociadas. Asimismo, la relevancia está dada por su adecuación constante a la problemática que aborda dado el contexto en el que se inserta.

En este caso se evaluará la relevancia del Proyecto a partir de su alineación con la visión y objetivos de FOMIN, PEPSICO y las fundaciones comunitarias que integran AFUNSAREC, así como también a partir de la problemática que intenta resolver. Como se desarrolla más adelante, se ha encontrado que el proyecto es relevante para los objetivos y las estrategias formuladas teniendo en cuenta las condiciones del contexto en el que opera.

8.1.1. FOMIN

En primer lugar, el Proyecto contribuirá a los objetivos e indicadores de la agenda del FOMIN “Vinculando pequeñas empresas a cadenas de valor” de la Unidad de Acceso al Mercado y Capacidades. El objetivo de esta agenda es crear mejores oportunidades económicas para las poblaciones vulnerables y de bajos ingresos, a través del desarrollo de prácticas de negocios inclusivos, con un enfoque especial en el mercado del reciclaje. El propósito de la agenda es probar y sistematizar metodologías para generar oportunidades de negocio (en este caso para recicladores) y disminuir las barreras que impiden que se incorporen efectivamente a la cadena del reciclaje. Con este proyecto se contribuirá directamente a este objetivo, al generar una metodología de gestión de residuos integral, que aumentará y diversificará los ingresos de las fundaciones al desarrollar una nueva línea de negocio de materiales reciclables.

Este proyecto se enmarca también dentro de la estrategia de República Dominicana y el BID para el periodo de 2010-2013 en lo relativo al sector agua potable y saneamiento. La operación contribuirá con las actividades para mejorar la cobertura y la gestión de servicios de saneamiento en las zonas rurales y urbanas de bajos ingresos. El proyecto también contribuirá a la agenda de Servicios Básicos ya que beneficiará a 150.000 habitantes de estos 11 barrios marginados de Santo Domingo, al contar con una gestión más integral de sus residuos.

Cabe destacar que el FOMIN tiene varios proyectos de reciclaje actualmente en ejecución en la Región. Las lecciones aprendidas a la fecha demuestran que dichas intervenciones están logrando sus objetivos y están cambiando la vida de los recolectores informales y sus familias. De esta manera el Proyecto busca transferir las lecciones y mejores prácticas así como algunos productos de conocimiento que puedan ser adaptables al contexto dominicano. En la misma línea, el Proyecto sujeto de esta evaluación ha sido la primera intervención del FOMIN en el Caribe en este sector



8.1.2. IRRI (Iniciativa Regional de Reciclaje Inclusivo)

El presente proyecto podrá contribuir al cúmulo de conocimiento de la Iniciativa Regional de Reciclaje Inclusivo (IRR), actualmente en ejecución, de la misma forma que puede retroalimentarse de las actividades de la IRR. La IRR, conformada por FOMIN y la División de Agua y Saneamiento del BID, la Fundación Avina, la Red Latinoamericana de Recicladores (Red-LACRE) y Coca-Cola América Latina, surge con el objetivo de mejorar el acceso de los recicladores al mercado formal de reciclaje en América Latina y el Caribe; diseñando e implementando actividades que permitan: i) mejorar la situación socio-económica de las y los recicladores de base; ii) facilitar su acceso al mercado formal del reciclaje; y iii) fomentar el desarrollo de políticas públicas de gestión integral de residuos sólidos con inclusión de recicladores.

A partir de estas acciones, la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo (IRR) pretende que el trabajo de los recicladores sea reconocido y valorado; construyendo una plataforma de alianzas estratégicas y multisectoriales que sirva como un espacio de diálogo y acción; incrementando la capacidad de coordinación a nivel nacional y regional entre el gobierno, el sector empresarial y las organizaciones de recicladores.

8.1.3. PEPSICO

PepsiCo reconoce la importancia del reciclaje como una de las acciones vitales para impactar positivamente en el medio ambiente, ya que ayuda a ahorrar en el uso de recursos y reduce los residuos en sus procesos productivos. Tal como lo marca su misión “Desempeño con Sentido”, PepsiCo protege el medio ambiente mediante el reciclaje, la reutilización y reducción de materias primas en sus operaciones y en las comunidades locales en las que opera, mediante la inclusión de materiales reciclados. Por ejemplo, en lo que respecta al empleo del PET, PepsiCo tiene la meta de continuar siendo líder de la industria al incorporar por lo menos 10% de PET reciclado en sus envases en los mercados clave del mundo. Con estas acciones y programas, PepsiCo busca dejar un impacto positivo en la sociedad, y en especial, en las comunidades locales en las que están presentes, invirtiendo en un futuro más saludable para sus consumidores, colaboradores, nuestro planeta y la sociedad en general.

En este sentido, el Proyecto también resulta relevante, ya que el éxito de AFUNSAREC implicará un mayor volumen de material reciclado, en particular de PET, generando un menor impacto adverso en el medio ambiente y logrando el desarrollo de comunidades locales a través de su incorporación en el mercado del reciclaje.

8.1.4. Las Fundaciones Comunitarias y la problemática:

Las Fundaciones Comunitarias tenían fuentes limitadas para generar ingresos estables y, por lo tanto, dependían de lo que generaban los servicios de limpieza que prestaban a la municipalidad (que por lo general no les paga a tiempo) para poder financiar sus actividades en la comunidad. Por este motivo veían en peligro la sostenibilidad de la prestación del servicio de limpieza, así como las actividades de apoyo a la comunidad. La falta de los servicios y del apoyo a la comunidad significaba el empeoramiento de la calidad de vida en estos barrios y sus posibilidades futuras de mejora.



Las causas de la fuente limitada de ingresos se debía a la falta de acceso al mercado porque carecían de: a) habilidades y conocimiento para la diversificación de servicios; b) infraestructura operativa adecuada (i.e. centros de acopio); c) relaciones y comunicación con potenciales generadores, clientes, y otros actores clave; d) recursos financieros; y e) un marco legal y normativo adecuado para el manejo de materiales reciclables.

Si bien las fundaciones ya realizaban actividades de recolección de materiales reciclables en los barrios de Santo Domingo, éstas eran muy incipientes. La recolección de materiales reciclables se llevaba a cabo en la calles, negocios y en puntos de recogida sin un modelo o marco organizativo para cumplir. La escala de los servicios ofrecidos por cada fundación estaba muy limitada por la falta de capacidad de recolección a gran escala y otras herramientas de comercialización.

Los líderes de las fundaciones se dieron cuenta de que el potencial de desarrollo económico que representa el reciclaje no estaba siendo explotado por las fundaciones: el Distrito Nacional (D.N.) – Santo Domingo- genera actualmente unas 2.200 t/d de residuos sólidos de las cuales sólo un 6.7% se recuperan para reciclaje por la falta de regulaciones y formalización de tal actividad. De esta manera, el desarrollo de la recolección y venta de materiales reciclables contribuiría a diversificar el ingreso de estas fundaciones y por tanto a mejorar la calidad de vida de las comunidades al ampliar también los servicios y capacitaciones en salud, autoempleo, etc.

En conclusión, esta evaluación ha recogido suficientes evidencias hasta el momento, utilizando distintos instrumentos de relevamiento y acercándose a diferentes audiencias, que permiten concluir que la Pertinencia y la Relevancia del Proyecto son muy satisfactorias en el plano nacional.

Desde la perspectiva de los entrevistados en el trabajo de campo, la relevancia del proyecto se podría resumir de la siguiente manera:

“Considero que tanto para el movimiento como para las demás organizaciones sin esa iniciativa todavía estaríamos tocando puertas sin que nadie vea lo que hacemos”

“Por primera vez, logramos unirnos las 5 Fundaciones, llegar a acuerdos de unión y lograr cumplir los objetivos”

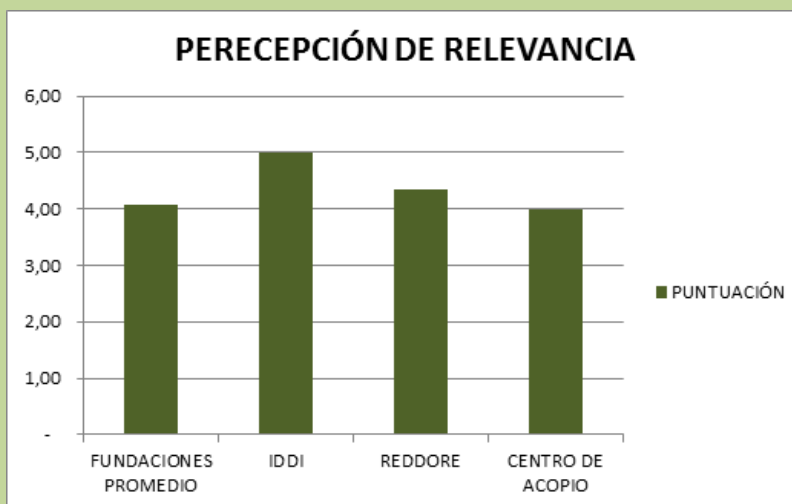
“Esta iniciativa del reciclaje nos ha permitido tener un espacio que no teníamos antes, y nos ha permitido tener aliados estratégicos, identifica los aliados que tenemos y si usamos el potencial que tenemos en las comunidades. Nosotros arrancamos de cero pero hemos tenido un apoyo muy importante”

“Pocas veces nos invitan a la planificación de un proyecto, acá nos invitaron a ver experiencias sobre la sostenibilidad y luego nos invitaron a formular de manera conjunta”

“El modelo actual de recolección de residuos tiende a desaparecer”.

La percepción de relevancia del proyecto que tienen los involucrados directos del proyecto es, en un rango de 1 a 5, es de 4,35.

Gráfico 4: Percepción de Relevancia



8.2. EFECTIVIDAD

En esta sección se analizará el logro o cumplimiento de los objetivos del Proyecto en concordancia con las actividades propuestas, productos (*outputs*) y efectos directos (*outcomes*) de acuerdo al cronograma planificado, teniendo en cuenta que se trata de un Proyecto en implementación y que la presente evaluación es de etapa intermedia. En consecuencia, se tendrá en cuenta si el rendimiento actual indica probabilidad de lograr el propósito del Proyecto, y la existencia o no de efectos imprevistos, con el fin de proponer recomendaciones para mejorar su ejecución. Para este análisis se realizó un estudio detallado de cada uno de los indicadores de la matriz que se presenta en el documento base de diseño del Proyecto y los reportes de avance que dan cuenta del cumplimiento de las actividades, además del relevamiento realizado en la visita a campo y entrevistas mantenidas con los actores principales del Proyecto.

TABLA 1. Análisis de Efectividad

Componente I. Fortalecimiento de la Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje (AFUNSAREC) y de la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE).	Una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental (AFUNSAREC) en funcionamiento para el mes 12.	Finalizado, pero su puesta en marcha se dio en el tercer semestre.	Medio	MEDIO
	La Red Dominicana de Recicladores legalmente constituida antes del mes 24.	Finalizado con anticipación.	Alto	
	Al menos 10 personas responsables de la gestión de la AFUNSAREC capacitadas en temas administrativos y contables, antes del mes 10.	No se realizó. En curso.	Bajo	
Componente II. Capacitación para desarrollar la línea de negocio de materiales reciclables y una gestión eficiente de un centro de acopio común operado por la AFUNSAREC	Al menos 40 miembros de la AFUNSAREC capacitados en temas técnico-operativos antes del mes 12.	Finalizado, pero su puesta en marcha se dio en el tercer semestre.	Medio	ALTO
	Un centro de acopio de materiales reciclables instalado y equipado antes del mes 12.	Finalizado.	Alto	
	Al menos 15 empleados del centro de acopio capacitados para el manejo del centro antes del mes 18.	Finalizado (pero actualmente hay 11 empleados).	Alto	
Componente III: Desarrollo y fortalecimiento de alianzas con instituciones clave y mecanismos de comercialización de bienes y servicios de la AFUNSAREC	Identificación de 40 empresas al mes 12.	No se realizó.	Bajo	MEDIO
	Unidad comercial de la AFUNSAREC en operación en el mes 12	Finalizado.	Alto	

Las referencias correspondientes a la Tabla 1 son las siguientes:

- **Alto:** se cumplen los objetivos de acuerdo al cronograma planificado.
- **Medio:** se cumplen los objetivos con algunos rezagos.
- **Bajo:** no se cumplen los objetivos.

8.2.1. Análisis de la efectividad del Proyecto según marco lógico

En primer lugar se puede destacar que se ha avanzado significativamente, en función del lapso de ejecución, en el cumplimiento de los objetivos de los componentes y actividades intermedias de desarrollo del Proyecto. No existen indicios que permitan vislumbrar que los objetivos finales no se cumplirán. Sin embargo, su logro no depende únicamente de las actividades desarrolladas o a desarrollar, sino también de condiciones y factores externos que van más allá de la implementación de



este Proyecto –y que fueron identificadas como riesgos en su planificación inicial. Claramente, el éxito del Proyecto depende de que se avance en la dimensión normativa, con la aprobación de la ley que incorpore y regule la actividad de reciclaje o políticas públicas que promuevan la separación en origen, y del progreso en la dimensión de mercado, con un desarrollo mayor del mercado de reciclables. Asimismo, un factor externo no considerado tiene que ver con el precio del petróleo y su impacto en los valores de las materias primas, que indirectamente afecta el precio de los materiales reciclables y la viabilidad económica de la actividad del reciclado en general. En cuanto a los factores internos, es importante destacar la importancia del compromiso de las fundaciones comunitarias con el Proyecto y la gestión eficiente del centro de acopio.

8.2.1.1. Impacto

El impacto esperado del Proyecto reside en lograr que las fundaciones comunitarias de saneamiento ambiental aumenten sus ingresos por la comercialización de residuos reciclables. No es posible evaluar su cumplimiento intermedio ya que fue planeado como un objetivo para la finalización del Proyecto, donde se espera un incremento del 40% en los ingresos de las fundaciones miembro de AFUNSAREC, y la comercialización de al menos 2500 toneladas de residuos reciclables. Cabe destacar que si bien la unidad de comercialización del centro de acopio de AFUNSAREC inició sus operaciones en el mes de agosto 2014 y que se han comercializado 120 toneladas, por el momento las fundaciones comunitarias no han percibido incremento en sus ingresos con respecto a la situación previa al Proyecto, ya que éstas han estado financiado los gastos operativos del centro de acopio. Por otra parte, el volumen de material reciclable comercializado hasta el momento no permite ser optimistas con respecto al logro del objetivo de 2500 toneladas al finalizar el Proyecto. Esto plantea desafíos importantes en cuanto a la sostenibilidad del Proyecto y la continuidad del compromiso de las fundaciones con el mismo (Ver Sostenibilidad).

