



Al servicio de las personas y las naciones



EVALUACIÓN FINAL DE LOS TRES PROYECTOS DE LA INICIATIVA POBREZA Y MEDIO AMBIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Producto 3

Informe Final PEI Perú

“Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible e inclusivo”



Hernán Reyes G.
Consultor Internacional

Febrero de 2018

Mis más sinceros agradecimientos al personal de Ministerio del Ambiente (MINAM), a los funcionarios de la Municipalidad de Arequipa, a la Oficina PNUD Perú, a los Voluntarios de Naciones Unidas (VNU) asentados en Lima y con gran cariño a los esforzados VNU de Arequipa. Es importante destacar la gran acogida que se tuvo por parte de las mujeres recicladoras de Arequipa que expresaron muy abiertamente como había sido todo el proceso, sus inquietudes y sus sueños. Muchas gracias por el cariño y la valiosa entrega de información que permitió elaborar este informe.

INDICE

ACRÓNIMOS.....	5
Resumen Ejecutivo.....	7
Descripción Breve del Proyecto	7
I. INTRODUCCIÓN.....	12
Propósito de la Evaluación	12
Alcance y metodología	12
Estructura del informe de evaluación.....	14
II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO.....	15
Inicio, duración del proyecto e hitos relevantes para el Proyecto	15
Problemas que el proyecto buscó abordar	16
Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto.....	17
Principales interesados	21
III. HALLAZGOS.....	22
1. DISEÑO Y FORMULACION DEL PROYECTO.....	22
a) Antecedentes Generales de administración	22
Rol y funciones del PEI.....	22
Disposiciones de Administración.....	22
Disposiciones de ejecución del Proyecto en PNUD.....	23
El rol de los VNU en el Proyecto	24
b) Diseño del proyecto.....	24
Revisión del problema abordado, los supuestos subyacentes y riesgos.....	24
Revisión del abordaje de prioridades nacionales y el proceso de toma de decisiones.	26
Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados.....	27
Lecciones de otros proyectos incorporados en el diseño.....	29
Participación planificada de los interesados.....	29
Enfoque de Replicabilidad.....	29
c) Resultados y análisis lógico de estructura de objetivos-productos-indicadores y metas.	30
2. EJECUCION DEL PROYECTO.....	31
2.1. Gestión adaptativa.....	31
2.2. Financiación y Co financiación del Proyecto.....	35
2.3. Seguimiento y Evaluación (S&E): diseño de entrada y ejecución.....	37
2.4. Seguimiento, Asistencia Técnica, Ejecución e Implementación del proyecto.....	37
3. RESULTADOS DEL PROYECTO.....	42
3.1. Resultados generales.....	42

3.2 Matrices de evaluación y calificación de resultados	44
3.3. Relevancia	70
3.4. Efectividad y Eficiencia	71
3.5. Implicación nacional	75
3.6. Integración	76
3.7 Sostenibilidad	76
3.8. Impacto	80
4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES	81
4.1. Conclusiones Generales	81
4.2. Recomendaciones	83
• Valorar los recursos de contrapartida aportados al proyecto	86
4.3. Lecciones Aprendidas	86
Anexo 1: Lista de documentos del proyecto revisados	88
Anexo 2: Agenda de Misión en Perú y Entrevistas efectivamente realizadas	91
Anexo 3: Términos de Referencia Evaluación Final PEI	96
Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación	109
Anexo 5: Cronograma de Actividades	116
Anexo 6: Evaluación SMART y de Consistencia entre Producto y Resultados del Proyecto del diseño original (Prodoc)	117
Anexo 7: Evaluación SMART y de Consistencia Producto y Resultados a partir de Ejercicio de Teoría del Cambio (Vigente durante los años 2016 al 2017)	123
Anexo 8: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas	124

ACRÓNIMOS

ATLAS	Sistema de planificación de recursos institucionales empleado por PNUD para gestionar proyectos (Programa Informático)
AWP	Presupuesto Anual de Trabajo del proyecto en el Sistema ATLAS (Siglas en Inglés)
CAM	Comisión Ambiental Municipal
CC	Cambio Climático
CCAC	Climate and Clean Air Coalition
CCVC	Contaminantes del Clima de Vida Corta
CPAP	Plan de Acción para el Programa para el País (Siglas en Inglés)
CPD	Documento del Programa para el País de PNUD (Siglas en Inglés)
CPS	Compras Públicas Sostenibles
DIADESOL	Día Interamericano de la limpieza y la gestión integral de residuos sólidos
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental del Ministerio de Salud
DIV	Día Internacional del Voluntariado
ECRSM	Estudios de Caracterización de Residuos Sólidos Municipales
EFP	Evaluación Final del Proyecto
GTRS	Grupo Técnico de Residuos Sólidos
IDH	Índice de Desarrollo Humano
ISWA	Asociación Internacional de Residuos Sólidos (Siglas en Inglés)
JMB	Comité de Gestión Conjunto (Siglas en Inglés) PNUD y ONU Medio Ambiente
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de desarrollo e inclusión Social
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINSA	Ministerio de Salud
MINTRA	Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MPA	Municipalidad Provincial de Arequipa
M&E	Monitoreo & Evaluación
NIM	Modalidad de Implementación Nacional de parte del gobierno de proyectos apoyados por el PNUD (Siglas en Inglés)
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organismos No Gubernamentales
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OT	Ordenamiento Territorial
P-A	Pobreza-Ambiente
PAGE	Partnership for Action on Green Economy ó La Alianza para la Acción hacia una Economía Verde, Iniciativa de cinco agencias del Sistema de las Naciones Unidas: ONU Medio Ambiente, PNUD, OIT, ONUDI e UNITAR y los gobiernos de diferentes países (incluido Perú) en el mundo.
PEF	Centro de Pobreza y Ambiente (Siglas en Inglés)
PEI	Iniciativa Pobreza y Medio Ambiente (Poverty and Environment Initiative)
PEI-ECOPLAN	Proyecto “Valorización de los servicios eco sistémicos en los procesos de planificación del desarrollo en Guatemala”
PIGARS	Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos
PIR	Instrumento de Seguimiento de la Implementación del Proyecto (Siglas en Inglés)
PLANRES	Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PSR-RS	Programa de Segregación en Fuente y Recolección Selectiva
ONU Medio Ambiente	Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (Ex PNUMA)
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Documento del Proyecto
QALI WARMA	Programa Nacional de Alimentación Escolar
QPR	Informes de avance Trimestrales (Siglas en Ingles)
RRSS	Residuos Solidos
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
RSM	Residuos Sólidos Municipales
RT-PEI-LAC	Equipo Regional (Siglas en Inglés) del Programa para América Latina y el Caribe
SIGERSOL	Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos
SISFOH	Sistema de Focalización de Hogares, Clasificación socioeconómica del MIDIS
SMART	Referido a indicadores que sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y se puedan monitorear (Siglas en Inglés)
SGGA	Sub Gerencia de Gestión Ambiental de la MPA
TDR	Términos de Referencia (TOR en las siglas en inglés)
UCSP	Universidad Católica San Pablo
UNDAF	Marco de Asistencia de Naciones Unidas (Siglas en Inglés)
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para la Formación y la Investigación (Siglas en Inglés)
VNU	Voluntarios de Naciones Unidas (UNV en las siglas en inglés)

Resumen Ejecutivo

Tabla N° 1: Cuadro Sinóptico del proyecto

Título del proyecto:	PEI - Iniciativa Pobreza y Medio Ambiente; "Gestión Integrada de Residuos Sólidos para el desarrollo sostenible e inclusivo"		
Project Award Number	75132	Presupuesto	(US\$ Dólar)
Project ID	00088355		
Agencias Implementadoras	PNUD ONU Medio Ambiente	Fase I: (2013-2014) Donantes: Poverty and Environment Initiative -PEI United Nations Volunteers UNV	320,000.00 142,000.00
País:	Perú	Fase II: (2015-2017) Donantes: Poverty and Environment Initiative -PEI	600,000.00
Región:	Arequipa	Gasto total del proyecto:	1,062,000.00
Área de interés:	Pobreza y Medio Ambiente: Empleos verdes, medioambiente y reducción de la vulnerabilidad.	Marcador de Género	3
Área Resultados Principales - CPAP	Medio Ambiente y Energía	Administración de Donación	PNUD Perú
Organismo de Ejecución:	Ministerio del Ambiente (MINAM)	Arreglos de Gestión:	NIM
Otras Instituciones responsables:	<ul style="list-style-type: none"> Municipalidad Provincial de Arequipa PNUD 	Inicio del Proyecto: Firma por las contrapartes Inicio Implementación	22 Octubre 2013 Noviembre 2013
		Fecha de cierre:	Diciembre 2017

Fuente: PRODOC y PIR

Descripción Breve del Proyecto

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente (PEI¹, por sus siglas en inglés) es un programa conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), que apoya los esfuerzos dirigidos por los propios países para integrar los vínculos entre la lucha contra la pobreza y la gestión sostenible del medio ambiente en los procesos de planificación del desarrollo a nivel nacional y sub nacional, y en los planes de implementación y presupuestos públicos.

El principal objetivo de PEI es ayudar a los actores clave a profundizar en el conocimiento de los vínculos entre la sostenibilidad ambiental y la reducción de la pobreza, y aumentar sus capacidades para integrar ambos objetivos en la planificación del desarrollo nacional.

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente, en el Perú busca la transformación hacia un Sistema Integral de Gestión de Residuos Sólidos pro-pobres, incorporando la dimensión de pobreza, género en las políticas públicas de medio ambiente, a nivel nacional a través del Ministerio del Ambiente (MINAM) y a nivel local junto con la Municipalidad Provincial de Arequipa (MPA). Se trata de un proyecto de ejecución nacional (NIM). Los principales ejes de trabajo son:

1. Integración de variables sociales de pobreza y género en las Políticas/Planes y Programas Nacionales de Gestión de residuos sólidos del Perú por parte del MINAM.

¹ Poverty and Environment Initiative, más información disponible en www.unpei.org

2. Fortalecimiento de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos incorporando las variables sociales en políticas, instrumentos y herramientas locales de gestión de Residuos, Plan Integral de Gestión ambiental Residuos sólidos (PIGARS).
3. Fortalecimiento de Asociaciones de recicladoras/es y generación de las condiciones favorables para la sostenibilidad financiera.
4. Sensibilización de la población para cambio patrones de consumo y cultura de reciclaje, con apoyo de acciones de voluntariado.
5. Sistematización de las experiencias del proyecto para su réplica.

En la Provincia de Arequipa, área de implementación del Proyecto PEI, se promueve el desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo que mejore el bienestar de los/as recicladores/as, con especial énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras. Además, crea una cultura ambiental promoviendo la segregación en la fuente y el reciclaje a través de acciones de voluntariado.

El proyecto fue diseñado para efectuarse en dos fases, en que la segunda fase estaba condicionada a la consecución de objetivos al final de la primera fase:

- Fase I (2013-2014): *“Diseño de los pilares y las bases de un entorno favorable para la transformación hacia un sistema integral de residuos sólidos y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible para la población pobre, y más competitivo”*. Presupuesto de US\$ 462.000 (US\$ 320.000 PEI y US\$ 142.000 VNU)
- Fase II (2015-2017): Cumplimiento de los resultados del Proyecto que redundan en el fortalecimiento de las capacidades institucionales del MINAM y de la MPA para la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú y en políticas, instrumentos y herramientas locales de Arequipa respectivamente. Fortalecimiento de las Asociaciones de recicladoras y recicladores que les permitan una sostenibilidad financiera a largo plazo, población arequipeña sensibilizada respecto del manejo de residuos sólidos, sistematización de las experiencias del proyecto y promoción de oportunidades de replicación de las mismas.