8.2.1.2. Resultado

La implementación del Proyecto busca como resultado que las fundaciones comunitarias de saneamiento ambiental comercialicen materiales reciclables a través de AFUNSAREC a empresas compradoras de materiales reciclables. En este sentido, el marco lógico planteaba como objetivo, para antes de los 18 meses, que al menos 5 empresas compraran materiales reciclables a AFUNSAREC y que al menos 200 recicladores de AFUNSAREC generaran ingresos por la venta de materiales. La efectividad a nivel de resultados ha sido “Nivel Alto”, en la medida que AFUNSAREC vendió materiales a 9 empresas en los meses que lleva en funcionamiento (según consta en los registros del centro de acopio) y que 244 recicladores miembros de REDDORE, quienes desarrollan su labor en Santo Domingo, están generando ingresos por la venta. Cabe destacar, sin embargo, que el objetivo de 5 empresas se logró recién en el mes de diciembre, ya que desde el inicio de operaciones el número promedio mensual fue menor, y que actualmente no existe un registro que corrobore el número de recicladores cuyos ingresos están relacionados con AFUNSAREC. En promedio, trabajan unos 8 recicladores en cada fundación integrante de AFUNSAREC –es decir, 40 recicladores directos, y no llevan registro de los recicladores que llevan material a cada una.



Componente I

El componente I tiene como objetivo el fortalecimiento de la Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje (AFUNSAREC) y de la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE). La efectividad en este caso fue “Nivel Medio”. De acuerdo a lo planificado se constituyó legalmente y se organizó normativamente la AFUNSAREC, pero su funcionamiento no se logró para el mes 12 sino en el tercer semestre de iniciado el Proyecto. Con respecto a REDDORE se constituyó legalmente prácticamente 1 año antes de lo planificado (mes 24). Finalmente, la capacitación en temas administrativos y contables de los responsables de AFUNSAREC, se realizaba durante el desarrollo de esta evaluación.

Componente II

El componente II tiene como objetivo la capacitación para desarrollar la línea de negocio de materiales reciclables y una gestión eficiente de un centro de acopio común operado por la AFUNSAREC. Desde el punto de vista de la efectividad, en este caso fue “Nivel Alto”. De acuerdo a lo planificado, antes del mes 12 se logró contar con un centro de acopio de materiales reciclables instalado y equipado. Asimismo, se llevó a cabo la capacitación de 25 miembros de AFUNSAREC en temas técnico-operativos, aunque con un retraso con respecto a lo planificado, ya que la misma tuvo lugar durante el tercer semestre. Por último, se realizó también la capacitación a los empleados del centro de acopio en el manejo del mismo, pero cabe aclarar que en esta etapa sólo hay 11 empleados de nómina trabajando en el centro, por lo que el número fue inferior al planificado (15).

Componente III

El componente III tiene como objetivo el desarrollo y fortalecimiento de alianzas con instituciones clave y mecanismos de comercialización de bienes y servicios de la AFUNSAREC. En este caso, la efectividad alcanzada fue de “Nivel Medio”. De acuerdo a lo planificado, la Unidad comercial de AFUNSAREC comenzó a operar en el plazo estipulado, aunque no se llevó a cabo la identificación de 30 empresas al mes 12 –lo que ha quedado pendiente para el cuarto semestre.

Componente IV

El componente IV tiene como objetivo la gestión del conocimiento y comunicación estratégica del Proyecto, y su efectividad no será evaluada en esta etapa intermedia ya que los productos y resultados fueron planeados para una etapa posterior.



8.2.2. Análisis cronológico de la efectividad del Proyecto:

Como se mencionó anteriormente en términos generales la implementación del Proyecto ha sido satisfactoria desde el punto de vista de su efectividad en el logro de los productos planeados, con una performance por encima del promedio de FOMIN. Si bien el nivel de efectividad bajó durante el segundo semestre, debido a demoras en las contrataciones de consultorías, con posterioridad se logró volver a la performance inicial. Se espera que dicha performance sea mantenida durante el cuarto trimestre de 2014, a ser evaluado cuando se disponga del PSR correspondiente.

8.2.2.1. Enero a Junio de 2013

Según el primer reporte de estado del Proyecto (PSR) en el primer semestre de 2013 el desempeño fue satisfactorio (3,587 puntos), ubicándose por encima del promedio FOMIN (2,559 puntos).

Se cumplieron las condiciones previas del convenio (Hito 1), en relación a la selección del equipo técnico por parte de la unidad ejecutora; la preparación de los TDR para la contratación del consultor para la línea de base del Proyecto, del asesor legal para la constitución de la REDDORE, y del consultor para la constitución de AFUNSAREC.

Como resultado, se avanzó prácticamente en un 90% con la línea de base, aunque su finalización quedó para el segundo semestre (Hito 0) de acuerdo a lo planificado.

Por otra parte se logró la localización del espacio físico para establecer el centro de acopio común, adecuándolo para poder operar (Hito 7). El mismo se consiguió por parte del Estado Dominicano, como consecuencia de buenas relaciones tanto con el Ministerio de Medio Ambiente como con la Municipalidad. Sin embargo, su habilitación quedó pendiente para el segundo semestre.

8.2.2.2. Julio a Diciembre de 2013

De acuerdo al segundo PSR en el segundo semestre de 2013 el desempeño fue satisfactorio (2,194 puntos), pero ubicándose por debajo del promedio FOMIN (2,607 puntos) ya que hubo algunos retrasos significativos con respecto a lo planificado, principalmente como consecuencia de la contratación de las consultorías.

Se constituyó legalmente la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE) y se conformó la Asociación de Fundaciones (AFUNSAREC), aunque el funcionamiento de ésta última quedó pendiente para el semestre siguiente –retrasando el logro del Hito 3 de acuerdo a lo planificado.

Se finalizó con el desarrollo de la Línea de Base y se logró la habilitación del centro de acopio –dando así por completado en un 100% el logro de los Hitos 0 (según planificado) y 7 (con anticipación a lo planificado).

Se prepararon los TDR para la contratación del consultor para llevar a cabo la capacitación de la AFUNSAREC y del centro de acopio (ver Lecciones Aprendidas). Debido al retraso en la contratación no se cumplieron con las siguientes actividades:



- Componente 1: capacitación de al menos 15 personas responsables de la gestión de la AFUNSAREC en temas administrativos y contables
- Componente 2: capacitación de al menos 30 miembros de AFUNSAREC en temas técnico-operativos.

Por otra parte, tampoco se desarrollaron las siguientes actividades del Componente 3:

- Identificación de 30 empresas
- Unidad comercial de AFUNSAREC en operación.

8.2.2.3. Enero a Junio de 2014

Según el tercer Reporte de Estado del Proyecto (PSR) en el primer semestre de 2014 el desempeño fue satisfactorio (2,798 puntos), ubicándose nuevamente por encima del promedio FOMIN (2,657 puntos) – al igual que en el primer semestre 2013, ya que se avanzó en el cumplimiento de los Hitos 2, 4 y 6.

Se llevaron a cabo capacitaciones de miembros de AFUNSAREC en temas técnico-operativos. Asimismo, se puso en marcha el centro de acopio, habiéndose constituido la unidad comercializadora, conformada por representantes de AFUNSAREC, y la unidad operativa. Se elaboró el Plan Estratégico, definiendo las normas administrativas y la estructura administrativa. También, se generaron contactos con empresas compradoras de materiales reciclables y otras empresas donantes.

Quedó pendiente para el semestre siguiente la capacitación de personal de AFUNSAREC en temas administrativos-contables, la elaboración del Plan de la unidad comercializadora y su puesta en marcha, y la formalización de acuerdos con potenciales compradores y donantes de materiales para reciclar. Así como también el diseño de la estrategia de comunicación y conocimiento.



Desde la perspectiva de los entrevistados en el trabajo de campo, la efectividad del proyecto se podría resumir de la siguiente manera:

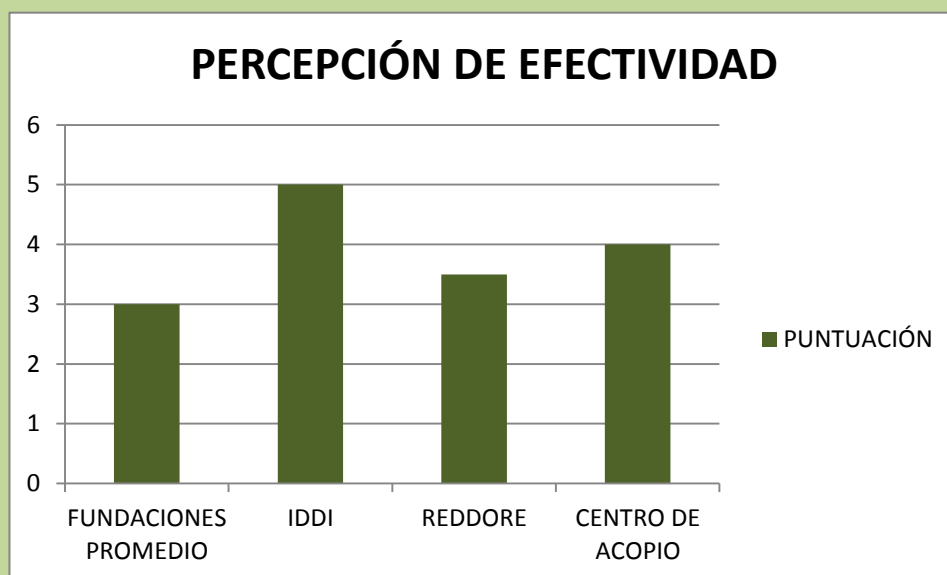
“Nosotros no tenemos la información de cuando, en qué momento están los recursos, para cumplir cada uno de los hitos, si no hay los recursos necesarios se retrasan, no queda claro de quien es la responsabilidad”

“En el centro de acopio no hay agua ni un extractor para que saque el aire caliente. Hay que t, nosotros tenebajar en el tema de seguridad, nosotros tenemos la responsabilidad de mantener el tema de salud”

“Hay una gran voluntad por parte de los y las dirigentes que integramos para mantener el modelo”.

La percepción de efectividad del proyecto que tienen los involucrados directos del proyecto es, en un rango de 1 a 5, es de 3,87

Gráfico 5: Percepción de Efectividad



8.3. EFICIENCIA

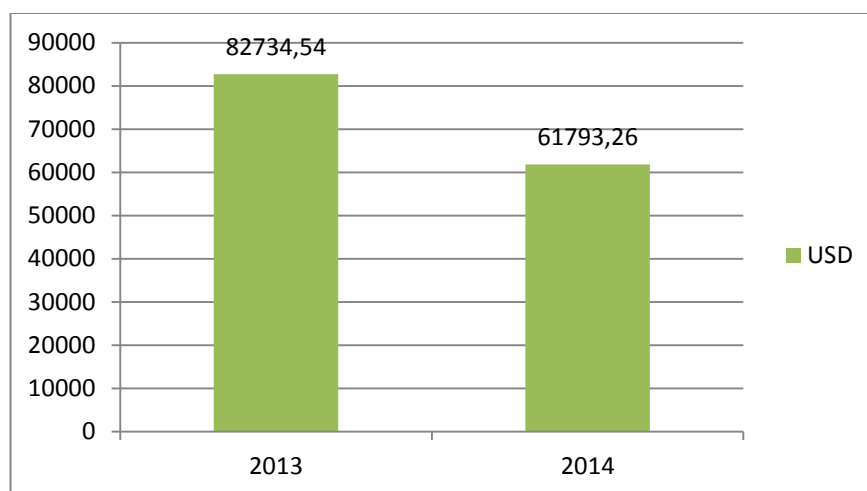
En esta sección se analizará la eficiencia, entendida como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Esto incluye un análisis del presupuesto ejecutado del Proyecto y un análisis de la eficiencia del mismo, tanto desde el punto de vista del cumplimiento del cronograma planificado para el desarrollo de las actividades como de la relevancia y utilidad de las mismas en la implementación del Proyecto.

8.3.1. Análisis de la ejecución presupuestaria

De acuerdo con lo establecido en el presupuesto inicial, el Proyecto de Promoción del Reciclaje Inclusivo para el desarrollo de comunidades de Santo Domingo inició sus actividades en Enero 2013 con un presupuesto total asignado de USD 649.039 para ser implementado en dos años.

El FOMIN, que representa el 48% del total presupuestado, se comprometió a financiar USD 310.500 con un esquema de desembolsos por resultados –efectivizando los mismos una vez alcanzados los hitos acordados. Según lo informado en el resumen financiero ejecutivo (EFS 2015-02-03), los desembolsos al mes 24 fueron en total de 144.527,80 dólares –el 57% en 2013 y el 43% restante en 2014, representando el 47% del total presupuestado por FOMIN.

Gráfico 6. Desembolsos FOMIN

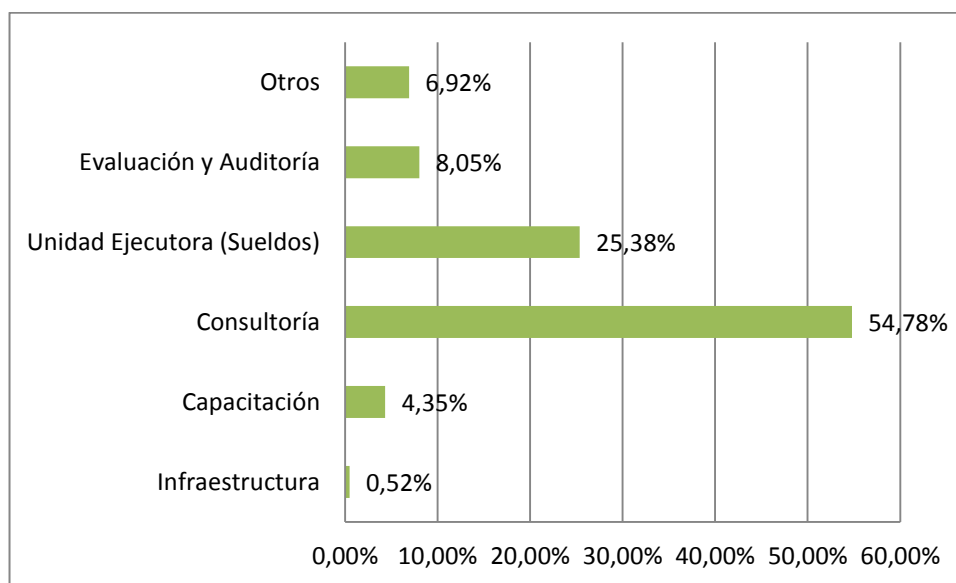


La distribución del presupuesto total planificado por rubros refleja la importancia relativa de las consultorías requeridas en el asesoramiento legal para la constitución de AFUNSAREC y REDDORE; el desarrollo del plan estratégico; de las normas operativas (comerciales y administrativas); la identificación de potenciales proveedores/clientes y el establecimiento de acuerdos contractuales; el desarrollo de la unidad comercial y su plan operativo; el desarrollo de la estrategia de comunicación y el plan de gestión del conocimiento; y el diseño de la línea de base e implementación del sistema de monitoreo. Esta distribución porcentual del presupuesto se encuentra en línea con la naturaleza y objetivos del Proyecto, dado que las consultorías cumplen un rol central en los cuatro componentes del Proyecto.