El proyecto sólo aseguraba el financiamiento de la primera fase sin comprometerse a tener los recursos para la segunda fase.

Como se señala explícitamente en el PRODOC, la gestión del Proyecto se basó en el Voluntariado: *“es uno de los pilares del mismo gracias a la incorporación de un equipo de Voluntarios/as Nacionales de Naciones Unidas (VNU) con responsabilidades vinculadas al buen desarrollo de las distintas actividades”*.

Como ejes transversales se señalan el enfoque de voluntariado local, la participación ciudadana y el enfoque de género (promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y varones).

Se aprueba la continuidad de la Fase II en el año 2015. En el mes de diciembre del 2015 se realizó un taller de Teoría del Cambio sobre el Proyecto PEI-Perú a cargo del Consultor Carlos Godfrey que revisó el proyecto en forma participativa con los principales actores del mismo y permitió realizar un análisis situacional del mismo, entenderlo desde la teoría del cambio y proponer ajustes al PRODOC para los dos años restantes del mismo.

El proyecto por tanto pretendía incidir en la Política pública y desarrollar herramientas de gestión pública a partir de un estudio de caso en la Provincia de Arequipa. Se esperaba en especial, sistematizar la experiencia de campo, modelando ese trabajo de tal manera de obtener lecciones que mostraran opciones viables de política pública en el trabajo de Pobreza y Ambiente.

Tabla N° 2: Resultados-Recomendaciones-Propuestas de Acción

CONCLUSIONES²
<p>a) El diseño y la estructura de objetivos realizada en el PRODOC</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis de consistencia del marco de resultados del proyecto nos muestra problemas en términos de la evaluación SMART de los indicadores que nos entregaban una probabilidad de logro situada entre un 73 y un 80 % de logro dado el diseño original y que posteriormente a la teoría del cambio por los ajustes a los compromisos y mejora de los indicadores nos entregaban una probabilidad de logro entre un 80 y 100%. • Al igual que en el caso de Guatemala, este es un proyecto NIM con supervisión PNUD, pero en donde la gestión financiera se reporta directamente a PEI Global, generando problemas administrativos a la gestión de PNUD y entorpeciendo la asistencia técnica de PEI Regional. Esto se agudizó con las dificultades en la transferencia de los recursos financieros comprometidos
<p>b) La gestión del proyecto en función de los compromisos y la gestión adaptativa del contexto</p> <p>Problemas de funcionamiento del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad en los recursos financieros: Los flujos de recursos financieros se demoraron en llegar en todos los años de funcionamiento generando incertidumbre, retrasos en las contrataciones de consultorías y problemas administrativos. • La división del proyecto en dos fases provocó también incertidumbre respecto de la real disponibilidad de recursos para ejecutar. • El cambio de administración del Estado en el año 2016 implicó un cambio en las autoridades ministeriales y un cambio en la dirección del proyecto. • El diseño del proyecto contemplaba un cargo de coordinación de acciones entre el MINAM y la MPA, generándose problemas interinstitucionales por no existir una adecuada limitación de funciones. • Se mantienen muchos de los problemas históricos en Perú para establecer coordinaciones de trabajo interinstitucionales. • Los vaivenes y conflictos políticos de Perú <p>El proyecto genero un alto nivel de actividades que le permitieron un resultado de un 91% de promedio, lo que le valió una calificación general de 5, es decir Satisfactorio en donde hubo deficiencias menores en el logro de los resultados.</p> <p>El diseño del proyecto subestimó el tiempo y los costos de lograr la formalización de las recicladoras(es) poniéndose una meta bastante alta: 100 recolectores formalizados. La formalización significa realmente un proceso de reinserción social complejo. Los resultados muestran que el proyecto es relevante, que entrega un nivel de efectividad máxima dado su diseño y problemas de contexto de operación con una calificación de 6, es decir no presento deficiencias. A nivel de eficiencia se obtuvo la calificación de 4 (hubo deficiencias moderadas), que podrían haberse superado si hubiese integrado transversalmente la labor de la coordinación interinstitucional</p> <p>La gestión adaptativa del proyecto fue favorecida por un alto compromiso de los profesionales y las instituciones relacionadas con el proyecto, en especial de los pertenecientes a la MPA y los VNU.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de seguimiento y evaluación se califican de satisfactorio, es decir hubo deficiencias menores entre las cuales el no haber previsto los problemas de gestión señalados.
<p>c) La proyección de los efectos, el nivel de profundidad alcanzado y sostenibilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad de los efectos y producto del proyecto en general se califica de algo probable, es decir de 3 en una escala de uno a 4. Esta sostenibilidad está afectada en especial por los requerimientos financieros que tienen las municipalidades para emprender este tipo de labores y por la inestabilidad política que afecta la sostenibilidad socio política y el maco institucional y gobernanza de los postulados del proyecto PEI. • La experiencia del proyecto con el MPA de Arequipa es una muy buena práctica del Programa Nacional de Segregación en la Fuente y Recolección, tiene resultados numéricos poco relevantes (pocas recicladoras formalizadas), sin embargo logra poner como eje central el mejoramiento de la calidad de vida de mujeres y hombres recicladores y sus familias. Es una experiencia histórica, con muchos aprendizajes que permite la inclusión social, mejorar la gestión ambiental y abordar técnicamente distintos procesos de valorización de los residuos sólidos • El nivel de impacto obtuvo una calificación de 2, es decir Mínimo (M) en una escala que fluctúa entre 1 y 3. Esta es una calificación intermedia, el proyecto no podemos esperar que tenga un impacto significativo en la medida en que a nivel nacional todavía es afectado por los problemas y vaivenes políticos y a nivel local la experiencia ha madurado bastante pero no se han sentado las bases para su escalamiento o replicación masiva.

² Muchas de estas conclusiones tienen recomendaciones que son generales a este tipo de proyectos que están detalladas en el documento en la sección de conclusiones. Las recomendaciones específicas al proyecto se realizan a continuación acompañadas de propuestas de acción más concretas.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS Y PROPUESTAS DE ACCIÓN	
DISEÑO	
Recomendaciones	Propuestas de Acción
<ul style="list-style-type: none"> Protegerse de la inestabilidad política mediante una generación de cultura (o espíritu de confradía) entre los técnicos de nivel intermedio y alto que se constituyan en el reservorio de los preceptos promovidos por el proyecto dando estabilidad y asegurando sostenibilidad en el largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar productos que se proyecten en el tiempo y alimenten esta cultura por la P-A, tales como un curso de postgrado ligado a una universidad de prestigio que dicte estos temas y que se produzcan tesis vinculadas a la gestión del desarrollo con especialidad en gestión del recursos sólidos municipales. Este magister de ser posible se podría dar a nivel internacional de tipo mixto (en línea y presencial) sumando las experiencias de los otros proyectos PEI Creación de una comunidad de trabajo virtual con el tema de reciclaje a nivel municipal que tenga la documentación producida por el proyecto y además aliente a otros técnicos a intercambiar en red información, productos y prácticas en el tema.
<ul style="list-style-type: none"> La experiencia de trabajo de los VNU en este proyecto debiera ser sistematizada para que sirva de modelo de trabajo exitoso y referente para otros proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurarse que en la sistematización del proyecto quede la experiencia como colectivo del trabajo de los VNU. Realizar un documento especial que refleje lecciones aprendidas de la capacidad de los VNU como oportunidad de gestionar y aportar a proyectos y programas de desarrollo. Interesa ver desde el diseño de los proyectos, la gestión y el cierre, es decir a lo largo de todo el ciclo de proyectos. Establecer un acuerdo con VNU Perú
<ul style="list-style-type: none"> Integrar la coordinación interinstitucional como eje transversal a los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematizar información de los Ministerios MIDIS, MINTRA, MIMP y MEF y sus organismos dependientes que cuentan con metodologías, herramientas y conceptos útiles para: <ol style="list-style-type: none"> mejorar técnicamente el proyecto Realizar acciones conjuntas de réplica o escalamiento de los conceptos y propuestas de PEI servir de sustento a la sostenibilidad financiera y técnica La idea es contar con un documento sistematizado que sirva de lecciones aprendidas de cómo no se aprovecharon oportunidades que habrían hecho más eficiente y eficaz este proyecto y sirva de lecciones para otros proyectos en Perú.

EJECUCIÓN y SOSTENIBILIDAD	
Recomendaciones	Propuestas de Acción
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la gestión misma del cierre y del informe final del proyecto en MINAM. 	<ul style="list-style-type: none"> La dirección y coordinación del proyecto debe incorporar personal técnico que comprenda mejor el proyecto y entienda también la importancia de asegurar la calidad final y la difusión de los productos del proyecto. Asegurar la calidad y la gestión de las últimas actividades de cierre del proyecto con un apoyo más directo desde PNUD Perú. Completar la información faltante de medición de indicadores para medir el aporte del Proyecto (%aumento en tasa de reciclaje, reducción de emisiones, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la transferencia de la capacidad adquirida por los VNU a las distintas organizaciones que los acogieron. 	<p>Asesorar a las instituciones pertinentes para ver la viabilidad de una contratación de continuidad por al menos 6 meses más, lo que permitiría un pequeño tiempo más de sostenibilidad con el compromiso de que transfieran al menos en parte sus funciones a otros voluntarios y a la misma institución ese conocimiento aprendido.³</p>
<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la sostenibilidad del proyecto mediante el fortalecimiento de los ingresos de los recolectoras(as) 	<ul style="list-style-type: none"> Se recomienda tomar contacto con PRIDER de COFIDE que tiene un programa exitoso de banca popular rural (UNICAS) que es perfectamente aplicable a las recolectoras y que les permitiría un proceso de capitalización propio para sus necesidades financieras.
<ul style="list-style-type: none"> La puesta en valor económica y socialmente, de toda la transformación cultural lograda por la experiencia de AQP Recicla está pendiente, pero es innegable que en la medida en que este proceso se mantenga los beneficios superaran largamente a los costos directos de este trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurarse de que la sistematización del proyecto valore económicamente como proyecto social la experiencia realizada en Arequipa, lo más detalladamente posible para que sirva de marco de referencia para las negociaciones con el MEF en el marco de la creación del fondo de inversiones. Es esencial que la sistematización y su socialización se realicen antes del 31 de Marzo (cierre ampliado del proyecto) por lo que se debe realizar una calendarización con tareas y responsables concretos que las asuman.
<ul style="list-style-type: none"> Valorar los recursos de contrapartida aportados al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el ejercicio de valorar los recursos de contrapartida y contrastarlo con lo señalado en PRODOC incluyendo aportes realizados no contemplados inicialmente.

³ El último trimestre del 2017, PEI Regional apoyó entregando cartas de recomendación de los VNU a las instituciones en donde trabajaban. En el 2018, dos VNU pasaron a formar parte de la MPA en un nuevo proyecto con la Unión Europea.