Es importante mencionar que los rubros 'Infraestructura' y 'Unidad Ejecutora (Gestión)' se encuentran sub representados, dado que son cofinanciados por PEPSICO –como se destaca en el punto siguiente, ya que la instalación del centro de acopio y el equipamiento son un componente clave del Proyecto. Sin embargo, cabe preguntarse, dado que uno de los objetivos del Proyecto es capacitar a los recursos en la gestión de AFUNSAREC, si el rubro 'Capacitación' –que incluye la consultoría para el diseño de los planes, no debería haber tenido mayor representatividad en el total del presupuesto.

Gráfico 7. Distribución Presupuestaria por rubros (%)



8.3.2. Análisis de Eficiencia

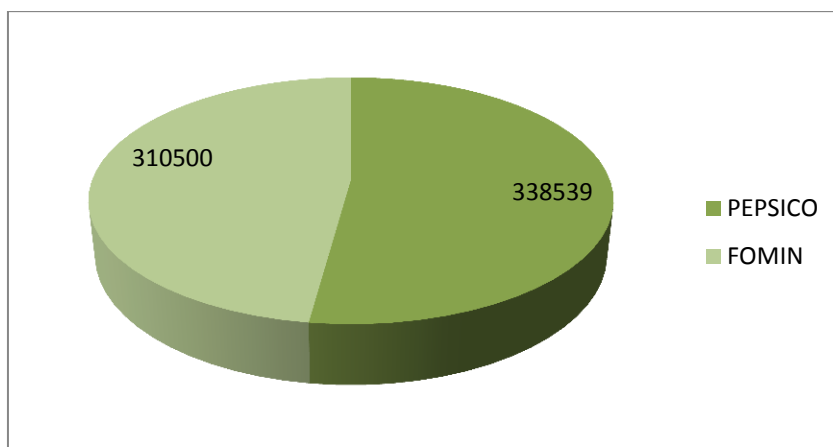
Dado que no se dispone de información de Proyectos similares que sirvan de *benchmarking*, no es posible realizar un análisis tradicional de eficiencia -entendiendo como tal la capacidad de lograr las metas y objetivos previstos con una asignación óptima de recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo-, ya que esto requeriría demostrar que los resultados obtenidos se lograron con la menor asignación de recursos, o que con una determinada asignación de recursos se lograron la mayor cantidad de resultados.

Sin embargo, se puede afirmar que el Proyecto ha sido eficiente en la asignación de recursos de acuerdo a los siguientes parámetros:

- a. El apalancamiento de los recursos de FOMIN con el aporte de otros aliados estratégicos. De acuerdo a lo establecido en el Memorando de Donantes, PEPSICO se comprometió a financiar el 52% del total del presupuesto del Proyecto, que asciende a USD 649.039, con el fin de cumplir con los objetivos del Componente II al instalar y adecuar un centro de acopio, y financiar parcialmente a la unidad ejecutora del Proyecto.

Grafico 8. Distribución presupuestaria entre financiadores (USD)





Cabe destacar que, de acuerdo a lo informado en el tercer reporte de estado del Proyecto, los desembolsos de PEPSICO al mes 18 fueron en total de USD 103.004 –correspondiente al 30% de su presupuesto y al 42% del total desembolsado por ambas instituciones. Como destaca Mariana Wettstein (FOMIN), el contar con un socio como PEPSICO, con capacidad financiera y flexibilidad para ir acompañando la ejecución del Proyecto, ha complementado la acción del FOMIN, facilitando el logro de los objetivos propuestos.

- b. El gerenciamiento del Proyecto por parte del IDDI. Cabe destacar que el tamaño y alcance de las actividades llevadas adelante por este Proyecto vis-a-vis la estructura relativamente pequeña de la Unidad Ejecutora, denotaron un claro liderazgo. Esto se asocia con el proceso de relacionamiento con las fundaciones comunitarias con el fin de lograr su asociación, y con las autoridades nacionales y locales con el fin de lograr el apoyo político y normativo. Asimismo, el IDDI, aplicando una clara visión estratégica, asumió riesgos y generó ideas para dirigir los esfuerzos de las fundaciones comunitarias y poner en marcha el centro de acopio. Es decir, la Unidad Ejecutora ha hecho un muy buen trabajo promoviendo la colaboración entre las instituciones participantes, beneficiarios y aliados del Proyecto, y su involucramiento en las actividades que contribuyen a optimizar los resultados. Estos esfuerzos deberán mantenerse a lo largo de la ejecución del Proyecto. Por otra parte, desde el principio el IDDI ha demostrado también un fuerte liderazgo en el sentido de promover un tema innovador como es el reciclaje de residuos y la integración de los recicladores en ese mercado. Por estas razones, a las que se suma la trayectoria previa del IDDI, la organización y el Proyecto se han convertido en referentes del tema del reciclaje inclusivo en el país.

Por otro lado, es importante también hacer referencia a algunas ineficiencias identificadas en la implementación del proyecto, para ser tenidas en cuenta en el período que resta y para futuros proyectos similares en la región:

- c. Demoras en el cronograma planificado.

Como se mencionó en el análisis de efectividad, se produjeron algunas demoras en el cumplimiento de las actividades y objetivos propuestos que redujeron la eficiencia en la implementación. En primer lugar, se produjo un retraso en el logro del Hito 3 que requería la constitución legal y la organización normativa de la AFUNSAREC y su puesta en marcha, pero su



funcionamiento no se logró para el mes 12 sino durante el tercer semestre de iniciado el Proyecto debido a las demoras en el logro de consensos en la AFUNSAREC. Algo similar ocurrió con la capacitación de 30 miembros de AFUNSAREC en temas técnico-operativos, ya que la misma se retrasó y terminó desarrollándose durante el tercer semestre. Esto último ha estado relacionado con algunas demoras en las validaciones de los TDR para las contrataciones de consultorías que tuvieron lugar durante el segundo semestre.

Lo anterior se hace más evidente cuando uno analiza la ejecución presupuestaria y los desembolsos, ya que habiendo alcanzado el período planeado de implementación del Proyecto (2 años), sólo desembolsó el 47% del presupuesto de FOMIN.

d. Énfasis en el desarrollo de manuales pero ausencia de un plan de negocios para el centro de acopio.

Si bien se mencionó anteriormente la importancia de las consultorías y de la preparación de los manuales normativos (comerciales y operativos) de la AFUNSAREC, en la práctica no han sido aprovechados por las fundaciones comunitarias –algunas de las cuales se han quejado de un “exceso de papeles”. Por otra parte, siendo el proyecto de AFUNSAREC y el centro de acopio un emprendimiento, hasta el momento no se ha desarrollado el plan de negocios y la evaluación económica del Proyecto. Como resultado, hoy el centro de acopio presenta algunas ineficiencias desde la gestión, como por ejemplo, no cuenta con un capital de trabajo que le permita financiar los gastos básicos –por lo que está siendo financiado por las fundaciones a través del material reciclable que llevan, y en consecuencia, estas están teniendo menores ingresos que antes de la constitución de AFUNSAREC. Tampoco se conoce cuál sería el volumen de material reciclable que hace que el centro de acopio sea rentable o cual sería el punto de equilibrio. Por último, el centro de acopio ha comenzado a operar sin contar con un sistema de gestión eficiente –solamente se llevan registros en archivo Excel, lo cual es ineficiente en términos de uso del tiempo.

e. Mayor impacto de la capacitación

Relacionado con lo anterior, cabe destacar que si bien los manuales son de una excelente calidad, en la práctica y en varios aspectos han superado el objetivo y las necesidades de un centro de acopio. Por este motivo, no se están aprovechando actualmente en su total capacidad.

Desde el punto de vista de la capacitación, es importante resaltar los resultados del grupo focal que se realizó con los participantes a las capacitaciones, así como la visión de algunos de los capacitadores.



“Veo la cosa un poco lenta, ahora se termina el proyecto y nos van a dar seis meses más, si se aprovecha muy bien. Nosotros en total llevamos 4/5 años trabajando en el proyecto”.

“Hemos tenido algunos escollos metodológicos, el acompañamiento ha sido insuficiente. Hay una dinámica muy activa porque lo pensamos como un modelo a futuro. Sin embargo, hemos tenido problemas en la gestión”.

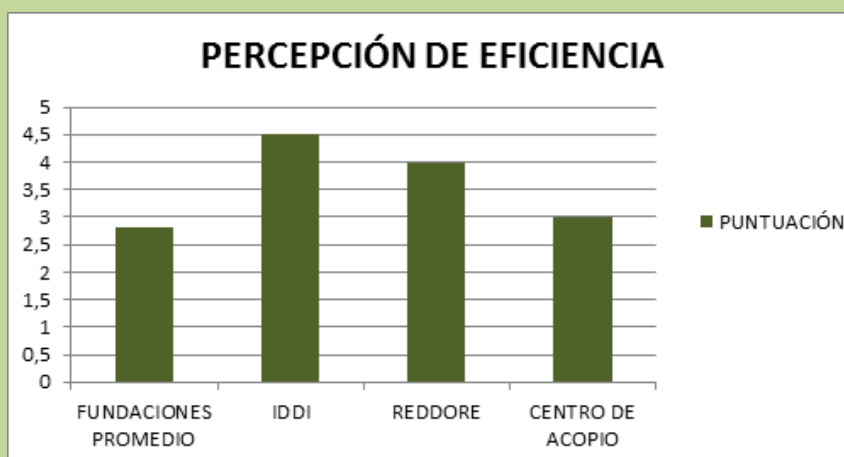
“Yo percibo ineficiencia en la implementación, por ejemplo cuando vamos a recolectar los materiales de gatorade, vamos y perdemos plata, hay que hacer una ruta crítica, hay que tomar elementos técnicos correctos”.

“En la implementación hubo muchas imperfecciones, tanto de beneficiarios como los que están ejecutando”

“Nosotros hemos participado en menos de un 50% de compra de la maquinaria, dentro del proyecto hay una partida para maquinaria, en la medida en que no se compra, eso retarda el proceso de funcionamiento de la planta”.

La percepción de eficiencia del proyecto que tienen los involucrados directos del proyecto es, en un rango de 1 a 5, es de 3,57.

Gráfico 9: Percepción de Eficiencia



8.4. SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad de un programa está referida a sus posibilidades de continuidad a lo largo del tiempo, aún cuando ya no se cuente con el financiamiento inicial que le dio origen. En esta sección el objetivo es conocer las perspectivas de sostenibilidad del Proyecto, en esta etapa intermedia, principalmente sobre dos variables: la sostenibilidad institucional del Proyecto y la sostenibilidad del esquema económico financiero planteado.

Este análisis se ha realizado de manera cualitativa a partir del marco lógico y cada uno de los componentes del Proyecto, como resultado de su implementación en una etapa intermedia. No se evaluó el Componente 4 por no haber sido implementado con anterioridad a esta evaluación. A modo de conclusión, es posible afirmar que la perspectiva general de sostenibilidad del Proyecto es de nivel 'Medio' –ya que los resultados obtenidos tienen un interesante potencial de perdurabilidad, donde la perspectiva de sostenibilidad institucional es de un nivel 'Medio ' y económica presenta un nivel 'Medio-Bajo'.

TABLA 2. Análisis de Sostenibilidad

Componente I. Fortalecimiento de la Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental por el Reciclaje (AFUNSAREC) y de la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE).	Una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental (AFUNSAREC) en funcionamiento para el mes 12.	Finalizado, pero su puesta en marcha se dio en el tercer semestre.	Alto	MEDIO
	La Red Dominicana de Recicladores legalmente constituida antes del mes 24.	Finalizado con anticipación.	Medio	
	Al menos 10 personas responsables de la gestión de la AFUNSAREC capacitadas en temas administrativos y contables, antes del mes 10.	No se realizó. En curso.	Medio	
Componente II. Capacitación para desarrollar la línea de negocio de materiales reciclables y una gestión eficiente de un centro de acopio común operado por AFUNSAREC.	Al menos 40 miembros de la AFUNSAREC capacitados en temas técnico-operativos antes del mes 12.	Finalizado, pero su puesta en marcha se dio en el tercer semestre.	Medio	MEDIO
	Un centro de acopio de materiales reciclables instalado y equipado antes del mes 12.	Finalizado.	Medio-bajo	
	Al menos 15 empleados del centro de acopio capacitados para el manejo del centro antes del mes 18.	Finalizado (pero actualmente hay 11 empleados).	Medio	
Componente III: Desarrollo y fortalecimiento de alianzas con instituciones clave y mecanismos de comercialización de bienes y servicios de la AFUNSAREC.	Identificación de 40 empresas al mes 12.	No se realizó.	Bajo	MEDIO
	Unidad comercial de la AFUNSAREC en operación en el mes 12	Finalizado.	Bajo	
	Al menos 2 acuerdos de colaboración con instituciones clave firmados. (ie: RENAPEA / Ayuntamiento / 3Rs) antes del mes 24	Hay acuerdos de palabra, aún no firmados	Medio	

a) Sostenibilidad organizacional del Proyecto

Uno de los factores clave que ha contribuido a la sostenibilidad institucional del Proyecto radica en la formación y constitución legal de la asociación de las fundaciones comunitarias (AFUNSAREC). Esto ha significado la formalización de una sociedad que trasciende el mero interés de colaborar y le ha dado entidad jurídica y comercial. Esta asociación en sí misma es sostenible en la medida en que los niveles de participación de las 5 fundaciones (FUNDSAZURZA, ESCOBA, FUNSAO, FUCOSAGUSCIGUA 27 y FUNDEMAPU) mantengan la tendencia actual. Por otra parte, la constitución legal de la red nacional de recicladores (REDDORE) y la participación de AFUNSAREC en la misma, también fortalece la sostenibilidad institucional del Proyecto. Cabe aclarar, sin embargo, que la mera existencia legal no garantiza su sostenibilidad si el compromiso de sus integrantes no se mantiene en el tiempo, pero demuestra que la intención de ellos porque así sea es real. Es importante mantener una distribución



equitativa del trabajo y costos que deben enfrentar las fundaciones y una gestión financiera eficiente del centro de acopio, para que el compromiso de cada una también sea sostenible en el mediano y largo plazo.

Otro de los elementos que ha contribuido a que el Proyecto pueda ser sostenible desde lo institucional tiene que ver con la capacitación desarrollada hasta el momento, tanto técnica como operativa, de los miembros de la AFUNSAREC y de los operadores del centro de acopio, con el fin de crear capacidad y dejar instaurados los conocimientos técnicos para que AFUNSAREC pueda manejarse de forma autónoma aprovechando al máximo sus capacidades. Todavía queda pendiente la capacitación en temas administrativos y contables, que sin duda fortalecerán las perspectivas de sostenibilidad. Sin embargo, la alta rotación en la asistencia de las capacitaciones puede afectar esta sostenibilidad. Por otro lado, la realización de capacitaciones en el futuro dependerá a su vez de la sostenibilidad económica del Proyecto –la cual será analizada en la próxima sección.

Otro factor a tener en cuenta en términos de sostenibilidad institucional radica en la buena relación desarrollada por el Proyecto y AFUNSAREC con el Estado, si bien no expresamente por el proyecto de reciclaje, la confianza que existe por la recolección de residuos sólidos urbanos se puede capitalizar para el Proyecto. Por un lado, el uso del espacio físico conseguido para las instalaciones del centro fue autorizado por el Estado. Así mismo, se desarrollaron buenas relaciones tanto con el Ministerio de Ambiente como con la Municipalidad de Santo Domingo. Sin embargo, la sostenibilidad del Proyecto requiere que se alcance un avance significativo desde el punto de vista normativo, que incluya tanto la legalización de la actividad como la adopción de políticas que promuevan la separación en origen.

Finalmente, desde el punto de vista institucional, la sostenibilidad del proyecto también se podrá ver fortalecida cuando se lleve a cabo el Componente 4 del Proyecto, con la implementación de la estrategia de comunicación, que permitiría consolidarlo dentro de la comunidad de Santo Domingo.

Por estos motivos se considera que la perspectiva de sostenibilidad institucional del proyecto tiene un nivel ‘Medio’.

b) Sostenibilidad económico-financiera y de mercado del Proyecto

Desde el punto de vista de la sostenibilidad económico-financiera puede concluirse que el Proyecto presenta un nivel ‘Medio-Bajo’ en esta etapa de su implementación. El proyecto cuenta con un Centro de Acopio, el cual ya ha comenzado a comercializar material reciclable. Existe un número creciente de empresas que demandan materiales reciclables como materia prima para sus empresas o para la exportación, y que se han acercado a la AFUNSAREC para explorar oportunidades de negocios. Sin embargo, todavía está pendiente la firma de acuerdos comerciales tanto con proveedores como con empresas compradoras, que garantice un volumen creciente de residuos para la planta.

Otro factor a tener en cuenta es que las fundaciones comunitarias miembros de AFUNSAREC no dependen exclusivamente del Proyecto para su viabilidad económica individual, ya que cada una tiene contratos con la Municipalidad de Santo Domingo para la recolección de residuos en las zonas de sus comunidades. Al mismo tiempo, cuentan con experiencia en el mercado del reciclaje con anterioridad al Proyecto. Sin embargo, es importante que el Proyecto sea económicamente rentable con el fin de que el compromiso de las fundaciones comunitarias perdure en el tiempo, ya que desde su inicio éstas



han estado cofinanciando el centro de acopio, y que pueda cumplirse el objetivo de impacto del Proyecto que es lograr incrementar en un 40% los ingresos por reciclaje de las fundaciones.

A tal fin, sería necesario contar con un plan de negocios del centro de acopio. Si bien se cuenta con un plan estratégico y manuales normativos, entender el negocio y tener objetivos claros para alcanzar la viabilidad económica es un paso necesario para su sostenibilidad. Es importante contar con metas claras en cuanto a volúmenes y precios que son necesarios para alcanzar el punto de equilibrio. Asimismo, no se ha contemplado la necesidad de contar con un capital de trabajo, que permita financiar el esquema de negocio –en el que los materiales se pagan a los recicladores en el momento de recepción, luego se acopian hasta alcanzar el volumen requerido, y con posterioridad a su entrega se efectiviza el cobro de parte de la empresa cliente. Desde el inicio de operaciones, las fundaciones comunitarias han cofinanciado el centro de acopio, ya que éste mantiene deuda con ellas por los materiales reciclables entregados –por lo que en este período no han aumentado sino que han visto disminuido su ingreso por reciclaje. Actualmente, la viabilidad económica del Centro depende de las donaciones de material de Gatorade. Finalmente, habría que explorar nuevos servicios y formas de agregar valor, ya sea con otras formas de procesamiento (además de la compactación) o a través de su transformación (bloques o artesanías).

c) Sostenibilidad en términos de Políticas Públicas.

Desde el punto de vista de sostenibilidad en Políticas Públicas puede concluirse que el proyecto está en un nivel ‘Medio- bajo’ en esta etapa de su implementación. Existen factores en términos de Políticas Públicas, que pueden afectar o determinar la sostenibilidad organizacional y/o de mercado del mismo en el mediano y largo plazo – esta dimensión fue identificada como riesgos en su planificación. Específicamente con la legalización de la actividad del reciclaje de residuos sólidos urbanos –todavía está pendiente la aprobación del proyecto de ley en el Congreso. El segundo depende tanto de la legislación como de la política pública, y se refiere a la promoción de la separación de residuos en origen, que todavía no ha tomado fuerza y que permitiría un mayor volumen de material reciclable, mejorando la viabilidad económico-financiera de la AFUNSAREC.

Por otro lado, es importante anotar, en términos de rol del Estado que tanto el Gobierno Nacional (Ministerio de Medio Ambiente y Ministerio Salud), como el Ayuntamiento, han autorizado el uso del lugar de Centro de Acopio.

Por otro lado, se identifica que el Ayuntamiento de Santo Domingo no ha tenido un rol activo en el tema de reciclaje en la ciudad. A diferencia de la mayoría de proyectos de reciclaje en la región, donde el gobierno municipal cumple un rol activo, en el caso de este proyecto, aún hay trabajo por hacer en términos de incidencia en políticas públicas tanto a nivel local como nacional.

d) Otros factores externos al Proyecto

Finalmente, otro factor externo no contemplado y que puede afectar la sostenibilidad del mercado y del Proyecto, se vincula con la caída del precio del petróleo y resto de las materias primas, y por lo tanto en la baja de los precios de los materiales reciclables. Si bien este último está fuera del alcance del Proyecto, en los dos primeros hay margen para llevar a cabo acciones concretas y complementarias,



como serán sugeridas en la sección ‘Lecciones Aprendidas’. Por todo lo anterior, se puede afirmar que desde esta perspectiva la sostenibilidad del proyecto presenta un nivel ‘Medio’.

Desde la perspectiva de los entrevistados en el trabajo de campo, la sostenibilidad del proyecto se podría resumir de la siguiente manera:

“Tiene toda la posibilidad de ser autosustentable, si se resuelven los problemas. Todavía no hay motivación ni hay conciencia”.

“Necesitamos participación del estado, las autoridades municipales no asignan un valor extra por lo reciclado, en Bogotá por ejemplo se paga un 5% más a los recicladores por cada tonelada recuperada. Estamos ampliando la vida útil del vertedero”

“Poca madurez del liderazgo comunitario para asumir la responsabilidad, la no comprensión del modelo puede retrasar el proceso, más aun teniendo en cuenta que es modelo de inclusión social, los sectores locales participan de la toma de decisiones, permiten un retorno a la comunidad, eso le da un valor enorme a este proyecto”.

“Es muy importante hacer un plan de negocio para entender mejor las posibilidades de auto-sustentabilidad . Así mismo, es importante involucrar a las autoridades de AFUNSAREC en el armado del plan”

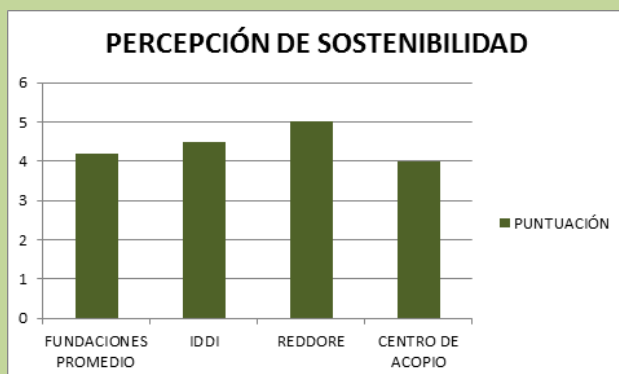
“Hay que analizar cada componente y darle su justo valor para que sea sostenible. La función económica del que compra no es la misma que la función económica del proyecto”

“En este negocio si tú vas a vender los materiales, vas a tener un intermediario, hasta que no haya un alto volumen, la ganancia es mínima”

“Sería interesante que pueda haber algún aporte de la alcaldía, la alcaldía podría manejar el tema de la pignoración, porque se está evitando la contaminación”

La percepción de sostenibilidad del proyecto que tienen los involucrados directos del proyecto, manifestada más que nada como una expresión de deseo, en un rango de 1 a 5, es de 4,42.

Gráfico 10: Percepción de Sostenibilidad



9. ANÁLISIS DE RIESGOS

Teniendo en cuenta que los riesgos son aquellos factores que de diversas maneras pueden afectar las probabilidades de que el proyecto cumpla sus objetivos, es fundamental identificarlos y definir estrategias de mitigación.

Desde el inicio del proyecto se identificaron riesgos y se describieron en el “Memorando de Donantes”. La evaluación intermedia es una oportunidad para analizar su estado e identificar nuevos riesgos que puedan atentar contra el proyecto.

- **RIESGOS EXTERNOS**

Tal y como fue definido al inicio del proyecto e incorporado en el Memorando de Donantes, el proyecto tiene los siguientes riesgos:

Riesgo 1: Falta de legislación para regular la actividad del reciclaje

Estado/Descripción: Vigente. el marco normativo para la actividad del reciclaje es fundamental

Estrategia de mitigación: Tal y como se menciona en el memorando de donantes, la mitigación de este riesgo está vinculado con el desarrollo de la estrategia de comunicación específica para la instancia gubernamental que sea responsable con el fin de incidir y apoyar el desarrollo de una legislación con modelos integrales que incorporen recolectores organizados en empresas comunitarias, cooperativas, etc.

“Las autoridades municipales no se ha involucrado directamente con este proceso, con el del reciclaje específicamente, aun teniendo las herramientas (a partir de estudio de JICA) y la posibilidad de establecer un modelo de captación de materiales valorizados”

“Poca participación del ministerio del medio ambiente, creación de normas que garanticen la inclusión o el reconocimiento de los actores”

Riesgo 2: Retraso en la obtención de permisos requeridos para el establecimiento del centro de acopio

Estado/Descripción: Al momento de esta evaluación, el proyecto cuenta con una aprobación verbal del uso del Centro de Acopio y los permisos se encuentran en trámite.

Si bien este riesgo parece estar mitigado, dado que el Centro de Acopio funciona debajo de un puente, se da lugar a otro riesgo:



Riesgo 3: Seguridad en el centro de acopio

Estado/Descripción: El Centro de Acopio aún no cumple con las normas mínimas de seguridad ocupacional para la actividad que realiza. Un experto en esta temática en PEPSICO realizó una evaluación en este sentido y está pendiente definir las acciones para mitigar los riesgos.

Estrategia de mitigación: Armar un plan de acción a partir de las recomendaciones del experto en seguridad ocupacional de PEPSICO e implementarlo en cuanto sea posible.

“Por ejemplo en el centro de acopio no hay agua ni un extractor para que saque el aire caliente. No hay condiciones mínimas de salud, nosotros tenemos la responsabilidad de mantener el tema de salud”. Luna – Fundemapu

“El Centro de Acopio está debajo de un puente, lo cual aumenta genera mucha vibración y aumenta el riesgo de tener dificultades en temas de seguridad”.

• RIESGOS INTERNOS

Riesgo 4: Bajo nivel de confianza entre involucrados

Estado/Descripción: A partir de esta evaluación se identificó un bajo nivel de confianza entre las cinco fundaciones que integran AFUNSAREC, la diversidad de opiniones propias de grupos heterogéneos, sumado a los antecedentes de relaciones interinstitucionales de 10 años aproximadamente, atenta contra la confianza en AFUNSAREC. Si bien el nivel de participación en las actividades y reuniones se mantiene alto, es necesario darle atención a este tema para evitar el riesgo de disolución de la asociación a futuro.

Estrategia de Mitigación: Definir reglas claras de participación y vinculación. Generar espacios de fortalecimiento de vínculos de confianza.

Este riesgo es también identificado por los involucrados entrevistados, y expresado de la siguiente manera:

“Es probable que la principal amenaza de AFUNSAREC seamos nosotros mismos”.

“Poca madurez del liderazgo comunitario para asumir la responsabilidad, la no comprensión del modelo puede retrasar el proceso, más aun teniendo en cuenta que es modelo de inclusión social, los sectores locales participan de la toma de decisiones, permiten un retorno a la comunidad, eso le da un valor enorme a este proyecto”



Riesgo 5: Percepción por parte de las fundaciones de que la Unidad Ejecutora no los hace partícipes en la toma de decisiones del proyecto y que pudiera existir una competencia entre el Centro de Acopio y Ecociclo

Estado/Descripción: Los directivos de las fundaciones manifestaron su disconformidad en términos de la posibilidad de participación en la toma de decisiones. Así mismo, la mayoría de las fundaciones mencionó espontáneamente su percepción de que en algunos aspectos, Ecociclo compite con AFUNSAREC.

Estrategia de Mitigación . La percepción de los directivos de las fundaciones se puede mitigar a través de:

1. Mejorar la comunicación entre la Unidad Ejecutora y las fundaciones, generar espacios de consulta ante por ejemplo: compra de maquinaria, presentación de PSR, negociación de hitos.
2. Generar un espacio para la presentación del modelo de gestión de Ecociclo e identificar posibles sinergias entre ambos proyectos
3. Generar un espacio de generación de confianza y construcción colectiva

Cuatro de cinco fundaciones manifestaron de manera espontánea su preocupación en este sentido, vale la pena aclarar que ninguna de las preguntas de la guía de pauta de la evaluación estaba orientada a este tema en particular:

“Percibimos que hay dos centros de acopio, el de AFUNSAREC y el de ECOCICLO”.