LECCIONES APRENDIDAS

- El diseño de marco de objetivos debe cumplir la coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto.
- Realizar evaluación SMART a todos los proyectos previa aprobación de PRODOC
- Los proyectos NIM deben ser manejados administrativamente por las representaciones de cada país y toda la información debiera ser ingresada directamente al sistema ATLAS
- No es recomendable realizar proyectos en dos etapas, pues generan un clima de inseguridad respecto a los fondos y a la viabilidad y alcance efectivo del proyecto
- No se puede comprometer financiamiento de proyectos sin tener la certeza y seguridad de la disponibilidad de los mismos puesto que genera problemas de gestión y de credibilidad de todas las instituciones involucradas
- Es importante que los proyectos en su diseño sean coherentes con una teoría del cambio y sean explícitos en cómo se construyó.
- Proyectos basados en principios, enfoques y una teoría de cambio explícita, favorecen la coherencia e integralidad de sus acciones y resultados.
- La experiencia de los VNU en la gestión del proyecto le dio estabilidad al mismo y demostró en la práctica que podían actuar haciéndose cargo de gran parte de un proyecto importante como colectivo superando el esquema tradicional de que los VNU se integran como un técnico aislado que ejerce una tarea secundaria o marginal en los proyectos de cooperación.
- La gestión del proyecto debe salvaguardar el logro de los productos y resultados fundamentales aproximadamente al 75% de transcurrido de la ejecución del proyecto de modo que permita lograr validar e internalizar productos y resultados en los actores claves, favoreciendo su sostenibilidad e impactos a través de una estrategia de cierre diseñada e implementada tempranamente.

Tabla N° 3: Calificación de la Evaluación

1. Seguimiento y Evaluación ⁴	calificación	2. Gestión de la Agencia Ejecutora (EA) y la Agencia Implementadora (IA) ⁵ :	calificación
Diseño de entrada de SyE	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Calidad de aplicación del PNUD	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
Ejecución del plan de SyE	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Calidad de ejecución: organismo de ejecución	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
Calidad general de SyE	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Calidad general de aplicación y ejecución	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores
3. Evaluación de los resultados ⁶	calificación	4. Sostenibilidad ⁷	calificación
Relevancia	2 (Relevante) ⁸	Recursos financieros:	2 (Algo Improbable) Riesgos significativos
Efectividad	6 (Muy Satisfactorio) No presento deficiencias	Socio-políticos:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Eficiencia	4 (Algo Satisfactorio) hubo deficiencias moderadas	Marco institucional y gobernanza:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Calificación general de los resultados del proyecto	5 (Satisfactorio) hubo deficiencias menores	Ambiental:	4 (Probable) Riesgos Insignificantes
5. Impacto	calificación	Probabilidad general de sostenibilidad:	3 (Algo Probable) Riesgos Moderados
Impacto	2(Mínimo) ⁹		

Fuente: Calificación del evaluador en base a Formato Normas PNUD

⁴ Escala de 1 a 6 Puntos, en que 6 es el máximo. Ver anexo calificación

⁵ Id escala anterior.

⁶ Id escala anterior salvo punto relevancia.

⁷ Escala de 1 a 4 en donde el máximo es 4 (Probable). Ver Anexo calificación.

⁸ Relevante, En este punto la calificación es binaria: 2 relevante o 1 no relevante. Ver Anexo calificación.

⁹ En Impacto la calificación es de 1 a 3 en donde 3 es el máximo Significativo. Ver Anexo calificación.

I. INTRODUCCIÓN

Propósito de la Evaluación

De acuerdo a los Términos de Referencia, se procedió a efectuar una Evaluación Final (EF), la que por su naturaleza es un requisito de los proyectos del PNUD y de ONU Medio Ambiente. En especial esta evaluación ha sido solicitada como requerimiento final previo al cierre del programa por la dirección de PEI en Nairobi, PEF (Poverty and Environment Facility). Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD¹⁰ y se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General: La valoración general y representativa del proyecto PEI en Perú en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre.

Objetivos Específicos:

- Valorar el grado en que el proyecto PEI en Perú ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente a las necesidades del mismo.
- Medir el grado de ejecución, pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados de los tres proyectos respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la potencial sostenibilidad de las acciones.
- Medir el alcance de los efectos positivos del proyecto en sus beneficiarios y participantes previstos a nivel nacional regional o local, ya sean particulares, comunidades o instituciones.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y Medio Ambiente.
- Analizar la sostenibilidad de la intervención en el país tras la conclusión del proyecto.

El período a evaluar es desde la firma del PRODOC en octubre 2013 hasta la finalización del proyecto (diciembre del 2017).

Alcance y metodología

La presente evaluación tiene como alcance evaluar en forma integral el proyecto de manera objetiva, determinando los logros alcanzados en dirección al objetivo general, los objetivos específicos, el logro de los productos y resultados esperados y la sostenibilidad de los mismos. Esta evaluación pretende establecer la relevancia, ejecución y éxito del proyecto, incluyendo el análisis de la sostenibilidad de los resultados obtenidos, recopilar y analizar lecciones específicas y buenas prácticas respecto de las estrategias utilizadas y los arreglos de implementación que pueden ser relevantes para otros proyectos y en otros países del mundo.

El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados alcanzados en base al alcance y los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto explícitos en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y las otras guías señaladas en el pie de página N° 10 del presente informe.

¹⁰ Se toman como referencias técnicas para la presente evaluación los siguientes documentos: a) UNEG 2013, Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas; b) UNEG 2016, Normas y estándares de evaluación; c) UNEG 2008, Ethical Guidelines for Evaluation; d) ONU Mujeres 2015, ¿Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género?

En particular se pretende entregar consideraciones evaluativas sobre el proyecto y sus logros, basada en hechos concretos y verificables que permitan valorar objetivamente lo alcanzado por el proyecto en función de sus objetivos, presupuesto y supuestos detrás de la propuesta de cambio que le dio sentido.

La EFP se realizó en estrecha relación, apoyo y colaboración del personal y la dirección de MINAM, la MPA, el Equipo de Proyecto, el Equipo PNUD-Perú, los VNU involucrados en el proyecto, y el Equipo PEI en América Latina y el Caribe. La Evaluación se fundamenta en un proceso basado en el hallazgo de evidencias, colaborativo y participativo con base en el logro de las metas y resultados finales de acuerdo a la Política de Monitoreo y Evaluación del Naciones Unidas, cumpliendo las especificaciones y el alcance por criterio establecidos en la Guía para Evaluación Final de Proyecto PNUD y los requerimientos establecidos en los Términos de Referencia¹¹.

La metodología implementada combina y analiza la información obtenida mediante la revisión de antecedentes, entrevistas a múltiples actores, visitas a campo y entrevistas grupales. La información lograda responde a los criterios de evaluación en los aspectos de diseño, ejecución y resultados del proyecto. Las lecciones aprendidas surgen del resultado del análisis de la información atendiendo a los criterios y aspectos de la evaluación.

El enfoque de evaluación aplicado es el análisis de la participación multi actor, sector y nivel enlazando lo nacional, regional y local, rescatando la visión del proyecto en los criterios a ser evaluados desde el rol de cada actor en el Proyecto: Agencia implementadora y ejecutora; Equipo de Proyecto; instituciones de gobierno vinculadas al Proyecto (nacional, regional y local), beneficiarios directos; socios claves vinculados al proyecto (Municipalidades, Sociedad Civil, etc.).

Los resultados del Proyecto se procesan, se contextualizan y finalmente se valoran mediante cuatro variables de análisis: Diseño, Proceso, Resultado y Variables Transversales. Estas variables de análisis permiten un adecuado contraste de los productos y resultados obtenidos a la luz de las posibilidades iniciales, los cambios y problemas enfrentados y las capacidades disponibles y utilizadas (económicas, de recursos humanos y políticas) en los distintos niveles de responsabilidades y gestión comprometidas con el proyecto. Por lo tanto se presentan los resultados mediante un análisis dinámico, realista y consistente con la historia desarrollada por el proyecto.

Las calificaciones efectuadas se proporcionarán de acuerdo con los criterios de rendimiento indicados y la escala de calificación establecida en los Términos de Referencia (ver Anexo 3 en los términos de referencia o anexo 8 de este documento).

La Sistematización de la información generada por el proyecto listada en el Anexo 1: Lista de Documentos Revisados, permitieron contar con una base de datos básica para ser validada y verificada con las entrevistas a los actores claves relacionados con el proyecto.

Las entrevistas aplicadas bajo explícita confidencialidad y estimulando la participación de la más amplia gama de instituciones y sus representantes en los distintos niveles permitieron cualificar la información secundaria obtenida de los documentos revisados. La metodología de las entrevistas fue basada en una guía de preguntas semiestructurada que se basa en el Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación.

La planificación del trabajo general de puede observar en el anexo 5: Cronograma de Actividades. Las entrevistas y visitas a terreno, se realizaron sin grandes contratiempos y de acuerdo a lo señalado en el Anexo 2, que muestra la misión en terreno realizada en coherencia con los Términos de Referencia

¹¹ Ver Anexo 2 Términos de Referencia de la presente evaluación.

y la concreción de la agenda de misión acordada con PNUD, MINAM, MPA y la Dirección y Coordinación del Proyecto

Finalmente, para asegurar la calidad y pertinencia de los hallazgos se realizó una discusión con la dirección del Proyecto, PNUD y Representantes de MINAM con ocasión de la presentación de los hallazgos preliminares después de la Misión en Perú y posteriormente se esperan comentarios al presente documento que permitan una mejora y adecuación del mismo, como resultado de la incorporación de las observaciones realizadas por MINAM, el Equipo de Proyecto, el Equipo PNUD y el Equipo regional (RT) de PEI en América Latina y el Caribe.

Estructura del informe de evaluación

El presente informe tiene una estructura que se basa en los Términos de Referencia de la Consultoría que le da origen y en las especificaciones técnicas de la Guía de Evaluación Final para proyectos PNUD:

- Resumen Ejecutivo que contempla un cuadro sinóptico del proyecto, una breve descripción del mismo, la tabla de calificación de la Evaluación y las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones.
- Introducción que señala el propósito, alcance y estructura del informe
- Descripción del proyecto y contexto de desarrollo que explica aspectos básicos del proyecto tales como fecha de inicio, duración, objetivos, indicadores, principales interesados y resultados previstos
- Los Hallazgos de la evaluación en la cual se revisa en detalle el diseño y formulación, la ejecución y los resultados del proyecto.
- Las conclusiones, recomendaciones y lecciones que se pueden inferir de la evaluación final
- Anexos en los cuales se detalla los términos de referencia de la consultoría, el cronograma, las entrevistas realizadas, los documentos revisados, el esquema de preguntas de evaluación y todos aquellos antecedentes que dan soporte al informe.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

Inicio, duración del proyecto e hitos relevantes para el Proyecto

El Proyecto fue realizado a raíz del proceso de selección de la Iniciativa Global PEI, en que hubo una llamada a presentar propuestas (Call for Proposal) el año 2013. La oficina de PNUD en Perú realizó una propuesta de continuar trabajando en residuos sólidos en Arequipa¹² y en el sector dado el éxito que habían logrado en ese trabajo. Desde esa base, el proyecto no surge como una propuesta directa de incidir en la Política Pública nacional como es el gran objetivo de los proyectos PEI, sin embargo se encuentra en un contexto de potencial modificador en el sector de empleos verdes, medioambiente y reducción de la vulnerabilidad que podía escalar y ayudar a incidir en política pública nacional.

El 22 de Octubre del 2013 fue firmado el proyecto por las contrapartes, en noviembre de ese año se inician las primeras acciones y en diciembre, en la XIII Reunión Anual para la Gestión Integral de Residuos Sólidos el Ministro de Medio Ambiente presento el proyecto como uno de los ejes de trabajo de su mandato. Adicionalmente, se logró que Arequipa con la MPA fuese la organizadora del encuentro anual a celebrarse el año 2014 comprometiéndose aún más los socios del proyecto con el producto, resultados y metas del mismo.

El MINAM tenía ya un programa nacional de segregación en fuente, trabajo que cumplía su 3 año y el caso de Arequipa era uno de sus referentes al respecto, como una experiencia exitosa que lo había implementado en la mayoría de sus distritos.

Se eligió Arequipa para realizar la experiencia Regional y local debido a que existía un contexto propicio y semi-organizado con los beneficiarios, un proyecto previo del PNUD trabajando en el sector de residuos sólidos, Instituciones pertinentes sensibilizadas y abiertas a apoyar en la dirección de los objetivos del proyecto. Arequipa es también muy relevante puesto que es la segunda ciudad más importante del país, lo que permite un impacto potencial significativo y estudiar problemas importantes que pueden ser transferidos a otras escalas locales. En Arequipa también se da el fenómeno especial de que la mayor parte de las recicladoras son mujeres a diferencia del resto de las comunas en el país que son fundamentalmente hombres.

Se trabajó con el denominado “Enfoque pro-pobres” que consiste en fortalecer a las asociaciones de recicladores, formalizarlas e integrarlas a los sistemas de recogida y limpieza existentes que consisten en el Plan Nacional de Segregación en la Fuente y específicamente en el caso de Arequipa, el Plan Arequipa Recicla.

Involucrar a varios actores institucionales en un problema que los trasciende era también un desafío muy relevante en Perú dados los celos institucionales que históricamente se dan entre los ministerios y entre los distintos niveles nacional-regional.

¹² Dentro de varias iniciativas se pueden mencionar las siguientes: El año 2010 se inicia el Proyecto “Mejora de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales en el Distrito de Arequipa” Financiado por PNUD Arequipa contaba desde el año 2012 con un proyecto de inversión pública de residuos sólidos en el Distrito de Santa Isabel de Sigua (FONIPREL PIP-(240262)-2012), estaba aprobado un proyecto financiado por KfW de una planta de tratamiento de residuos mecánico biológico (TMB) para el uso como combustible alternativo, el manejo de residuos hospitalarios y el cierre de botaderos. A fines del año 2013 se encontraba construido pero sin funcionar, (a la espera de autorizaciones) un relleno sanitario para la ciudad de Arequipa. Específicamente en segregación en Fuente y recolección selectiva de residuos sólidos inorgánicos reciclables, la Municipalidad Distrital de Bustamante y Rivero de la Provincia de Arequipa, viene realizando desde el año 2009 programas de reciclajes y en el año 2011 logró concretar un proceso de involucramiento de actores y ordenamiento de las actividades de las actividades de reciclaje. La MPA tiene aprobado un PIGARS desde el año 2004 mostrando su voluntad de trabajo en el tema varios años antes de ese documento.

El diseño y la evaluación del proyecto determinaron que existían capacidades para la realización bajo ejecución nacional (NIM) por parte del Ministerio del Ambiente que gestionara el presupuesto, sin embargo hay una parte del presupuesto que lo administra PNUD para pagar sueldos salarios, equipos y costes de administración.

El primer desembolso para las actividades del proyecto se realiza el 30 de diciembre del año 2013 por una suma de US\$ 120.000, posteriormente el segundo desembolso del PEI para el proyecto fue de US\$ 80.000 a fines de julio del 2014 y prácticamente en todo lo que sigue del proyecto hay un déficit y no se cuenta con recursos para la operación lo que significa importantes esfuerzos y compromiso de PNUD, MINAM, la MPA y los VNU por asegurar la continuidad del mismo.

En diciembre del año 2015 por iniciativa de PEI Global se realizó un ejercicio de teoría del cambio con un experto facilitador, que introdujo modificaciones en el PRODOC a nivel de las principales actividades y resultados de las mismas como se detallará más adelante. Estas modificaciones afectaron el curso de la marcha del proyecto en los años 2016 y 2017.

El cambio de administración de gobierno nacional en julio 2016 modificó las prioridades de gobierno impactando de manera muy fuerte en una propuesta central del proyecto para financiar a los municipios alterando el impacto nacional esperado.

Problemas que el proyecto buscó abordar

El Proyecto se enmarca en el debate del país sobre cómo abordar mejor el crecimiento económico a favor del desarrollo social y sostenible, reduciendo las desigualdades persistentes en el país y teniendo presente el grave problema en Perú del gran aumento de la generación de residuos per cápita y la inadecuada disposición de los mismos que genera serios problemas de salud y contaminación nacional. Se pretende aportar a la gestión integral de residuos sólidos mejorando las tasas de reciclaje mediante mecanismos de gestión inclusivos que permitan que sectores de pobreza y extrema pobreza informales se beneficien económicamente del mismo.

Por lo tanto el problema se pretendía abordar a nivel de política nacional y también profundizar en la mejora de la calidad de vida de recicladoras y recicladores de una experiencia demostrativa en Arequipa. Es efectivamente un aporte a la economía urbana, al medio ambiente y a problemas concretos de pobreza y extrema pobreza.

El gobierno de la época, había priorizado la gestión de residuos sólidos como un problema de desarrollo, poniendo en marcha varias iniciativas desde el 2010 y el proyecto pretendía complementar estos esfuerzos aportando criterios, indicadores e instrumentos que mejoraran cualitativamente este proceso al incorporar explícitamente las variables de pobreza, medioambiente y género.

El MINAM en el 2013 acababa de ser reconocido como el ente rector principal en la gestión de residuos sólidos a nivel nacional, sin embargo tenía debilidades en sus capacidades institucionales, técnicas y operativas adecuadas para garantizar su implementación efectiva.

A su vez, en esa época se estimaba que estaban involucradas directamente en actividades tanto de recolección como de reciclaje, más de 100 mil personas pobres en el Perú, como actividades exclusivas o parciales para obtener ingresos. Estas poblaciones, trabajan en condiciones de extrema informalidad y precariedad, sin ningún reconocimiento social sino más bien siendo estigmatizadas y en muchos casos son mujeres jefas de hogar.

Tal como se señala en el PRODOC: *“Si bien existe en Perú un marco legal reconociendo la actividad de las recicladoras y recicladores y promoviendo su formalización, se carece de una línea base de información sobre los recicladores informales, recicladores en proceso de formalización o ya formalizados en la cadena productiva. Esta falta de información afecta la eficacia de los procesos de toma de decisión y estrategias para su formalización sostenible y salida de la pobreza”*¹³.

También se identifica en el PRODOC que *“no se aprovechan suficientemente las oportunidades de creación de valor añadido en actividades de reciclaje. El aprovechamiento de oportunidades económicas generaría muchos co-beneficios en el sector de residuos sólidos”*¹⁴.

Por lo tanto, existen muchas oportunidades de profundizar en esta tarea en el Perú. Al respecto, el proyecto precisamente elige uno de los casos exitosos que es precisamente el trabajo de la MPA en Arequipa. La labor de la Municipalidad Provincial de Arequipa es necesario ampliarla, para lo cual se requiere en especial, del levantamiento de estudios e información que le permitan abordar líneas de gestión con las recicladoras que sean más beneficiosas para ellos y para los municipios de la provincia. Se estima que puede ser un buen modelo para replicar si se profundiza la experiencia y en especial se señala: *“Existen antecedentes y buenas prácticas de trabajo previa con el PNUD en la región en el mismo ámbito, incluso en el establecimiento de asociaciones de recicladoras y recicladores. Ya existe una relación de confianza y capacidades básicas de interlocución creadas entre los actores, particularmente con los segregadores; Existen técnicos experimentados en temas de desarrollo local y en particular con grupos de segregadores”*¹⁵.

Se identifica a su vez la necesidad de sensibilizar a la población en general para que la recolección en fuente sea más eficiente, disminuir costos al municipio y aumentar los ingresos de recicladores y recicladoras. Se destaca que se pretende crear una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.

Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

Específicamente el proyecto tiene como foco desarrollar el mercado de reciclaje transformando el sistema de gestión de residuos sólidos en un sistema más eficiente y que sea más accesible y competitivo para la población de recicladoras y recicladores que vive en situación de pobreza. Esto significa trabajar en las dimensiones ambientales, económica, de pobreza y género a nivel nacional y ampliando una experiencia a nivel provincial y local en Arequipa.

El Marco de resultados del Proyecto PEI-Perú de acuerdo al PRODOC es el siguiente:

Resultados del UNDAF:

El Estado, con la participación de la sociedad civil, el sector privado, las instituciones científicas y académicas, habrá diseñado, implementado y/o fortalecido políticas, programas y planes, con enfoque de sostenibilidad ambiental, para la gestión sostenible de los recursos naturales y la conservación de la biodiversidad.

Resultado del Programa País:

Instrumentos de gestión para mejorar la calidad ambiental, elaborados, consensuados y en proceso de implementación a nivel nacional, regional y local.

¹³ PRODOC, Punto C. Condiciones sociales sector residuos sólidos

¹⁴ PRODOC, Punto D. Condiciones económicas sector residuos sólidos

¹⁵ PRODOC, punto H Justificación del área elegida para el proyecto piloto a nivel local

Resultado esperado (output) de la Iniciativa Pobreza y Ambiente:

Mejora en la implementación de políticas, planes y presupuestos de desarrollo que combinan la reducción la pobreza y la sostenibilidad ambiental para contribuir a los objetivos de desarrollo inclusivo y sostenible

Producto del Proyecto:

Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.

El Proyecto actúa contribuyendo en 10 de los 17 ODS: ODS1 Fin de la Pobreza; ODS3 Salud y Bienestar; ODS5 Igualdad de Género; ODS 8 Trabajo Decente y Crecimiento Económico; ODS 9 Industria, Innovación e Infraestructura; ODS 10 Reducción de Desigualdades; ODS 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles; ODS 12 Producción y Consumo Responsables; ODS 13 Acción por el Clima; y ODS 17 Alianzas para lograr Objetivos. Se apoya el logro de 15 metas y se colabora a 17 indicadores de los ODS.

Los 5 resultados principales del proyecto son:

1. Capacidades institucionales fortalecidas del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú;
2. Capacidades institucionales fortalecidas de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.
3. Asociaciones de recicladoras y recicladores fortalecidas y condiciones favorables establecidas hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo;
4. La población arequipeña sensibilizada y, a través del voluntariado, constatado un cambio de actitud pública y comportamiento hacia los residuos sólidos generados.
5. Las experiencias del proyecto sistematizadas, y oportunidades de replicación promovidas.

Los indicadores de Resultado del PRODOC son:

1. Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.
2. Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo
3. Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto).

Tabla N° 4: Resultados, Indicadores y metas del proyecto (PRODOC Original 2013 -2015)¹⁶

Producto del Proyecto			
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.			
Indicadores de Resultado	Actividades	Indicador de Actividades Asociado	Meta
1. Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.	A1R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú	El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Meta Fase I (2013-2014): El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género Meta Fase II (2015-2017): El PLANRES cuenta con los indicadores pertinentes y monitoreables; y orienta la asignación de recursos públicos para la gestión de residuos sólidos de manera socialmente inclusiva y sostenible.
		Número de autoridades nacionales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: 70 representantes de autoridades nacionales y actores relevantes
		Número de ministerios y socios clave incorporan objetivos Pobreza y Medio ambiente y el enfoque de género en las políticas del sector;	No hay datos
	A2R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.	Numero de análisis del mercado de reciclaje, incluyendo un estudio de línea base socio-económica y análisis de género de recicladores	Meta Fase I (2013-2014): Una evaluación del mercado de reciclaje de Arequipa desarrollado, incluyendo una línea de base socio-económica y análisis de género de la población recicladores
		Número de autoridades locales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: 150 representantes de autoridades locales y actores relevantes locales
		Numero de sistemas de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL) mejorados	Meta de Fase I (2013-2014): 1 Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL) de origen municipal actualizado y de residuos sólidos de origen no-municipal elaborado Meta Fase II (2015-2017): SIGERSOL incluyendo indicadores de Pobreza y Medio Ambiente y de género.
		El Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) de Arequipa actualizado, incluyendo indicadores sociales, de reducción de la pobreza y de género pertinentes y monitoreables	Meta de Fase I (2013-2014): Propuesta de un Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS)
	2. Mejora de bienestar (% de	A1R2: Fortalecer asociaciones de	Número de recicladores formalizados, diferenciado por sexo

¹⁶ El ejercicio de teoría de cambio realizado en diciembre del 2015 recomienda diversos cambios que se explican detalladamente más adelante en este informe, en el punto 2.1 b) Adaptación de diseño de Proyecto y Resultados.