“El IDDI creó una empresa con el mismo objetivo que nosotros perseguimos, “EcoCiclo” parte de los materiales que deberían ir a la asociación van a EcoCiclo”.

“La falta de confianza entre el IDDI y las asociaciones, todos pensamos de distinta forma. No hay sinergia, no hay confianza”.

“Muchas de las decisiones de la ejecución se han tomado sin consultar”.

“El IDDI creo una compañía que se llama ecociclo que es algo paralelo, igual que lo de nosotros”.

Riesgo 6: Incipiente puesta en práctica de los documentos elaborados en el marco del proyecto

Estado/Descripción: Si bien las consultorías del proyecto y los productos de las mismas han sido de excelente calidad, aún no se han utilizado como corresponde.

Estrategia de mitigación: Comprometer a las directivas de AFUNSAREC y el Centro de Acopio con la importancia de hacer uso de los documentos elaborados por las consultorías. Así mismo, es interesante rever la pertinencia y utilidad de los productos de las consultorías.

“Muchos papeles pero nada leído, nada implementado” Luna - Fundemapu



Riesgo 7: Débil estructura operativa y financiera

Estado/Descripción: Uno de los supuestos del Marco Lógico del proyecto es “AFUNSAREC funciona efectivamente a nivel operacional y financiero lo que permite el aumento en el ingreso de los recicladores”, tal y como se mencionó en el punto de sostenibilidad económico-financiera del proyecto, el sistema operativo y financiero del Centro de Acopio es aún muy débil. Así mismo, no existen proyecciones económicas claras que permitan entender el potencial financiero del proyecto. Así mismo, actualmente los empleados del Centro de Acopio no están afiliados a la seguridad social.

Estrategia de mitigación: Es fundamental realizar un análisis económico-financiero y fortalecer a AFUNSAREC y el Centro de Acopio con un sistema de gestión que facilite la recolección y análisis de información contable para la toma de decisiones.

Riesgo 8: Ausencia de un sistema de monitoreo

Estado/Descripción: Si bien una de las fuentes de información para realizar esta evaluación debía ser el sistema de monitoreo del proyecto, a la fecha aún no se ha diseñado ni implementado, lo cual impide que los directivos del proyecto puedan conocer los desvíos que pueden existir en cuanto al cumplimiento de las metas del proyecto.

Estrategia de mitigación: Diseñar e implementar un sistema de monitoreo para analizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Riesgo 9: Bajo nivel de toneladas recicladas en relación con la meta del proyecto (120 vs 2500).

Estado/Descripción: Tras contabilizar las toneladas de material reciclado por el Centro de Acopio, se identificó que aún se está muy lejos de cumplir la meta propuesta de reciclar 2500 toneladas.

Estrategia de mitigación: Definir metas claras de material a reciclar, definir estrategias y hacer seguimiento permanente. Valdría también la pena analizar la posibilidad de modificar la meta y definir una alcanzable para la finalización del proyecto.



10. ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD SOSTENIBLE

El propósito de este apartado es cruzar las variables de Efectividad y Sostenibilidad con el objetivo de analizar la perdurabilidad de la primera en el tiempo. Este análisis proporciona información clave para la toma de decisiones a la hora de asignar recursos en relación a la sostenibilidad esperada.

Para llevar a cabo el análisis de efectividad sostenible se requiere calificar cada uno de los componentes del Proyecto en los cuáles se trabajó hasta el presente y sus respectivos indicadores, de acuerdo a los productos obtenidos (*outputs*), no sólo desde el punto de vista de la efectividad sino también de la sostenibilidad –previamente analizados. Para ello se utiliza una escala de 0 a 100 donde: 0-33 (Bajo), 34-66 (Medio), 67-100 (Alto). Para llegar a una conclusión general del Proyecto es necesario hacer una ponderación sobre las diferentes líneas estratégicas o componentes del mismo, de acuerdo a la importancia relativa otorgada por los planificadores/financiadores. Esta ponderación debe reflejar el peso político otorgado a los efectos de cada línea o componente. Como se observa en la Tabla 3, el peso político otorgado a los componentes 1 a 3 ha sido el mismo, 33,33%, habiéndose ponderado con 0% al componente 4 por no haberse implementado con anterioridad a esta evaluación intermedia.

De esta manera se logra un promedio ponderado de los diferentes productos del Proyecto que permite concluir que el mismo presenta efectividad sostenible. Como se observa en el Gráfico 11, el punto celeste grande refleja el resultado global del proyecto, donde se destacan los resultados más que satisfactorios en términos de efectividad y satisfactorios en términos de sostenibilidad.

Gráfico 11: Efectividad Sostenible

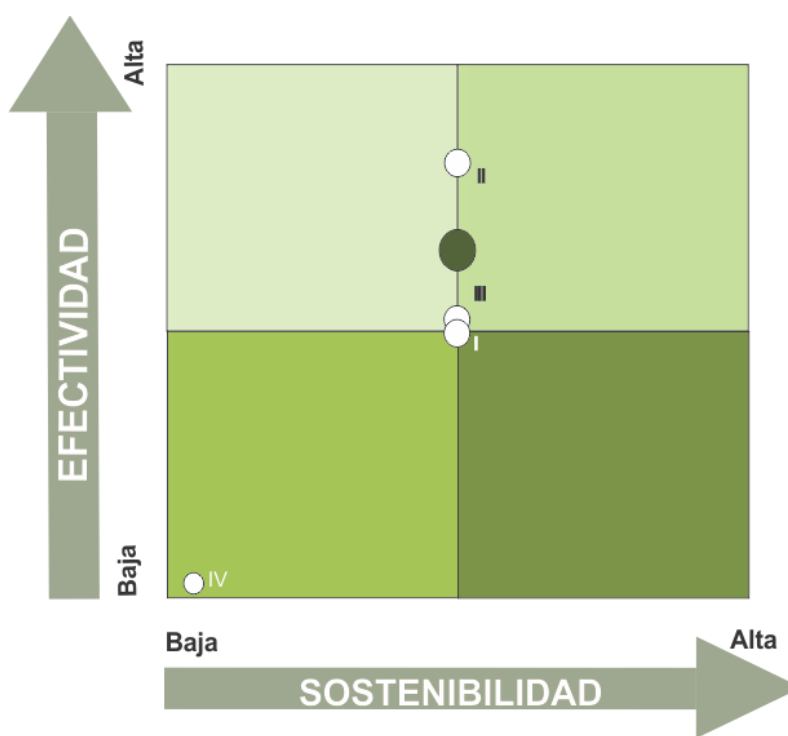


Tabla 3: Efectividad Sostenible

CODIGO DEL EFECTO	INDICADORES SELECCIONADOS	EVALUACIÓN RESULTADOS	
	Descripción abreviada	Efectividad	Sostenibilidad
1.1.	Una Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento Ambiental en funcionamiento para el	Media	Alta
1.2	La Red Dominicana de Recicladores legalmente constituida antes del mes 24 #	Alta	Media
1.3	Al menos 10 personas responsables de la gestión de AFUNSAREC capacitadas en temas	Baja	Media
	Componente 1- Fortalecimiento de AFUNSAREC y de REDDORE	Media	Media
	Peso político del efecto sobre 100 :	33,3	
2.1	Al menos 40 miembros de AFUNSAREC capacitados en temas técnico-operativos antes del mes 12	Media	Media
2.2	Un centor de acopio de materiales reciclables instalado y equipado antes del mes 12	Alta	Alta
2.3	Al menos 15 empleados del centro de acopio capacitados para el manejo del centro antes del mes 18	Alta	Media
	Componente 2- Capacitación para desarrollar la línea de negocio de materiales reciclables y gestión eficiente de un centro de acopio	Alta	Media
	Peso político del efecto sobre 100 :	33,3	
3.1	Identificación de 40 empresas al mes 12	Baja	Baja
3.2	Unidad comercial de AFUNSAREC en operación al mes 12	Alta	Alta
	Componente 3- Desarrollo y fortalecimiento de alianzas con instituciones clave y mecanismos de comercialización de bienes y servicios de AFUNSAREC	Media	Media
	Peso político del efecto sobre 100 :	33,3	
4.1.	Presentaciones recibidas y especialistas participando	Satisfactorio	No corresponde
4.2	Cobertura mediática del foro	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
4.3	Documentación y compilación del libro	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
4.4	Paper de discusión	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
	Componente 4- Gestión del conocimiento y comunicación estratégica	Muy Satisfactorio	Satisfactorio
	Peso político del efecto sobre 100 :	0,0	
	TOTALES:	Satisfactorio++	Satisfactorio
		100,0	



11. LECCIONES APRENDIDAS

Por lecciones aprendidas se entiende aquellas enseñanzas que surgieron específicamente como consecuencia de la implementación del Proyecto. Las tres primeras surgen de los PSR, y el resto de las consideraciones de esta evaluación:

- i) **Necesidad de reuniones de capacitación con Unidad Ejecutora.** Cabe destacar que durante el primer y segundo semestres la validación de los TDR para la contratación de las diferentes consultorías demandó más tiempo que el planificado, por lo que fue necesaria realizar una reunión entre el responsable del BID y el equipo técnico del IDDI. Como señala Mariana Wettstein, a pesar de que al inicio se realizó un taller de arranque con la Unidad Ejecutora, donde se explicaron los principales aspectos que debían tomarse en cuenta en la ejecución, hubiera sido necesario complementar estos conocimientos con reuniones de capacitación más profundas y focalizadas una vez en curso el Proyecto. Dentro de los aspectos que se deberían haber reforzado se destacan: planificación operativa y financiera, hitos, políticas de adquisiciones del BID y guía FOMIN, plan de adquisiciones. Por ejemplo, es necesario recalcar en reuniones y talleres que se sostengan con la Unidad Ejecutora durante la implementación del Proyecto, cuáles gastos son elegibles y cuáles no, ya que esto no suele ser fácilmente deducible de la documentación del Proyecto. De este modo se minimiza el riesgo de tener que declarar un gasto no elegible luego de que se haya incurrido en el.
- ii) **Importancia de una buena comunicación y participación de los diferentes actores.** Una buena comunicación, al principio del Proyecto, entre los participantes y las instituciones vinculadas, contribuyó a conseguir un mejor desempeño en el logro de los hitos y en los resultados previstos. La participación activa de todos los actores involucrados en el proceso garantiza la calidad de los resultados y genera un compromiso de parte de ellos. La Unidad Ejecutora ha hecho un buen trabajo promoviendo la colaboración entre las instituciones participantes, beneficiarios y aliados del Proyecto, y su involucramiento en las actividades que contribuyeron a optimizar los resultados. Estos esfuerzos deberán mantenerse a lo largo de la ejecución del Proyecto.
- iii) **Relevancia del apoyo y flexibilidad del Cofinanciamiento.** El contar con un socio como PEPSICO, con capacidad financiera y flexibilidad para ir acompañando la ejecución del Proyecto ha complementado muy bien la acción del FOMIN, facilitando el logro de los objetivos propuestos.
- iv) **Necesidad de productos acordes a los objetivos y contexto del proyecto y a la capacidad de absorción de los beneficiarios.** Es importante dimensionar el alcance de las consultorías contratadas para el Proyecto y los productos que surgen de ellas, ya que es necesario un equilibrio entre la calidad de los productos generados y la capacidad de absorción de parte de los beneficiarios. Concretamente, los manuales generados como resultado de las consultorías, siendo de muy buena calidad, sobredimensionaron el contexto y el alcance del proyecto, ya que por ejemplo plantearon un esquema de Comercialización difícil de implementarse en la práctica.
- v) **Fortalecer la capacitación como componente de este tipo de proyecto.** La experiencia ha demostrado que, si bien las consultorías son importantes, la relevancia de los recursos humanos en el manejo del Proyecto plantean la necesidad de capacitaciones más profundas y sostenidas en el tiempo.



12. SOSTENIBILIDAD ECONOMICA

Dada la importancia que tiene la viabilidad económica del Proyecto como factor de sostenibilidad en el futuro, se analizará desde esta perspectiva la información disponible provista por el centro de acopio. Como ya fuera mencionado, contar con un Plan de Negocios del Proyecto desde su inicio habría dado mayor certidumbre sobre las metas a alcanzar, particularmente a las fundaciones integrantes de AFUNSAREC.

En primer lugar, uno de los problemas detectados es que el Proyecto no cuenta con un sistema de gestión eficiente. Para llevar la gestión administrativa se utilizan archivos Excel muy elementales los que no tienen información detallada y que no cuentan con actualización permanente. La reconstrucción histórica de la información no ha sido sencilla y pone en duda la precisión de la información relevada.

En segundo lugar, desde el punto de vista del impacto esperado en el Proyecto –lograr un aumento del 40% en los ingresos de las fundaciones–, se puede informar a priori que sería viable alcanzarlo al finalizar el mismo si la comparación se realiza entre los ingresos de las fundaciones en la Línea de Base y los ingresos de AFUNSAREC (promedio últimos meses). Sin embargo, la viabilidad económica dependerá de que se logre mayor eficiencia en la gestión.

13. Ingresos en la Línea de Base. De acuerdo a lo relevado en la Línea de Base, la suma de los ingresos de las fundaciones comunitarias por la venta de material reciclable, antes de la conformación de AFUNSAREC, era de RD\$ 128.709 promedio mensual (aprox. USD 2897).

14. Ingresos actuales del centro de acopio. De acuerdo con la información obtenida, el ingreso promedio mensual de AFUNSAREC por la venta de material reciclable ha sido de RD\$ 212.452 (aprox. USD 4783). Lo que implica un aumento del 65% en los ingresos. Cabe destacar que esta cifra incluye los ingresos por la venta de material provisto por GATORADE que asciende a RD\$ 118.349 promedio mensual. Sin incluir estos últimos, los ingresos de AFUNSAREC por lo provisto por recicladores y las fundaciones asciende a RD\$ 106.409 promedio mensual, lo que implica una disminución con respecto a la Línea de Base del 17,3%.

Por otra parte, es importante destacar que si en la comparación se tienen en cuenta individualmente los ingresos actuales de las fundaciones comunitarias por el material reciclable, se debe mencionar que éstas no han cobrado todo lo correspondiente al material entregado en el centro de acopio, y que éste último mantiene deuda con ellas. De este modo, se puede afirmar que las fundaciones han estado co-financiando el centro de acopio en esta etapa a través de la entrega de materiales reciclables, resignando ingresos.