Producto del Proyecto			
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.			
Indicadores de Resultado	Actividades	Indicador de Actividades Asociado	Meta
aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo	recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.	Número de recicladores capacitados y empoderados, diferenciado por sexo;	Meta Fase II (2015-2017): 150 recicladoras y recicladores capacitados y empoderados
		Número de asociaciones de recicladores que promueven el liderazgo de las mujeres	Meta de Fase I (2013-2014): Capacidades fortalecidas de 3 asociaciones de recicladores y 70 recicladores, incluyendo enfoque de género implementado Meta Fase II (2015-2017): 4 asociaciones de recicladores promueven liderazgo mujeres
		Número de planes de negocio y de desarrollo local elaborados con apoyo del proyecto	Meta Fase II (2015-2017): 5 propuestas técnicas, financieras y normativas preparadas apoyando a la sostenibilidad financiera de asociaciones de recicladores a largo plazo
		Número de iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras	Meta Fase II (2015-2017): 10 planes de negocio y de desarrollo local con enfoque de género elaborados con apoyo del proyecto (al menos tres de estos planes estarán vinculados a iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras)
		% de incremento de volúmenes gestionados por las asociaciones de recicladores creando valor añadido;	No hay datos
3. Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto,	A1R3: Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos	Número de hogares alcanzados con campaña de sensibilización	Meta de Fase I (2013-2014): 30.000 hogares alcanzados con campaña de sensibilización
		Número de líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación en sus redes	Meta de Fase I (2013-2014): 150 líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación a sus redes
		Número de personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo	Meta de Fase I (2013-2014): 350 personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo
		% de aumento en tasa de reciclaje a nivel público, privado y doméstico	No hay datos
	A2R3: Gestión de proyecto y promoción de oportunidades de replicación de la experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional con un scaling-up de la metodología.	Número de gobiernos locales e actores relevantes que han sido socializados con el enfoque del proyecto	Meta Fase II (2015-2017): 15 gobiernos locales y 250 actores relevantes han sido socializados con el enfoque del proyecto
Número de documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidas a nivel regional, nacional y supra-nacional.	Meta Fase II (2015-2017): 4 documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidos.		

Fuente: PRODOC

Principales interesados

Los interesados en los resultados y productos del proyecto son de distinto nivel (Nacional, provincial y local), en el tema de gestión de residuos sólidos, incidiendo en temas de economía, pobreza, medio ambiente y género mediante diferentes tipos de organizaciones (Públicas, Privadas, Ministerios, Municipios, Empresas Privadas, Sociedad Civil)

Asociados en la Implementación y responsables del Proyecto:

- PEI Global: Es la institución que financia el proyecto y responsable final del logro de los resultados del mismo.
- PEI Regional: Por encargo de PEI Global se hace responsable de dar seguimiento y apoyo técnico a todos los proyectos de Latinoamérica incluido el de Perú.
- ONU Medio Ambiente: Es parte del financiamiento de PEI Global y a su vez integra el equipo de PEI regional. También asume una labor de apoyo técnico a la ejecución e implementación de los proyectos en los países.
- PNUD: Es la institución responsable de promover que el proyecto tenga prácticas transparentes y conductas apropiadas (financieras y de gestión) de acuerdo a los principios de Naciones Unidas que promueven igualdad de oportunidad, resultados de desarrollo, mejor valor para la inversión, equidad, integridad, transparencia y competencia. PNUD también es donante de financiamiento y presta labores de apoyo técnico, financiero, administrativo y de gestión del proyecto de acuerdo a las necesidades que surgen de la gestión del mismo.
- MINAM: Es la Institución implementadora del proyecto, responsable de la coordinación y manejo del proyecto. Es adicionalmente beneficiaria directa del proyecto por cuanto se espera fortalecer su capacidad de acción en función de los objetivos del Proyecto.
- MPA: Como implementadora de la experiencia a nivel provincial y coordinadora de las experiencias locales, ha promovido el trabajo con recicladoras y recicladores logrando importantes logros. Es beneficiaria del Proyecto en la medida en que se apoya la continuidad de y se espera que pueda contar con más y mejores herramientas e información para mejorar esa gestión.
- VNU: Los Voluntarios de Naciones Unidas aportan recursos y en especial capacidad técnica y de gestión esencial para la ejecución de todo el proyecto en la medida en que se dispuso de profesionales en labores esenciales en las tres instituciones responsables (PNUD, MINAM y MPA)

Asociados a nivel estratégico en el nivel Nacional:

- MEF: Ministerio de Economía y Finanzas
- MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
- MIDIS: Ministerio de Inclusión Social
- MINTRA: Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo
- MINSA: Ministerio de salud en su nivel de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)

Asociados estratégicos en el área de implementación del proyecto en Arequipa

- Municipalidades de la provincia de Arequipa.
- Organizaciones de Recicladoras y Recicladores
- Comunidad de Arequipa

Los beneficiarios directos son el MINAM, la MPA y los recicladores y recicladoras de Arequipa y beneficiarios indirectos son todos los señalados como interesados en el proyecto, otras instituciones públicas y privadas, nacionales y locales, asimismo como la población de Perú.

III. HALLAZGOS

1. DISEÑO Y FORMULACION DEL PROYECTO

a) *Antecedentes Generales de administración*

Rol y funciones del PEI

El proyecto PEI Guatemala es Financiado por PEI que es un Programa Interagencial con PNUD y ONU Medio Ambiente encargados del Programa y varios países e instituciones donantes que lo soportan.

Existe una unidad conjunta de seguimiento, coordinación y dirección en Nairobi con dos co-directoras (PNUD y ONU Medio Ambiente) de las cuales depende un equipo de trabajo para ver las actividades en todo el mundo. A nivel Regional para América Latina y el Caribe, también existe un equipo conjunto: Un oficial PEI ubicado en el PNUD a tiempo completo desde los inicios del proyecto, La oficial Regional de ONU Ambiente que asume parcialmente la tarea de PEI desde fines del año 2015 y luego el 2016 se integra otra Oficial interagencial asentada en ONU Ambiente.

PEI le da autorizaciones financieras a las oficinas de país del PNUD y ellos son los ejecutores en los proyectos de país. Por lo tanto es el PNUD en las oficinas de país la que tiene la autorización de usar y programar los recursos. Los procesos administrativos son del PNUD en la modalidad NIM o DIM depende de lo resuelto en cada país. En el caso de Perú al igual que el caso de Guatemala es un proyecto NIM.

Desde la lógica de PEI, este es un solo gran proyecto con “actividades” que son en realidad los proyectos de cada país. Esto genera el problema de que en el caso de tener que hacerse una revisión presupuestal, se requería contar con la información de todos los países (22 países) para autorizar finalmente la revisión de uno en específico. Por lo tanto los atrasos en la entrega de información de un país en cualquier parte del mundo generaban atrasos en todos los países que requerían ajustes presupuestales. La revisión presupuestal se realiza en Nairobi y la aprobación se hace en Nueva York que es donde se encuentran los especialistas financieros de PEI.

El PEI Regional se encarga por tanto, de dar seguimiento y asistencia técnica a los proyectos en cada país y no de los aspectos financieros.

Disposiciones de Administración.

El diseño del proyecto contempla en forma clara, los roles y responsabilidades de las partes involucradas en la gestión del Proyecto y las del mismo. Existe un Marco de Monitoreo con la descripción de acciones, responsabilidades e informes periódicos.

Este es un Proyecto, que de acuerdo a la denominación de Naciones Unidas se clasifica como NIM, es decir, es una modalidad de implementación nacional, por la institución de gobierno que lo representa, apoyado por el PNUD. Específicamente, la Agencia de Ejecución (EA en sus siglas en inglés) es el PNUD y la Agencia de Implementación (IA en sus siglas en inglés) es asumida por el MINAM. La Implementación a cargo de MINAM administra financieramente el proyecto, efectuando sus controles, pero debe seguir los criterios de registro y contabilidad dispuestos en el PRODOC y en la normativa de PNUD.

Esta modalidad también implica que la institución aprende los mecanismos de control presupuestario de naciones unidas. La gestión responsable y cuidadosa de los recursos financieros asociados al

proyecto involucra por tanto una revisión doble de acuerdo a los procedimientos internos de la institución y también debe llevarse de acuerdo a lo solicitado por el proyecto. Desde el punto de la probidad es muy bueno, sin embargo, esto significa restarle rapidez en algunos casos a los desembolsos y las contrataciones.

El proyecto implicaba una coordinación importante entre diversos actores públicos, en especial entre el MINAM y la MPA lo que fue complejo de abordar en los primeros años. Es muy complejo este tema en Perú particularmente por la falta de una práctica de trabajo entre instituciones. Las instituciones no tienen protocolos ni menos una cultura de trabajo asociado y mucho menos en redes. Los líderes de las instituciones públicas tienen poco tiempo de permanencia en sus funciones, rotan permanentemente y por tanto es natural que traten de destacar sus logros antes de terminar su función, lo que les lleva a presionar a sus técnicos por logros propios y el trabajo en red o colaborativo implica destinar una gran cantidad de tiempo a generar confianza entre las partes.

Existieron muchos problemas administrativos y de gestión causados por demoras, que inclusive sobrepasaron los 6 meses en los desembolsos desde PEI Global. Esta situación de gran inseguridad e inestabilidad en la disponibilidad de recursos genera obviamente cargas administrativas importantes al proyecto y a las instituciones involucradas en él, para poder salir adelante y seguir con la marcha del proyecto por la necesidad de realizar varias reprogramaciones anuales. Los distintos actores estratégicos (PNUD, MINAM, MPA, VNU) asumieron esos problemas con un compromiso admirable, comprometiendo incluso su prestigio institucional. Estas demoras provenían directamente desde PEI Global, lo cual también entorpeció la labor de asistencia técnica y supervisión de PEI Regional. PEI Global debe revisar profundamente sus procedimientos puesto que, esa mala gestión afectó la credibilidad en la institucionalidad PEI y complicará la disposición de realizar proyectos a futuro en Perú.

La supervisión permanente por parte del equipo regional PEI con un seguimiento al detalle de temas técnicos se considera como muy positivo por esta evaluación, entregando una mirada más estratégica a las acciones del proyecto, en especial con la decisión de realizar el análisis de teoría del cambio. En particular, es importante destacar que los reportes de los entrevistados son muy favorables al apoyo técnico desde ONU Ambiente desde PEI Regional, lo que les permitió mejorar cualitativamente diversas acciones en MINAM y en especial en el caso de Arequipa.

El seguimiento y monitoreo de PNUD por parte de una VNU con gran experiencia y compromiso fue muy importante administrativamente para darle un sentido armónico a todas las actividades que se realizaron, asimismo el trabajo de administración del proyecto desde MINAM a cargo de otra VNU fue muy importante para la coordinación de acciones.

Se pudo constatar que el proyecto contaba con un robusto sistema de seguimiento y evaluación dispuesto en los diferentes informes trimestrales, anuales y planificaciones anuales de administración estándar de Naciones Unidas, sin embargo se reportaron problemas muy sentidos por parte de los entrevistados pues el Presupuesto era controlado, gestionado e ingresado desde PEI Global (Nairobi) generando atrasos y problemas administrativos a PNUD Perú especialmente.

Disposiciones de ejecución del Proyecto en PNUD.

En el marco de su trabajo en Energía y Medio Ambiente, PNUD ha enmarcado la ejecución del proyecto PEI. La relación con MINAM y con MPA son estratégicas para seguir apoyando la labor de Naciones Unidas en los diversos temas relacionados al medio ambiente en uno de los países de mayor biodiversidad del planeta.

El PNUD tiene mucha experiencia de trabajo en proyectos de desarrollo en el mundo y en Perú en particular. Se destacó en el PRODOC la experiencia previa del PNUD entre los años 2010 y 2012, en donde se obtuvieron los siguientes logros:

- La construcción exitosa de una Alianza Público Privada para la gestión integral de residuos sólidos en la provincia de Arequipa.
- Prestación de asistencia legal y política, logrando la aprobación de una ordenanza municipal que delinea los roles y responsabilidades del personal municipales y asociaciones de recicladoras y recicladores de la comunidad.
- Mejora de las capacidades técnicas y operativas de estos actores de uno de los 29 distritos de la provincia de Arequipa.
- Apoyo al Programa Arequipa Recicla para promover la recolección selectiva.

Por lo tanto, existía *“una relación de confianza y capacidades básicas de interlocución creadas entre los actores, particularmente con los segregadores”*¹⁷

El rol de los VNU en el Proyecto

Durante el proceso de diseño del proyecto se incorporó la idea de una participación activa de los VNU en la ejecución del mismo. Esta participación a nivel de la inclusión en diferentes actividades del proyecto y en los distintos actores (PNUD, MINAM, MPA) y el protagonismo que tuvieron en llevar adelante las distintas actividades generó su empoderamiento con el proyecto, constituyéndose en el factor de estabilidad, sustentabilidad, calidad y de aseguramiento de la sostenibilidad del mismo.

El impacto de esta acción de los VNU en el proyecto es trascendental no solamente por el hecho de que en promedio han estado entre 4 a 6 voluntarios trabajando directamente para el, sino que promovieron efectivamente el voluntariado de jóvenes universitarios en Arequipa, y en especial su acción como colectivo se hizo cargo del proyecto cubriendo todas las áreas técnicas y compromisos de gestión del mismo.

b) Diseño del proyecto.

Revisión del problema abordado, los supuestos subyacentes y riesgos.

El proyecto se fundó sobre un problema concreto, real y enmarcado en las políticas nacionales de un Ministerio del Ambiente que si bien es cierto, cuenta con pocos recursos y debilidades institucionales, se hizo cargo del problema de la gestión de residuos sólidos desde el año 2010 y contaba con una legislación y por tanto atributos y personal que se estaba haciendo cargo del tema. También a su vez, la interesante experiencia de la MPA en su trabajo con recolectores y recolectoras y el trabajo de PNUD en Arequipa con el mismo sector entregaban fundamentos sólidos al proyecto tal como se realizó.

El grupo de beneficiarios principal era el correcto y el pertinente al cambio propuesto: MINAM, MPA y Recolectores y recolectoras de Arequipa, sin embargo las características de ellos fueron valoradas inadecuadamente en el diseño lo que implica que no se traduce en productos, acciones, metas y presupuesto:

a) MINAM: Existía conciencia de que es un Ministerio recién creado y por tanto con debilidades orgánicas, La debilidad de una institución nueva se expresa precisamente en que es altamente dependiente de las personas que se hacen cargo de ella, sin contar con estructuras, cultura,

¹⁷ PRODOC punto I. Experiencia previa PNUD.

procedimientos y un saber acumulado institucional que le permita evitar precisamente esas expresiones coyunturales de quienes están de turno en el poder. Este cambio de personas precisamente sucedió y se fue personal técnico, con capacidad política y compromiso con el tema. Actualmente, existe una debilidad técnica en el personal después del cambio de administración y no es claro que tengan el tema entre sus prioridades. Se estima en la evaluación, que el proyecto no considero en forma suficiente el riesgo de cambio en el personal técnico por cambios en la dirección y o el gobierno. Este es precisamente un peligro que se mantiene para la sostenibilidad futura de los resultados y efectos del proyecto como se analizará en el punto respectivo.

b) La MPA: cuenta con una mayor trayectoria en el tema, con un compromiso con el tema de la disposición de los desechos y el trabajo con los recolectores que data la menos de más de una década antes del inicio de este proyecto PEI. Sin embargo, esto ha sido debido a un expreso apoyo del Alcalde y el Concejo Municipal pero es altamente dependiente también de la voluntad e intereses del Alcalde y el Concejo Municipal. El Alcalde actual viene ejerciendo en sus funciones desde el año 2011. Fue muy favorable para los objetivos del proyecto, que haya renovado su mandato el año 2015 hasta el año 2018. Esta voluntad le dio estabilidad a la acción del proyecto PEI, sin embargo durante este año se elige nuevo Alcalde para el período 2019-2022 que puede tener otras prioridades.

c) Recolectores y Recolectoras de Arequipa: El tema del apoyo técnico para su formalización es complejo pero no es difícil, sin embargo el provocar los cambios en ellos que les permitan efectivamente dejar de trabajar en los botaderos, significa lograr la reinserción social y mejorar sus condiciones de vida. Este proceso se demostró que es posible, sin embargo el supuesto subyacente era que se podía realizar en el período de tiempo del proyecto, toda vez que muchos recicladores y recicladoras venían siendo capacitadas y apoyadas desde hace tres años atrás.

Los compromisos de capacitación significaban un esfuerzo importante de gestión pero perfectamente realizables, sin embargo los compromisos de formalización y permanecer en el tiempo formalizadas las recicladoras eran muy exigentes. Cambiar hábitos, costumbres y generar los aprendizajes necesarios que les permitan reinsertarse a la sociedad son procesos mucho más largos que 7 a 8 años. Esto no significa que el problema no sea importante, ni insoluble y mucho menos desmerece los evidentes éxitos del proyecto, sino más bien revela un problema de compromisos ambiciosos en el diseño al pretender lograr formalizarlos. Esto es un especial llamado de alerta a ser cuidadosos en las futuras experiencias de replicación de este modelo.

Un problema muy recurrente en Perú es que, las instituciones públicas no coordinan su accionar para enfrentar los problemas sociales. El Proyecto PEI pretendió influir en la coordinación interinstitucional, sin embargo en los primeros años eso fue difícil y muy complejo de abordar inclusive entre las instituciones involucradas en el proyecto. A partir del ejercicio de teoría del cambio se dejó explícito como un problema y quedo como parte de las metas y acciones concretas a realizar:

El análisis de riesgo describe 7 potenciales de riesgo importantes, de los cuales es relevante analizar algunos, que no fueron adecuadamente tratados:

a) Riesgo 3: *“Bajos niveles de continuidad en roles técnicos en las autoridades regionales y locales es una debilidad estructural en todo el Perú, y pone en riesgo la sostenibilidad de los resultados una vez que se termine el proyecto”*. Es un riesgo claramente destacable en la situación del MPA una vez que termina este año su gobierno, tal como se volverá a destacar en el tema de sostenibilidad, sin embargo es un riesgo que atraviesa y efectivamente sucede en las últimas décadas a nivel nacional, afectando a los Ministerios y en este caso al MINAM. La respuesta de gestión es muy pertinente y finalmente se logró al final del proyecto, sin embargo para asegurar también la sostenibilidad, los esfuerzos por instalar conceptos, enfoques y aproximaciones técnicas en Perú deben ser más importantes

incluyéndolos al interior de los proyectos. La sensibilización y capacitación en temas de pobreza, ambiente, género deben ser un componente más importante en el diseño.

b) **Riesgo 5: *Poca cooperación entre ministerios y entre el nivel nacional, regional y local.*** Este riesgo muy bien señalado y de conocimiento histórico en la cooperación internacional tiene una respuesta de gestión que debiese también haberse incorporado con tareas concretas en el PRODOC. Efectivamente las diversas entrevistas y la revisión de las actividades programadas, permitieron constatar los esfuerzos realizados al respecto. Se pudo alcanzar diversos logros que se mencionan como resultados en este informe, pero evidentemente es un tema que debiera considerarse transversal y prioritario. El ejercicio de teoría del cambio lo releva a nivel de prioridad en forma muy pertinente, sin embargo también era necesario poner indicadores y metas concretas exigiéndole al proyecto que se haga cargo como parte del problema mismo del proyecto. La gestión de conocimiento como medida de respuesta puede ser muy efectiva sin embargo, debe ser un continuo a lo largo del proyecto y no un resultado para poder incidir en esta conducta y cultura. Los cambios de prácticas se logran, valga la redundancia, practicando.

c) **Riesgo 6: *Poca predisposición y resistencia de los beneficiarios.*** El proyecto trabaja sobre un grupo de beneficiarios que conoce y con el cual se lleva al menos tres años y en algunos casos ellos(as) declaran estar involucrados desde antes del año 2010 en proyectos relacionados, con instituciones relacionadas con el tema, lo que le da viabilidad a la propuesta de cambio. Sin embargo la reinserción social de las recolectoras y recolectores es un proceso que no se puede lograr en el corto plazo, se debe plantear como un trabajo en que los resultados se podrán ver más allá del período de ejecución del proyecto. El Ejercicio de teoría del cambio detectó que esta tarea era difícil de abordar y disminuyó actividades a lograr en los dos últimos años sin embargo, no cuestionó las metas efectivas de logro respecto a recicladoras y recicladores formalizados y participantes en los programas municipales. No alcanzar esas metas era previsible en esos momentos y debería haberse formalizado para corregir esas expectativas desmedidas en el diseño que se ven ahora reflejadas en los resultados en la experiencia de Arequipa.

El riesgo 7: *No se puede acceder a la segunda fase del proyecto (2015-2017).* Es un problema de diseño serio, pues culturalmente en Latinoamérica, existe la disposición a creer que no existirá continuidad y por lo tanto los esfuerzos que tienen un alcance de más largo plazo y que no son visibles en el largo plazo, asimismo las actividades que refuerzan los temas transversales, se tienden a postergar dentro del proyecto. El problema fue plantear el proyecto en dos fases generando incertidumbre que fue además acrecentada por las demoras en las transferencias de los fondos al proyecto desde PEI.

Revisión del abordaje de prioridades nacionales y el proceso de toma de decisiones.

El proyecto ha sido liderado por el MINAM y por tanto las acciones del mismo se encuentran dentro de las prioridades nacionales de Perú.

En la Modalidad de gestión del Proyecto de ejecución nacional (NIM), el Director del Proyecto pertenece a la institución pública nacional que se hizo cargo del mismo. Esto significa que las decisiones de financiamiento de actividades responden a decisiones del MINAM en este caso, enmarcadas en los objetivos del proyecto por supuesto.

Esta modalidad implica que el proyecto puede alcanzar mayores o menores niveles de incidencia dependiendo de la importancia que el Ministerio le asigne y en este punto el Director del Proyecto

designado es tremendamente relevante. El prestigio y la capacidad política y técnica del director puede ser decisivo a la hora de alcanzar los logros de incidencia en las políticas nacionales.