En tercer lugar, el análisis de la información de los últimos meses –según los datos suministrados–, permitiría concluir que el centro de acopio es viable económicamente (Tabla 4). Por el lado de los egresos, el promedio mensual de los últimos meses destaca gastos por aprox. RD\$ 150.000 (aprox. USD 2050), explicado por pagos de nómina (11 empleados) por RD\$ 91.000 y otros gastos (gasolina, transporte, agua, peajes, grapas, limpieza, etc) por RD\$ 59.000. Por el lado de los ingresos, el promedio mensual ascendió a RD\$ 214.500 (aprox. USD 4800), explicado por los márgenes que deja la venta de material reciclado comprado a recicladores independientes y a las fundaciones, que fue de RD\$ 96.300 en promedio para los últimos meses, y el ingreso por la venta del material provisto por GATORADE, que ascendió a RD\$ 118.400. Es decir, que en promedio, en los últimos meses el centro de acopio ha tenido ganancias por RD\$ 62.700 (aprox. 1700). Cabe recordar que hasta el momento no hay gastos de alquiler por el predio utilizado, ya que fue cedido por el Estado Dominicano sin costo alguno.



Por ello, y relacionado con lo anterior, llama la atención que aunque el análisis destaca que el centro de acopio es viable económicamente y da ganancias, en la práctica se han relevado ciertos problemas de gestión financiera como por ejemplo: i) hubo fundaciones que informaron que en algunos días la planta estuvo detenida por falta de combustible por no haber tenido fondos disponibles; ii) las fundaciones también han manifestado que el reciclaje les dejaba pérdidas con anterioridad a la asociación; y iii) las fundaciones también han manifestado que no han cobrado todo o parte del material reciclable llevado al centro de acopio –por el momento asumen que están financiando el centro resignando ingresos. Claramente, un problema puede asociarse a la falta de capital de trabajo, que permita al centro de acopio llevar a cabo una gestión financiera eficiente de acuerdo a los tiempos que existen entre la recepción del material y la venta a terceros.

Tabla 4. Análisis ingresos-egresos centro de acopio

	Promedio mensual (1)	
EGRESOS	RD\$	USD
Pago nómina	91000	2049
Gastos funcionamiento (2)	59000	1328
Sub-total egresos	150000	3377
INGRESOS	RD\$	USD
Margen por venta material de recicladores	78600	1769
Margen por venta material de fundaciones	17642	397
Venta de material provisto por GATORADE	118349	2664
Sub-total egresos	214591	4831
DIFERENCIA	64591	1454
(1) Promedio del período septiembre-diciembre		
(2) Incluye transporte, gasolina, peajes, grapas y limpieza, entre otros		



13. BENCHMARKING DE PROYECTOS DE RECICLAJE EN LA REGIÓN

13.1. Buenas Prácticas en la región

Recuadro 1

Reciclando Vidas, Londrina, Brasil

Objetivo: Integración de los catadores al proceso formal de gestión de residuos

Beneficiarios: 300/500 catadores por año (80% mujeres)

Actores: Municipio de Londrina (540 000 hab.); Asociaciones de catadores

Normativa

Nacional

- Decreto Federal 5940/06 de Colecta selectiva en órganos públicos permite la entrega del material reciclable a organizaciones de catadores
- Ley 11445/07 de Saneamiento nacional básico permite la contratación directa de asociaciones y cooperativas de catadores en programas de colecta selectiva municipal

Municipal

- Lanzamiento del programa en 2001
- Cambio en la forma de contratación de la recolección regular de residuos: se pasa de modalidad por tonelada recolectada a modalidad por precio global o área limpia

Organización

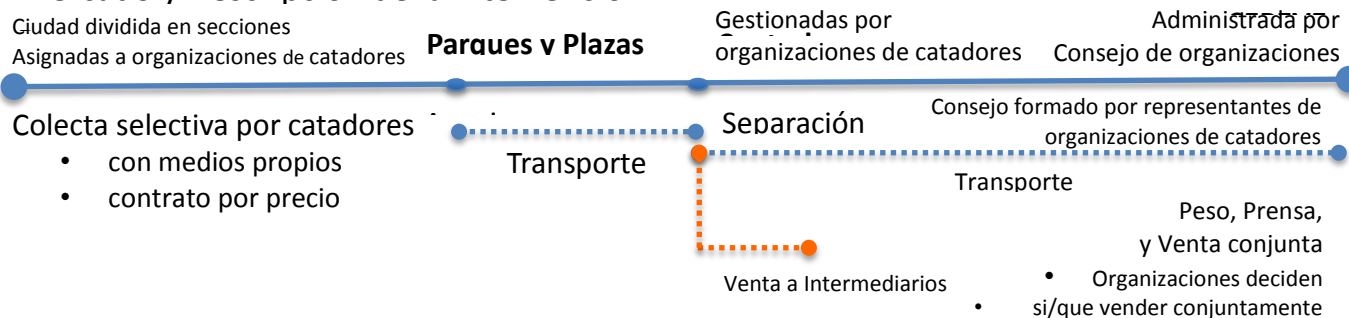
Nacional

- Movimiento Nacional de los Catadores de Materiales Reciclables (MNCMR)
- Red de Comercialización de Materiales Reciclables por Catadores

Municipal

- Asociaciones de catadores y Cooperativas
- Consejo de organizaciones de profesionales del reciclaje nuclea a los representantes de las asociaciones

Mercado y Descripción de la intervención



Cobertura del 90% de los hogares de la ciudad
Tasa de reciclaje del 23% de los residuos a nivel municipal
Material reciclado de mayor calidad y precio
Nuevo tipo de vínculo de los catadores con la comunidad

Sostenibilidad

La constitución de cooperativas a partir de las asociaciones permite la contratación a cambio de remuneración por el servicio de recolección y la venta directa de residuos a industrias, lo que mejoraría sustancialmente los ingresos y su sustentabilidad en el mediano y largo plazo.



Recuadro 2

La Alquería, Bogotá, Colombia

Objetivo: Inclusión de recicladores al proceso formal de gestión de residuos

Beneficiarios: menos del 35% del total de recicladores

Actores: Distrito de Bogotá (8 millones de hab.); Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB)

Normativa

Nacional

- Ley 142/94 de Prestación de servicios públicos domiciliarios que permite la contratación a empresas privadas pero limita la participación de organizaciones de recicladores
- Decreto 173/02 de Gestión integral de residuos sólidos que obliga a los municipios a elaborar un plan de gestión
- Sentencia T-724/03 de la Corte Constitucional en respuesta a la medida cautelar pedida por ARB contra la Ley 142 garantiza la participación de grupos marginados o discriminados en la contratación de servicios públicos domiciliarios
- Ley 1259/08 de Comparendo ambiental que prohíbe la selección y clasificación de residuos en espacios públicos

Municipal

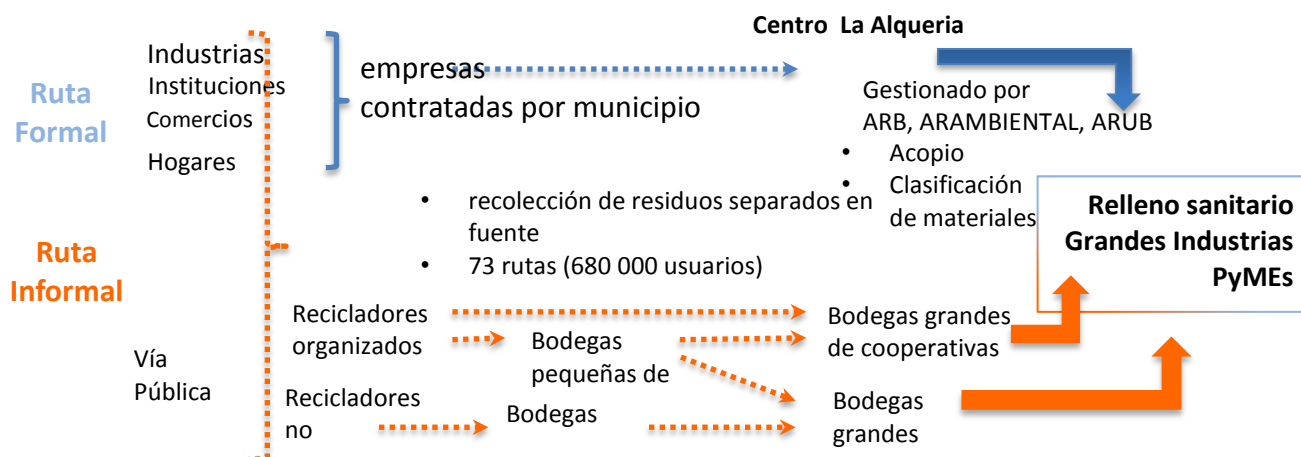
- Decreto 312/06 del Plan maestro para el manejo integral de residuos sólidos que establece la inclusión social de los recicladores en procesos que aumenten la productividad del reciclaje por medio del fortalecimiento de capacidades organizativas, laborales, y empresariales

Organización

Municipal

- Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) nuclea a 22 organizaciones (pre-cooperativas, cooperativas, gremios, asociaciones) de recicladores (2000 familias; 23% de los recicladores; y 66% de los recicladores organizados)
- Asociación de Cooperativas de Reciclaje y Recuperación Ambiental (ARAMBIENTAL)
- Asociación de Recicladores Unidos de Bogotá (ARUB)

Mercado y Descripción de la Intervención



Resultados

Cobertura de 680 000 usuarios (300 barrios)

Tasa de reciclado del 0,1% de residuos a nivel municipal

60% del material reciclado es reutilizable

Sostenibilidad

La Alquería no es rentable (ingresos cubren 40% de gastos). Recibe fondos del municipio.



13.2. Aprendizajes Aplicables a Santo Domingo

Uno de los desafíos del proyecto es la conflictividad entre actores. ¿Qué enseñanzas pueden recogerse de otros proyectos? Londrina y Bogotá son dos intervenciones en el sector del reciclaje (recuadros 1 y 2) con objetivos similares a los del proyecto objeto de esta evaluación. Ambas han sido destacadas por los resultados positivos logrados. Sobre la base de la información accesible (Fundación AVINA 2008), cabe responderse: *¿qué se observa en estos proyectos que sea una orientación para reducir o limitar la conflictividad encontrada en Santo Domingo?*

- El rol del Estado es fundamental para reconocer, asignar, y arbitrar derechos a través de la ley

En ambas intervenciones, ciertas organizaciones de recicladores fueron reconocidas como sujetos de derecho mediante normativas nacionales o municipales. En Londrina, se otorgó a las organizaciones el derecho de recolección de los residuos por medio de la asignación a cada una de ellas de áreas de recolección exclusiva y del otorgamiento a cada una de ellas del derecho de gestión sobre una central de selección de materiales. Dado que los residuos son acopiados en lugares públicos y transportados por empresas privadas, el acceso a la propiedad de los mismos por parte de los recicladores a quienes se les otorgó el derecho a recolectarlos está condicionado. En Bogotá, se reconoció el derecho de tres organizaciones de recicladores a gestionar el centro de acopio y selección de materiales para su posterior venta.

El otorgamiento de derechos busca limitar la conflictividad entre organizaciones y entre ellas y otros actores al establecer: a) el universo de las organizaciones beneficiarias. (Reconocer los límites de una intervención implica reconocer que se excluyeron organizaciones de los beneficios, pero los criterios de exclusión merecen atento examen si se persigue la inclusión social); b) el tipo de derecho conferido (recolección, gestión, acopio); c) la jurisdicción para el goce de los derechos.

Es clave el vínculo entre las organizaciones y el Estado. En Londrina, esta relación fue en general positiva y se benefició de la iniciativa y el liderazgo de la autoridad municipal. En Bogotá, fue necesario que la Asociación de recicladores de Bogotá presentara una medida cautelar ante el Poder Judicial para que las organizaciones de recicladores fueran incluidas en el Plan para el manejo de residuos de la ciudad y obtuvieran el derecho de cogestionar el centro de acopio y selección. Las intervenciones con resultados positivos se han dado en contextos con vínculos más o menos positivos entre las organizaciones de recicladores y el estado municipal.

- Existe una tendencia hacia la concentración de organizaciones de recicladores

En Londrina, varias asociaciones iniciales desaparecen, luego se organizan alrededor de una treintena de asociaciones, y posteriormente se trata de nuclearlas en no más de tres cooperativas. Se produce un proceso de concentración y jerarquización de las organizaciones. Esto último explicado porque la cooperativa permite su contratación directa para la recolección remunerada y la venta directa de residuos a la industria. Es esperable que la concentración traiga aparejado un aumento de la conflictividad. Sin embargo, existen recursos para limitar este problema si los sucesivos procesos de concentración se dan en paralelo a incrementos en los ingresos y al acceso a nuevos mercados. Otra alternativa para limitar la conflictividad y obtener el apoyo de los recicladores en el proceso de concentración es proveerles a los recicladores a través de políticas públicas vía las organizaciones de bienes meritorios como salud, educación, y capacitación a sus miembros.

- La informalidad del sector persiste

En Londrina, las operaciones informales se inscriben en la intervención. En Bogotá, existe además un circuito paralelo a la intervención. Si bien los recicladores reconocidos y sus organizaciones podrían operar formal e informalmente, la competencia entre ellos y los recicladores que sólo operan informalmente es una clara fuente de conflicto. Es esperable que las intervenciones más inclusivas tenga menores niveles de conflictividad y mayor probabilidad de ser sostenible.



14. RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

14.1. RECOMENDACIONES ORGANIZACIONALES

1. Clarificar roles y fortalecer los vínculos de confianza y comunicación entre los integrantes de AFUNSAREC y REDDORE

El proyecto ha alcanzado logros muy interesantes en términos organizacionales, la constitución legal de AFUNSAREC y REDDORE generan una importante plataforma de sostenibilidad. Por otro lado, la asistencia constante de los miembros de las Fundaciones a las reuniones semanales de AFUNSAREC así como el acuerdo de postergar la recepción de pago por venta de materiales, son claros indicios del compromiso que tienen con el proyecto. Sin embargo, el bajo nivel de confianza entre actores y la dificultad para encontrar consenso en la toma de decisiones pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Es recomendable entonces generar un proceso de construcción colectiva entre los actores, facilitado por un externo, y a través del cual se pueda reconstruir paulatinamente la confianza entre actores haciendo foco en el cumplimiento de los objetivos generales por encima de los particulares.