Lo anterior puede ser muy bien visualizado en este caso, puesto que con el primer director, el proyecto pudo incidir en la Ley Nacional de Gestión de Residuos Sólidos, objetivo logrado que no estaba previsto.

El cambio de administración de gobierno implicó un cambio de ministro y un cambio de director nacional de proyecto, generándose de paso una des-priorización en la propuesta de financiamiento de los municipios perdiéndose una importante incidencia para abordar el tema de reciclaje como política nacional.

De igual forma, la dificultad de poder incidir en el tema de financiamiento a nivel nacional fue algo detectado y señalado muy claramente en el ejercicio de teoría del Cambio en diciembre del 2015.

El ejercicio de teoría del cambio marcó un momento importante en el proyecto pues permitió hacer más “Smart” los indicadores y mejoró la viabilidad de los compromisos con metas más adecuadas a las posibilidades del proyecto. Este ejercicio fue muy valioso pues puso en perspectiva de lo que le quedaba de tiempo al proyecto, la importancia de trascender, es decir la importancia de hacer visibles los logros y éxitos del mismo y de presionar por obtener logros demostrables en los dos años que le quedaban al proyecto. En el marco anterior, la sistematización de la experiencia y el logro de publicar productos que incidieran a nivel país fueron dos de los ejes principales de acción que demostraron ser muy pertinentes y adecuados.

En el área de intervención, al iniciarse el proyecto se crea un cargo de coordinador en Arequipa, que tiene por objeto hacer de vínculo con el MINAM y acompañar y apoyar a la MPA en la ejecución e implementación de actividades del proyecto. Esta forma orgánica generó más problemas que beneficios puesto que desde la MPA fue visto como una intervención en un proceso que históricamente ellos habían creado e impulsado desde hace varios años con las recicladoras y en el que no había reconocimiento por parte del proyecto del protagonismo de la MPA. Se cambió la coordinadora y continuaron problemas similares y en definitivas se suprimió el puesto debido a que se generaban más problemas que aportes. El reporte de actividades que antes lo hacía la coordinadora, fue asumido por la MPA. Aumentaron las responsabilidades de la MPA y fueron asumidas en forma muy empoderada por la misma. Es interesante que posteriormente el MINAM haya creado un puesto de coordinador para vincularse con la MPA lo que demuestra que efectivamente esa necesidad existía, el problema es la forma en que se asume y las dificultades que existen en Perú para la coordinación interinstitucionales: existen muchos celos de competencia y baja confianza lo que se traduce en limitadas experiencias de trabajo en red o de coordinación beneficiosa y eficiente para las partes.

La convivencia del equipo de trabajo en Arequipa ha pasado por muchos altibajos pero finalmente se ha sostenido en base a que los VNU han estado en las distintas partes institucionales y han sido una estabilidad proactiva del proyecto y a que la MPA ha podido capitalizar internamente beneficios del proyecto además de mostrar el éxito del trabajo con las recicladoras.

Revisión de la relevancia de la estrategia y eficacia hacia resultados esperados.

La realización del ejercicio de teoría del cambio y los ajustes del proyecto: Este proceso impulsado por PEI obedece a la necesidad de ajustar la dinámica del proyecto a los lineamientos globales del PEI emanados por el JMB del PEI. El sistema de monitoreo y reporte del PEI global pide relevancia en cuatro grandes indicadores de resultados: a) Incidencia en Política Pública, b) Incidencia en Presupuesto e Inversión Pública, c) Sistemas de Monitoreo y Evaluación, d) Sector Privado. El

programa PEI-Perú tenía una acción hasta esa fecha (diciembre 2015 cuando se realizó el ejercicio de Teoría del Cambio) muy centrado en el nivel local mejorando la calidad de vida de las recicladoras a partir del cual se esperaba modelar ese trabajo para la incidencia de política pública. Posterior al ejercicio de Teoría del Cambio, las líneas de trabajo se mantienen, pero se pide un énfasis en recuperar el mandato de la incidencia en política pública como el PLANRES, PIGARS y Plan de Inversiones.

Las acciones realizadas en especial en Política Pública, le dieron continuidad a procesos que se venían desarrollando y finalmente se pudieron plasmar en la ley en diciembre del 2016¹⁸ y el Reglamento ahora a diciembre del 2017.

El recién pasado 20 de diciembre de 2017 se publicó finalmente el Reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. Este Reglamento le da operatividad a la Ley en aspectos de fiscalización, responsabilidad extendida y específicamente referido al objetivo del proyecto PEI: regulando las condiciones para el desarrollo del servicio de limpieza pública, estableciendo los requisitos técnicos que las municipalidades deberán tomar en cuenta para diseñar adecuadamente las rutas y horarios de recolección, los mecanismos de reaprovechamiento y disposición final de los residuos sólidos municipales.

El proyecto contrata una serie de estudios muy necesarios, que permitieron mejorar la información sobre el tema de residuos sólidos y reciclaje en Arequipa que sirven de base para una definición más adecuada de la gestión por parte de la municipalidad Provincial de Arequipa (actualización y aprobación del PIGARS, desarrollo del sistema de gestión información piloto RRSS y actualización plan técnico operativo AQP Recicla, entre lo más destacable).

Existen aproximadamente 1200 botaderos ilegales en todo el Perú¹⁹. Por mandato legal teóricamente los botaderos se van a cerrar²⁰. Perú se modernizará en los próximos años y tendrá un proceso de construcción de rellenos sanitarios nuevos. El déficit estimado de rellenos sanitarios por el MINAM es de 270 en todo el país y a fines del 2017 se están por terminar 5 rellenos sanitarios de un total de 31 en ciudades grandes y medianas, financiados con un préstamo del BID, apoyo de la cooperación japonesa (JICA) y de la cooperación Suiza-SECO.

Al cerrarse botaderos, muchos recolectores perderán su fuente de ingresos y la posibilidad de que existan alternativas como el modelo implementado por el proyecto se vuelven una oportunidad viable e interesante para ellos y las municipalidades.

¹⁸ El proyecto PEI aportó promoviendo la inclusión del artículo 53, que marca el enfoque de género e inclusión social y la promoción de empleo local, sin embargo, a través del Proyecto de Ley N° 976 (febrero 2017), la Comisión de Constitución y Reglamento aprueba retirar el párrafo correspondiente a género e inclusión social promovido por la mayoría congresal de la bancada de Fuerza Popular que no participa de este enfoque.

¹⁹ MINAM (2017)

²⁰ El DL 1278 o Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos aprobada el 23 de Diciembre de 2016, en su Artículo 2 Finalidad de la gestión integral de los residuos sólidos señala: “La gestión integral de los residuos sólidos en el país tiene como primera finalidad la prevención o minimización de la generación de residuos sólidos en origen, frente a cualquier otra alternativa. En segundo lugar, respecto de los residuos generados, se prefiere la recuperación y la valorización material y energética de los residuos, entre las cuales se cuenta la reutilización, reciclaje, compostaje, coprocesamiento, entre otras alternativas siempre que se garantice la protección de la salud y del medio ambiente. La disposición final de los residuos sólidos en la infraestructura respectiva constituye la última alternativa de manejo y deberá realizarse en condiciones ambientalmente adecuadas, las cuales se definirán en el reglamento del presente Decreto Legislativo emitido por el Ministerio del Ambiente”

Lecciones de otros proyectos incorporados en el diseño.

El proyecto en su diseño, tomó en cuenta no sólo las necesidades nacionales y del PNUD en su estrategia País, sino que también la trayectoria del MINAM, a pesar de ser un ministerio de muy reciente creación (mayo 2008) en el tema de promoción de una mejora de la gestión de residuos sólidos impulsada desde el año 2010. La experiencia y éxitos de la MPA en este tema y el trabajo de PNUD en Arequipa con recicladores y la MPA también desde el año 2010.

Se tomó especialmente en consideración el proyecto PNUD Perú en residuos sólidos denominado “Mejora de la Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales en el Distrito de Arequipa” que destacaba también como uno de los riesgos, la pérdida de confianza de los recicladores y en las lecciones aprendidas señalaba la importancia de contar con el respaldo político de las autoridades, de entender los cambios en forma progresiva y la necesidad de realizar sinergias con otras instituciones (Defensoría del Pueblo, MINTRA, MIMDES, GERESA, Universidades, Recicladores y privados) para articular esfuerzos comunes.

El Proyecto PEI Perú contó en su fase de diseño con los aportes y las lecciones aprendidas directas del proyecto PEI en Uruguay. También es relevante señalar, que también se tomó en consideración la experiencia desde el año 2009 del programa de formalización de recicladores y recicladoras en la MPA, de las ONGs Labor, CECYCAP y Ciudad Saludable

Participación planificada de los interesados.

Los roles y la participación de cada institución está claramente identificada en el PRODOC, sin embargo lo que se previó como una medida para ayudar a la coordinación interinstitucional entre el MINAM y MPA se volvió un problema, precisamente por que existieron celos institucionales entre ambas. El diseño no era incorrecto a juicio de esta evaluación, el problema al parecer por los relatos de los representantes de ambas instituciones fue la interpretación del rol realizada por las personas que lo asumieron. Actualmente existe una coordinación entre ambas instituciones, pero que se basa en la división clara de competencias y responsabilidades entre ambas.

Enfoque de Replicabilidad

El diseño del proyecto contemplaba la entrega de información que permitiera diseñar mejor la gestión concreta del MPA respecto del manejo de Residuos Sólidos, ampliar el trabajo a más municipios dentro de la provincia de Arequipa, la sistematización de toda la experiencia, modelarla y sociabilizarla al resto del País. La labor de sistematización y las guías elaboradas sobre diversos temas del trabajo de reciclaje en fuente, son un importante aporte a la replicabilidad en aspectos muy concretos y prácticos.

Para dar un salto cualitativo y cuantitativo en la normativa se planteó la actualización del PLANRES y del PIGARS en Arequipa.

Adicionalmente y complementando lo anterior, se esperaba incidir en el financiamiento desde el Estado con el MEF para apoyar la implementación de los PIGARS y otras actividades relacionadas. Este trabajo en el ejercicio de teoría del cambio se descartó por la imposibilidad de lograrlo.

También se señala como parte del enfoque de la replicabilidad, trabajar en base a la teoría del conocimiento, sistematizando y modelizando la experiencia de trabajo con la MPA, el trabajo con las

recicladoras y recicladores y con el voluntariado lo que es muy destacable del proyecto, sin embargo esta labor habría provocado mayor incidencia si se hubiese trabajado desde la perspectiva de redes y de comunidad de aprendizaje, trabajando el cambio en el proceso de cambio y no esperando que la reflexión al finalizar el proyecto pueda generar aprendizaje a través de mostrar los logros obtenidos, que es un enfoque más tradicional en los proyectos.

Las acciones de comunicación, en especial las realizadas en los últimos dos años son muy destacables y permiten abonar el terreno para la replicabilidad como se señala en el análisis de los resultados obtenidos.

La organización y posteriormente la participación activa en la reuniones anuales para la gestión integral de residuos sólidos municipales, en especial en la que se realizó en Arequipa, se pudo mostrar los logros obtenidos e influenciar en otros municipios de todo el país las herramientas, logros y avances del modelo.

c) Resultados y análisis lógico de estructura de objetivos-productos-indicadores y metas.

El análisis del marco de resultados del proyecto, buscó dar respuesta a una gestión basada en resultado (GBR) valiéndose del método SMART. El resultado de esta evaluación sobre el Producto del Proyecto y su consistencia con los resultados esperados se puede observar en detalle en el anexo 6 y 7.