2. Fortalecimiento institucional, técnico y operativo al Centro de Acopio

La gestión del Centro de Acopio se está llevando adelante de manera muy rudimentaria, no se cuenta con un sistema de gestión que presente información clara para facilitar la toma de decisiones sustentada en datos claros. Si bien para el momento de esta evaluación se está realizando la capacitación administrativa y contable, hay que tener en cuenta que la demora en esta capacitación generará retrabajo en términos de adaptación de la información existente. Es importante mencionar que la asistencia de los miembros de AFUNSAREC a las capacitaciones debe ser constante para sacarle el máximo provecho y poder aplicar los conocimientos en la gestión tanto de AFUNSAREC en general como en las Fundaciones en particular.

Es recomendable que tanto las Fundaciones como el Centro de Acopio cuenten con el mismo sistema de gestión o en principio con la misma lógica de sistematización de información. Tener acceso a la información del Centro de Acopio generará un ámbito de trabajo más transparente que permitiría hacer foco en el cumplimiento de los objetivos del Centro de Acopio y de AFUNSAREC.

3. Búsqueda del equilibrio entre el seguimiento y control y la gestión descentralizada

La multiplicidad de actores a nivel directivo y su continua participación en la gestión del Centro de Acopio puede llegar a entorpecer las actividades cotidianas del centro. Contar con un sistema de gestión claro y transparente contribuirá a la generación de confianza del grupo.

Es recomendable buscar un equilibrio entre el seguimiento y control y la gestión descentralizada, para ello se deben identificar los temas estratégicos en los cuales deben participar los directivos de AFUNSAREC y los operativos que puede resolver directamente el responsable del Centro de Acopio.

En este sentido, sería de mucha utilidad elaborar un acuerdo de gobernanza o hacer ajustes específicos en los estatutos de AFUNSAREC para equilibrar el seguimiento y la gestión descentralizada.

4. Necesidad de Plan de Negocios u Hoja de Ruta con metas claras a mediano y largo plazo en términos económicos y de mercado



Es fundamental realizar un análisis económico-financiero del Centro de Acopio, conocer el estado actual de operaciones (pérdidas y ganancias y balance) y de esta manera conocer el punto de equilibrio de operación. Así mismo es importante definir metas en términos de la utilidad esperada para contribuir al fin del proyecto.

Es recomendable entonces iniciar el proceso de armado de un plan de negocio del centro, empezando por el componente financiero y posteriormente definir las estrategias de mercado y organizacionales que requiera el cumplimiento de metas financieras. Este plan de negocio debería ser la hoja de ruta de la gestión del centro.

Dada la importancia de esta temática, la evaluadora ofreció como valor agregado a esta evaluación, un aporte inicial al análisis económico financiero, dado que la recolección de datos desde el Centro no es sistemática, valdrá la pena revisarlos contra facturas y documentación contable.

5. Mayor aprovechamiento de documentos y manuales realizados por los consultores

Los productos generados por los consultores contratados para el proyecto son de muy buena calidad, sin embargo, según se identificó en el trabajo de campo, los mismos no han sido aprovechados para fortalecer el funcionamiento de AFUNSAREC.

Se recomienda entonces designar a un equipo dentro de AFUNSAREC que revise todos los materiales y le transmita a los directivos cómo podrían ser utilizados y en qué momento.

6. Mejora la comunicación entre la Unidad Ejecutora y AFUNSAREC

En el trabajo de campo se hizo muy evidente la disconformidad por parte de los directivos de AFUNSAREC en la toma de decisiones en relación al proyecto. Específicamente, compra de maquinaria, contratación de consultores, presentación de informes al FOMIN, entre otros. Es entendible que la falta de consenso generalizado entre los miembros de AFUNSAREC invite a ser menos participativo en el momento de la toma de decisiones. Sin embargo, los efectos que esto genera pueden ser contraproducentes en términos de la gestión y éxito del proyecto.

Es recomendable, que en lo queda de proyecto, se le da la posibilidad a los directivos de AFUNSAREC de participar en la toma de decisiones. Es importante tener en cuenta que esto requerirá mayor planificación y un alto nivel de previsión, de manera que la prolongación del tiempo que genera la toma de decisiones participativa, se compense con inicio anticipado del proceso y así no generar retrasos.

7. Diseñar e implementar un sistema de monitoreo del proyecto

El proyecto prevé el diseño y la implementación de un sistema de monitoreo, el mismo debería implementarse antes de terminar el proyecto para facilitar el cumplimiento de los resultados esperados. A este sistema se le podría incluir algunos indicadores de gestión del Centro de Acopio que permitan identificar desvíos.



8. Seguridad ocupacional en el centro de acopio

Dado que el Centro de Acopio aún no cumple con las normas mínimas de seguridad ocupacional para la actividad que realiza es importante darle especial atención a este tema.

En primer lugar, es recomendable seguir cuidadosamente las recomendaciones del experto de PEPSICO en términos de seguridad ocupacional del Centro de Acopio. Posteriormente, es deseable hacer un análisis de riesgos e identificar la manera de mitigarlos.

9. Generación de sinergia entre el Movimiento de Recicladores y REDDORE (Red Dominicana de Recicladores)

Ante la existencia del Movimiento Nacional de Recicladores y la Red Dominicana de Recicladores (REDDORE), ambas en estadio de organización inicial, vale la pena delimitar el accionar de cada organización con el objetivo de evitar la duplicidad de esfuerzos.

La evaluadora entrevistó a 5 miembros de la REDDORE, y al coordinador del movimiento, para ambas instituciones existe la posibilidad colaborar mutuamente y coordinar acciones en beneficio de los recicladores. Es importante anotar que uno de los miembros de la REDDORE, Robinson García Silfa, es también miembro del movimiento y por ende, podría ser un interesante nexo entre ambas instituciones. En cuanto al criterio para delimitar el accionar de las organizaciones, la distribución geográfica sería un elemento objetivo y claro para mantener en el tiempo.

Vale la pena mencionar que desde un proyecto específico de ECORED se asignarán recursos específicamente para discutir los elementos de sinergia entre ambas organizaciones.

Tal y como se mencionó al inicio del informe, la inclusión social de los recicladores y el mejoramiento de su calidad de vida son elementos clave en el marco del “Reciclaje Inclusivo”, en este sentido, tanto la red como el movimiento podrían cumplir un rol muy importante garantizando la provisión de servicios básicos de inclusión para los recicladores en términos de salud, seguridad social, educación, entre otros.

Es recomendable entonces fomentar el espacio de discusión sobre la posible sinergia entre ambas organizaciones, si no se llegara a concretar a través del proyecto de ECORED, valdría la pena asignar recursos para lograrlo.

10. Analizar la posibilidad de generar sinergia entre AFUNSAREC y ECOCICLO

Es importante analizar si existe realmente competencia entre AFUNSAREC y ECOCICLO, o su trabajo es complementario dado el volumen de material reciclable que se produce en Santo Domingo, la capacidad operativa del Centro de Acopio de AFUNSAREC y la ubicación geográfica de ambos centros. En ese sentido vale la pena preguntarse ¿Existe realmente competencia si ECOCICLO trabaja fundamentalmente con material reciclable proveniente de la industria y AFUNSAREC con material proveniente de hogares e instituciones? El Centro de Acopio de AFUNSAREC cuenta con la capacidad operativa para recibir el 100% de la donación de Gatorade? Podría generarse sinergia entre ambos proyectos? Se podría vender conjuntamente entre ambas instituciones para obtener mejores precios en el mercado?



La evaluadora no considero prudente indagar directamente sobre estas preguntas, sin embargo, dada la resonancia que tiene el tema entre los directivos de AFUNSAREC, recomienda que siempre y cuando haya condiciones de diálogo y discusión sobre el tema, se intente clarificar esta percepción.

14.2. RECOMENDACIONES NORMATIVAS/POLÍTICAS PÚBLICAS

1. **Participar activamente de las discusiones abiertas sobre el Proyecto de ley “Ley General para el manejo de Residuos Sólidos Urbanos en la República Dominicana” presentado el 15 de marzo de 2012.**

Las vistas públicas del proyecto de ley son una interesante oportunidad para incidir en la política pública y en la reglamentación del reciclaje. Es recomendable que antes de cada vista pública, se elijan voceros por parte de los *stakeholders* del proyecto para manifestar la posición de los mismos ante el proyecto de ley.

2. **Lograr mayor involucramiento en el tema del reciclaje por parte del Ayuntamiento de Santo Domingo.**

Independientemente al avance del Proyecto de Ley, es importante lograr que el Ayuntamiento tenga un rol más activo en la temática de reciclaje en Santo Domingo. Tal y como se menciona en la sección “Benchmarking” y a partir del análisis de distintos casos en América Latina, las administraciones municipales cumplen un rol fundamental en el éxito de los proyectos. No hay una tendencia generalizada sobre el orden en el cual deben presentarse una “Ley Nacional”, un “Decreto Municipal”. Es recomendable diseñar una estrategia de Advocacy tanto para el Gobierno Local como el Nacional.

Según Gonzalo Roque¹ en la mayoría de casos de reciclaje en América Latina, los gobiernos locales cumplen un rol fundamental en términos de apoyo económico o en especie, el cual contribuye a la sostenibilidad de los proyectos.

3. **Aprovechar las instancias de participación y discusión en temas de reciclaje en Santo Domingo para generar más sinergia entre las intervenciones.**

En línea con la recomendación anterior y dado que hay una gran variedad de intervenciones en la temática del reciclaje, es interesante pensar en la posibilidad de sacarle el máximo provecho a la instancias de discusión de temas de reciclaje como “Mesa Nacional” creada por el gobierno o el Comité creado por FOMIN/BID en el marco de la Iniciativa Regional.

Tal y como recomendó Ginny Hensen de CEDAF en la entrevista que se realizó en el marco de esta evaluación, “Podría armarse una plataforma del tema “Reciclaje en República Dominicana”, el cuál incluiría 1 o 2 encuentros presenciales al año respaldado por una página web que centralice toda la información.

El Ayuntamiento de Santo Domingo Este está realizando un mapeo de las distintas iniciativas de Reciclaje en el municipio, sería interesante conocer esa experiencia y analizar la posibilidad de replicarla.



Es recomendable entonces, en este caso para los financiadores del proyecto, analizar las experiencias de las distintas instancias de colaboración en el tema del reciclaje en República Dominicana para capitalizar los aprendizajes y fomentar la cooperación entre *stakeholders*.

4. Generar una estrategia de comunicación y concientización en Santo Domingo sobre la importancia del reciclaje.

Si bien, las experiencias internacionales indican que las estrategias de comunicación y concientización para fomentar el reciclaje son más eficientes cuando el Estado cumple un rol activo. En el caso específico de este proyecto, sería interesante vincular la estrategia de comunicación con una campaña de reciclado en origen. Dicha campaña podría realizarse como prueba piloto en las zonas de intervención de las 5 Fundaciones. La campaña de comunicación a su vez, debe estar acompañada por herramientas claras que permitan que los vecinos de los barrios puedan fácilmente separar los residuos en origen y llevarlos a “Puntos Limpios” provistos por el proyecto, ya sea con fundas o contenedores de material.

Dada la baja de recolección de material reciclable de las Fundaciones para el Centro de Acopio, es recomendable fortalecer la capacidad operativa del centro de acopio, los vínculos de confianza entre los *stakeholders* directos y asegurarse de que el material reciclado que surja como consecuencia de la campaña llegue al Centro de Acopio.

En términos de asignación presupuestaria de la estrategia de comunicación, valdría la pena aprovechar, en la medida de lo posible, la campaña fruto del concurso liderado por ECORED o la campaña de 3R de CEDAF. Así mismo, es importante que la comunicación sea consistente durante la mayor cantidad de meses que lo permita el presupuesto, dejando material que perdure y acompañe la etapa post comunicación.

14.3 RECOMENDACIONES EN TERMINOS SOCIALES

1. Incluir indicadores en el Marco Lógico que permitan dar seguimiento al aspecto social del proyecto

Tal y como se mencionó en la sección de Teoría del Cambio de este informe, sería interesante incluir indicadores relacionados con la cantidad de recicladores beneficiados con el proyecto y la calidad del servicio recibido. Valdría la pena incluir indicadores relacionados con:

- Cantidad de recicladores miembros de REDDORE y de la Fundaciones
- Cantidad de recicladores que venden material a las Fundaciones y Centro de Acopio
- Cantidad de recicladores beneficiados por las acciones sociales de las Fundaciones
- Cantidad de beneficiarios de los proyectos sociales de las comunidades en las cuales trabajan las Fundaciones
- Percepción de los recicladores en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida a través del proyecto

(Ver Anexo 2: Marco Lógico)



2. Creación de un fondo de AFUNSAREC para ofrecer servicios sociales a recicladores a través de REDDORE.

Como estrategia para lograr un beneficio social directo de AFUNSAREC a los recicladores independientes, podría analizarse la posibilidad de crear un fondo de AFUNSAREC que vaya directamente a la REDDORE para ser usado exclusivamente para prestar servicios sociales a los recicladores.

3. Creación de una plataforma de servicios sociales para los recicladores

Sería interesante que a medida que se vaya fortaleciendo el proyecto, se definan proyectos sociales conjunto entre todas las Fundaciones y REDDORE, con mayor nivel de empoderamiento, generación de capital social e inclusión. En este sentido, la generación de una plataforma de servicios sociales para los recicladores podría ser una estrategia de dignificación del rol del reciclador y su inclusión en la sociedad. La REDDORE y el Movimiento de Recicladores pueden ser los canalizadores para ofrecer estos beneficios.

14.4 RECOMENDACIONES DE MERCADO

1. Diseñar una estrategia comercial que acompañe las metas financieras y organizacionales

Tal y como se ha mencionado en otras secciones, dado que la función del Centro de Acopio funciona como una empresa, es importante realizar una estrategia comercial que incluya mapeo de clientes y proveedores, estrategias para lograr el volumen de venta esperados, acuerdos con empresas e instituciones donantes de material, entre otros.



15. RESULTADOS DE LOS TALLERES DE PRESENTACIÓN EVALUACIÓN

15.1 PRIORIZACIÓN PARTICIPATIVA DE RECOMENDACIONES

En los talleres realizados en Santo Domingo los días 17 y 18 de febrero de 2015, se presentaron los resultados de la evaluación y se realizó un trabajo participativo de priorización de las recomendaciones. Si bien en ambos talleres se concluyó que todas las recomendaciones eran prioritarias.

RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN							
Resultados de Talleres:		Resultados Taller 17 de Febrero			Resultados Taller 18 de Febrero		
No.	ORGANIZACIONALES	Promedio prioridad	Promedio viabilidad	Responsables	Promedio prioridad	Promedio viabilidad	Responsables
1	Clarificar roles y fortalecer los vínculos de confianza y comunicación entre los integrantes de ASOFUNSAREC	1	1	IDDI, AFUNSAREC	1	1,25	IDDI, AFUNSAREC, REDDORE, CONSULTOR EXTERNO
2	Fortalecimiento institucional, técnico y operativo al Centro de Acopio – Sistema de Gestión	1	2	IDDI	1	1,375	AFUNSAREC, IDDI, FOMIN, PEPSICO
3	Búsqueda del equilibrio entre el seguimiento y control y la gestión descentralizada	2	3	AFUNSAREC	1	2,25	AFUNSAREC
4	Necesidad de Plan de Negocios u Hoja de Ruta con metas claras a mediano y largo plazo en términos económicos y de mercado	1	1	IDDI, AFUNSAREC	1	1,25	AFUNSAREC, UNIDAD COMERCIAL
5	Mayor aprovechamiento de documentos y manuales realizados por los consultores	2	1	AFUNSAREC	1,5	1,5	AFUNSAREC, IDDI
6	Mejora la comunicación entre la Unidad Ejecutora y ASOFUNSAREC	1	1	IDDI, AFUNSAREC	1,25	2,25	AFUNSAREC, IDDI
7	Diseñar e implementar un sistema de monitoreo del proyecto	1	1	FOMIN, IDDI	1,25	1,5	IDDI, FOMIN, PEPSICO
8	Seguridad ocupacional en el centro de acopio	1	1	PEPSICO, IDDI	1,25	1	AFUNSAREC
9	Generación de sinergia entre el Movimiento de Recicladores y REDDORE (Red Dominicana de Recicladores)	2	2	FOMIN, IDDI, AFUNSAREC	2,5	3,25	REDDORE, MOVIMIENTO, FOMIN
10	Analizar la posibilidad de generar sinergia entre ASOFUNSAREC y ECOCICLO	2	2	IDDI, ECOCICLO, FOMIN	3,25	3	AFUNSAREC, IDDI, ECOCICLO
	NORMATIVAS – POLÍTICAS PÚBLICAS				0	0	
11	Participar activamente de las discusiones abiertas sobre el Proyecto de ley “Ley General para el manejo de Residuos Sólidos Urbanos en la República Dominicana” presentado el 15 de marzo de 2012.	3	2	TODOS	1	1	AFUNSAREC, IDDI, FOMIN, PEPSICO, REDDORE
12	Lograr mayor involucramiento en el tema del reciclaje por parte del Ayuntamiento de Santo Domingo.	2	1	TODOS	1	2	REDDORE, AFUNSAREC, FOMIN
13	Aprovechar las instancias de participación y discusión en temas de reciclaje en Santo Domingo para generar más sinergia entre las intervenciones.	3	3	TODOS	1	2	REDDORE, AFUNSAREC, FOMIN
14	Generar una estrategia de comunicación y concientización en Santo Domingo sobre la importancia del reciclaje.	2	1	IDDI, FOMIN, AFUNSAREC	1,25	1,75	REDDORE, AFUNSAREC, A.D.N Y
	SOCIALES				0	0	
15	Incluir indicadores en el Marco Lógico que permitan dar seguimiento al aspecto social del proyecto	2	1	IDDI	1,5	1,25	IDDI, FOMIN, AFUNSAREC
16	Creación de un fondo de ASOFUNSAREC para ofrecer servicios sociales a recicladores a través de	3	1	FOMIN	1,25	1,5	AFUNSAREC, REDDORE
17	Creación de una plataforma de servicios sociales para los recicladores	4	3	IDDI, FOMIN, PEPSICO, REDDORE	1	1,75	AFUNSAREC, REDDORE
	DE MERCADO						
18	Diseñar una estrategia comercial que acompañe las metas financieras y organizacionales	2	1	IDDI, AFUNSAREC	1	1	AFUNSAREC



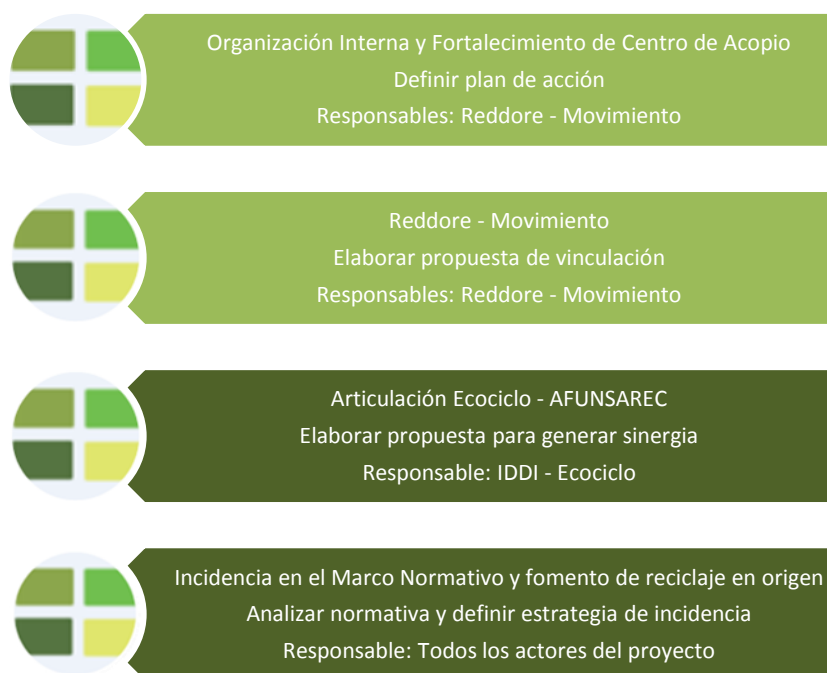
Tal y como se vé en la tabla anterior, las recomendaciones consideradas como más prioritarias según resultados de los dos talleres son:

- Clarificar roles y fortalecer los vínculos de confianza y comunicación entre los integrantes de AFUNSAREC
- Fortalecimiento institucional, técnico y operativo al Centro de Acopio
- Elaborar un Plan de Negocios u Hoja de Ruta con metas claras a mediano y largo plazo en términos económicos y de mercado

Estas recomendaciones son seguidas, en orden de prioridad por:

- Mejorar la comunicación entre la Unidad Ejecutora y AFUNSAREC
- Diseñar e implementar un sistema de monitoreo del proyecto (previsto ya desde el diseño del proyecto)
- Seguridad Ocupacional en el Centro de Acopio
- proyecto
- Creación de un fondo de AFUNSAREC para ofrecer servicios sociales a recicladores a través de REDDORE

Por otro lado, dado que las recomendaciones tienen diferentes frentes, desde el FOMIN, se sugirió distribuir las primeras acciones para iniciar la implementación de las recomendaciones de la siguiente manera:



• **Fortalecimiento Institucional Centro de Acopio**

El fortalecimiento institucional del Centro de Acopio es fundamental para la sostenibilidad del mismo, AFUNSAREC y la Unidad Ejecutora diseñarán un plan de acción que permita un fortalecimiento en términos de gestión y operativos, haciendo énfasis en los temas de seguridad ocupacional y seguridad laboral y social para los empleados del Centro.

• **Reddore – Movimiento de Recicladores**

Definir la articulación entre estas dos organizaciones es fundamental para evitar la duplicidad de esfuerzos, con el apoyo de ECORED, en el marco de otro proyecto, se trabajará para definir el esquema de articulación y apoyo mutuo. Una vez esto esté avanzado, se podrá avanzar en términos del apoyo social que podrán dar a los recicladores, fondo desde AFUNSAREC y Plataforma de Servicios Sociales.

• **Ecociclo – Afunsarec**

Desde Ecociclo y el IDDI se analizarán distintas alternativas para articular con Afunsarec, en este sentido es importante contextualizar la coexistencia de ambos centros de acopio de la siguiente manera

- EcoCiclo surge antes de la concepción del proyecto PEPSICO-IDDI
- El proposito de Ecociclo es de acceder a nuevos mercados sectoriales y territoriales no solamente en Santo Domingo, sino fuera de la ciudad
- EcoCiclo puede ser un socio estratégico de Afunsarec aprovechando el acceso a distintos actores
- El IDDI tiene una estrategia de reciclaje en la cual encajan y se complementan varios proyectos

• **Incidencia en el Marco Normativo**

En los talleres se concluyó que los actores intervinientes en este proyecto deben tener un rol más activo en términos de incidencia en políticas públicas, a tal efecto, la evaluadora realizó un análisis del marco normativo (Anexo: Marco Normativo).

Es importante incluir en esta instancia la opinión de los funcionarios públicos que fueron entrevistados en el marco de esta evaluación

“Con cada tonelada que se recicla, el ayuntamiento ahorra el costo de recolección y transporte de basura así que podría destinar esos fondos a fomentar el reciclaje” Domingo Contreras

“Podría pensarse en hacer una prueba piloto de reciclaje en origen en las zonas de influencia de las Fundaciones” Ángel Paredes

“Están dadas las condiciones para hacer una campaña de reciclaje en origen. Las empresas deben tener sus propios puntos limpios” Domingo Contreras

“Ya existe una política nacional de residuos sólidos (febrero 2014) si hubiese acuerdo entre los ministerios de ambiente, salud pública e industria, se podría implementar la política” José Miguel Martínez.



15.2 EXTENSIÓN PROYECTO E HITOS

Teniendo en cuenta que la implementación de las recomendaciones tomaría más tiempo del que está previsto para la culminación del proyecto, se sugiere extender el plazo de implementación hasta mayo/junio de 2016, pensando en que las recomendaciones como tal se implementen hasta diciembre marzo/abril de 2016 y que en los meses restantes, los financiadores tengan un rol de acompañamiento previo al cierre.

El plazo de la extensión surge de una primera estimación de duración de actividades:

Eje de acción	Actividades	2014											2015					
		Mar	Abr	Ma	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Organización Interna y Fortalecimiento del Centro de Acopio	Clarificar roles y fortalecer los vínculos de confianza y comunicación entre los integrantes de ASOFUNSAREC																	
	Fortalecimiento institucional, técnico y operativo al Centro de Acopio – Sistema de Gestión																	
	Búsqueda del equilibrio entre el seguimiento y control y la gestión descentralizada																	
	Diseñar un Plan de Negocios u Hoja de Ruta con metas claras a mediano y largo plazo en términos económicos y de mercado																	
	Diseñar una estrategia comercial que acompañe las metas financieras y organizacionales																	
	Mayor aprovechamiento de documentos y manuales realizados por los consultores																	
	Mejora la comunicación entre la Unidad Ejecutora y ASOFUNSAREC																	
	Diseñar e implementar un sistema de monitoreo del proyecto																	
Estrategias para trasladar beneficios de AFUNSAREC a recicladores	Seguridad ocupacional en el centro de acopio																	
	Generación de sinergia entre el Movimiento de Recicladores y REDDORE (Red Dominicana de Recicladores)																	
	Incluir indicadores en el Marco Lógico que permitan dar seguimiento al aspecto social del proyecto																	
	Creación de un fondo de ASOFUNSAREC para ofrecer servicios sociales a recicladores a través de REDDORE.																	
Articulación entre ECOCICLO y Centro de Acopio	Creación de una plataforma de servicios sociales para los recicladores																	
	Analizar la posibilidad de generar sinergia entre AFUNSAREC y ECOCICLO																	
	Diseñar propuesta por parte de ECOCICLO																	
	Consensuar propuesta																	
Incidencia en el Marco Normativo y fomento de reciclaje en origen	Implementarla propuesta																	
	Participar activamente de las discusiones abiertas sobre el Proyecto de ley “Ley General para el manejo de Residuos Sólidos Urbanos en la República Dominicana” presentado el 15 de marzo de																	
	Lograr mayor involucramiento en el tema del reciclaje por parte del Ayuntamiento de Santo Domingo.																	
	Aprovechar las instancias de participación y discusión en temas de reciclaje en Santo Domingo para generar más sinergia entre las intervenciones.																	
	Generar una estrategia de comunicación y concientización en Santo Domingo sobre la importancia del reciclaje.																	

En cuanto a los hitos, se recomienda agregar los siguientes hitos al proyecto:

- Seguridad en el Centro de Acopio
- Plan de negocio en implementación
- Formalización laboral de empleados en el Centro de Acopio



BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2013). Caracterización del Sector Informal del Reciclaje en América Latina y el Caribe, desarrollado por la Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo, Octubre 2013.
- ADB. (2004). Effectiveness of Participatory Approaches, Asian Development Bank, Special Evaluation Study, December 2004.
- BID/FOMIN. (2012). Memorando de Donantes, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, DR-M1033.
- Castillo Tió, Roberto. (2014). Plan de Capacitación y Síntesis de Base Proyecto Reciclaje, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR.
- Clark, Helene y Anderson, Andrea. (2004). Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart, ActKnowledge, Presentation at American Evaluation Association.
- Dias, Sonia M. (2011). Reciclaje en Belo Horizonte, Brasil: Una visión general de programación inclusiva, Nota de Política de WIEGO, N°3, Mayo 2011.
- Fajardo, Juliana. (2014). Plan Estratégico 2014-2017, Asociación de Fundaciones Comunitarias de Saneamiento. Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR.
- Fajardo, Juliana. (2014). Manual de Organización Asociación de Fundaciones de Saneamiento por el Reciclaje, Gerencia de Comercialización y Mercadeo, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR.
- Fajardo, Juliana. (2014). Manual Normas Operativas y Comerciales Asociación de Fundaciones de Saneamiento por el Reciclaje, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR.
- FOMIN. (2013/2014). Reporte de Estado del Proyecto, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR, Ene-Jun 2013 / Jun-Dic 2013 / Ene-Jun 2014.
- Hintze, Jorge. (2003). Instrumentos de Evaluación de la Gestión del Valor Público. Top Universidad del Litoral. <http://www.top.org.ar/publicac.htm>
- Hintze, Jorge. (2003). El tablero de control de efectividad y la construcción de indicadores. Top Universidad del Litoral. <http://www.top.org.ar/publicac.htm>
- López Estrada, Raúl Eduardo y Deslauriers, Jean-Pierre. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, Margen N° 61, Junio de 2011.
- Retolaza Eguren, Iñigo. (2010). Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social, Hivos – Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo.
- Viñals Fontseca, Silvia. (2013). Informe Línea de Base, Proyecto Promoción del Reciclaje Inclusivo para el Desarrollo Socioeconómico de Comunidades Marginadas de Santo Domingo, ATN/ME-13404-DR.