Para el primer período antes del ejercicio de teoría del cambio, 2013-2015, a nivel global nos encontramos que el diseño del proyecto en términos de la evaluación SMART tenía la posibilidad de cumplir 80% el producto del proyecto, dadas sus definiciones de resultados. Por otra parte, al medir su consistencia vertical, es decir evaluar si se cumplen los resultados esperados y se logra efectivamente el cumplimiento del producto, la posibilidad era de tan sólo un 73%. Por lo tanto, por problemas de diseño de los objetivos al más alto nivel del proyecto, si la eficiencia hubiese sido la mejor, las posibilidades de cumplimiento con el diseño realizado en el mejor de los casos se encontrarían entre un 73 y un 80% de logro²¹.

Con el ejercicio de teoría del cambio realizado en diciembre del 2015, se realizaron diversas modificaciones que le dieron consistencia técnica en especial a los indicadores, sin embargo no se modificó el producto, ni los indicadores de resultados y lamentablemente tampoco algunas de las metas cuantitativas que buscaban la formalización de recicladores y recicladoras. La evaluación SMART del diseño del proyecto para el período 2016 -2017 mejoró bastante y mostró que se tenía la posibilidad de cumplir el 100% el producto del proyecto dadas las definiciones de los resultados y en términos de su consistencia vertical, es decir en qué medida si se cumplen los resultados esperados, se logra efectivamente el cumplimiento del producto nos encontramos que la posibilidad era de tan sólo un 80%.

Por lo tanto, por problemas de diseño de los objetivos al más alto nivel del proyecto, si la eficiencia hubiese sido la mejor, las posibilidades de cumplimiento con el diseño realizado en el mejor de los casos se encontrarían entre un 80 y un 100% de logro²². Indudablemente que el análisis realizado es discutible en cuanto a las ponderaciones y algunos criterios cualitativos señalados, pero sin lugar a dudas nos señala que existen inconsistencias de diseño que jugaron en contra de la eficacia y eficiencia del mismo.

²¹ Ver anexo 6 Evaluación Smart 2013-2015

²² Ver anexo 7 Evaluación Smart 2016-2017

2. EJECUCION DEL PROYECTO.

2.1. Gestión adaptativa.

a) Operación del Proyecto.

La gestión del Proyecto se inicia a fines del 2013 y se puede visualizar anualmente el proceso:

a) 2013: A fin de año se comienza el proyecto y se realizan las primeras reuniones e incorporación de un equipo de 6 voluntarios de los VNU.

b) 2014: El proyecto se aboca en cumplir con las metas y actividades exigidas para el cumplimiento de la primera fase y que le permitiera continuar con la segunda fase 2015-2017

c) 2015: En marzo del año 2015 se aprueba la continuación con la segunda fase del proyecto, se sigue avanzando con el trabajo pero con mayor lentitud debido a los problemas de transferencia de fondos y en diciembre se realiza el ejercicio de teoría del cambio que redirecciona las actividades del proyecto y lo focaliza en función de obtener y mostrar mejor los resultados de acuerdo a los requerimientos de PEI Global.

d) 2016: a mediados de año se realiza el cambio de gobierno que implica un cambio en la dirección de MINAM y consecuentemente se realiza un cambio en la dirección del proyecto designada por el Ministerio. La nueva administración mantiene su interés en el proyecto, sin embargo en el tema de reciclaje se limita a continuar cumpliendo con los compromisos de la realización de actividades del proyecto fundamentalmente, sin mostrar iniciativas y nuevas propuestas.

e) 2017: Durante este año se logran concretar las actividades y productos comprometidos en el proyecto quedando algunas entregas a realizarse en enero. El interés de parte del director de proyecto es cumplir con las actividades, pero no se detecta una visión y aportes técnicos que entreguen seguridad de la continuidad o aspiraciones a de mejoras cualitativas en la línea del modelo. Las prioridades serían más bien sacar adelante el déficit de rellenos sanitarios²³ en los próximos años de este mandato. Lamentablemente en Febrero 2017 a través del Proyecto de Ley N° 976 (febrero 2017), la Comisión de Constitución y Reglamento aprueba retirar el párrafo del DL 1278 (Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos) correspondiente a género e inclusión social promovido por la mayoría congresal de la bancada de Fuerza Popular que no participa de este enfoque.

Se extiende la operación hasta el 31 de marzo, sin adjudicación de fondos extraordinarios, para que se terminen los productos y se haga el adecuado cierre del proyecto.

b) Adaptación de diseño de Proyecto y Resultados.

El ejercicio de teoría de cambio realizado en diciembre del 2015 recomienda diversos cambios al proyecto a partir de una Gestión Basada en Resultados (GBR), sin embargo, como se ha señalado anteriormente no cambia ni el producto del proyecto, ni sus indicadores de resultado. Pone énfasis en el logro de productos concretos de incidencia nacional, en la importancia de la sistematización de la experiencia (modelo) y en el logro a tiempo de las actividades comprometidas. Se reducen actividades

²³ Para esto como se señalaba anteriormente se cuenta con recursos de la cooperación y un préstamo del BID, existe efectivamente esa necesidad imperiosa, tienen un atraso de varios años y el sacar adelante estos temas es mucho más visible políticamente.

como se muestra en el cuadro siguiente y se realiza un trabajo de simplificación de los indicadores y metas que permite que sean más SMART.

Las metas cuantitativas respecto a la formalización de los recicladores no se modifican lamentablemente, pues el compromiso era muy complejo de lograr.

Se pone énfasis también en la necesidad de actuar más sobre la coordinación interinstitucional como mecanismo de ser más eficiente y de replicar posteriormente la experiencia.

Tabla N° 5: Resultados, Indicadores y metas del proyecto (PRODOC y Ejercicio TOC 2016 -2017)

Producto del Proyecto			
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.			
Indicadores de Resultado	Actividades Reformuladas	Cambios Introducidos al nivel de indicadores ²⁴	Productos Esperados ²⁵
1. Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.	A1R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, cómo acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.	Articulación con otros socios estratégicos y actores clave (MEF, MIDIS, MIMP, MINTRA, MINSA, sociedad civil y asociaciones de mujeres y recicladores) y la asignación de presupuestos para las acciones y proyectos que se deriven que permitan la generación de mecanismos para la articulación y apoyo para la sostenibilidad financiera de la política nacional de gestión de RS con los municipios.	<ul style="list-style-type: none"> • PLANRES aprobado e implementado con enfoque social, reducción de la pobreza, género y juventud que orienta la asignación de recursos públicos para la gestión de residuos sólidos socialmente inclusivo y sostenible. • La creación de un programa nacional de inversiones y Manual de Operaciones con enfoque P-A, • Plan de incentivos para la gestión de residuos sólidos que impulsa el Ministerio del Ambiente con el objetivo de fortalecer la segregación y recolección selectiva de la basura • Plan de Articulación Territorial del Programa Presupuestal PP 0036 "Gestión Integral de Residuos Sólidos".
	A2R1: Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.	Énfasis en que se fortalecerá la capacidad de gestión de la MPA y de las municipalidades distritales participantes, integrándose variables sociales, P-A y de género.	<p>SIGERSOL con indicadores de P-A actualizado</p> <p>Taller de formación sobre enfoques P-A a los funcionarios contratados para apoyar la elaboración de programas municipales</p> <p>Seguimiento y coordinación logro de resultados en Arequipa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento al CAM • Actualización y aprobación PIGARS • Sistema de gestión información piloto RRSS • Actualización plan técnico operativo AQP Recicla, incluyendo viabilidad de un nuevo centro de acopio

²⁴ En el documento de Teoría del Cambio no están formulados como indicadores, ni tampoco se redactaron indicadores, sino que se modificó el enfoque para la actividad y después se procedió a modificar acciones eliminando, cambiando y agregando algunas. Adicionalmente se construyeron compromisos para el presupuesto anual 2016 para darle un sentido más concreto. Por lo tanto, lo que se señala en esta columna es una interpretación de la presente evaluación que permita establecer la relación lógica en función de la matriz de objetivos-indicadores-productos.

²⁵ En el documento de Teoría del Cambio tampoco están redactados los productos explícitamente en consistencia con el presente análisis y por lo tanto lo señalado en esta columna es una interpretación de esta evaluación de acuerdo a lo señalado en el documento. Se incorporan los productos declarados para el plan anual 2016.

Producto del Proyecto			
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.			
Indicadores de Resultado	Actividades Reformuladas	Cambios Introducidos al nivel de indicadores ²⁴	Productos Esperados ²⁵
			<ul style="list-style-type: none"> Estudio de la efectividad de una estrategia de acopio, incluyendo movilidad, transformación y comercialización
2. Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladoras y recicladores, diferenciando por sexo	A1R2: Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres con enfoque de género y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.	Actividades encaminadas al fortalecimiento de capacidades, formalización, planes de negocio y continuar integrando aspectos ambientales con aspectos sociales y de salud.	<ul style="list-style-type: none"> Talleres de emprendedurismo para los recicladores de AQP Recicla Elaboración de una estrategia para la consolidación organizacional del trabajo de las MP con las asociaciones de recicladores Dotación de activos físicos a los hogares beneficiarios del programa AQP Recicla
3. Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto,	A1R3: Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.	Continuar la estrategia de comunicación poniendo énfasis en que sea coherente con el fortalecimiento del modelo de gestión integral de residuos sólidos e inclusiva, mediante la movilización de recursos adicionales a través de otras fuentes de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación: publicación y difusión de los productos de comunicación ya generados por el proyecto
	A2R3: Gestión de proyecto y experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional	Sistematizar la experiencia de incorporación de P-A en políticas públicas, en el tema de gestión integral de residuos sólidos, fortaleciendo la gestión, articulando un enfoque de inclusión social y de género	<ul style="list-style-type: none"> Participación y preparación de la reunión anual de residuos sólidos

Fuente: PRODOC e Informe de teoría del cambio

d) Consideraciones sobre temas transversales:

El PRODOC señala explícitamente la importancia del tema de género en este proyecto y lo incluye como uno de los ejes centrales a promover en la incidencia nacional y en particular en la experiencia en Arequipa sin embargo no se plantea indicadores de resultado ni de medición de la incidencia.

Respecto de los temas de promoción de la participación de los actores se destaca como un tema de importancia y se incluye explícitamente en el indicador de resultado 3 “*Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto)*”, sin embargo en sus actividades originales y en las reformuladas y en los productos esperados de las mismas no se mide realmente calidad de la participación, sino que se mide en términos cuantitativos la capacidad del proyecto para que las personas e instituciones beneficiadas estén presentes en las actividades del proyecto. Es decir el proyecto nunca se plantea profundizar en la calidad de la participación de los actores efectivamente, los ve y por tanto los mide y se plantea metas que en la literatura se denominan formas pasivas de participación.

Finalmente, respecto del tema de la generación de capacidades, se asume a nivel de actividades y productos esperados respecto a los indicadores de resultados 1 y 2 en la forma de capacitaciones, producción de información y asistencia técnica para la producción de institucionalidad (PLANRES y SIGERSOL actualizados dentro de los más relevantes) y la entrega de la sistematización de la experiencia o modelo promovido por el proyecto, pero también es una perspectiva de receptores de asistencia técnica. La necesidad de promover el protagonismo de los actores en este tema se observa en el diagnóstico al recalcar la importancia de la articulación de actores, sin embargo no existen acciones, metas, ni mediciones que puedan detectar el cómo efectivamente se releva la capacidad de ser protagonistas y en especial de asumir formas más co-participativas, en que el problema se piensa y se resuelve desde los mismos asociados e interesados estratégicos, en que se actúa en red, adquiriendo, produciendo y compartiendo conocimiento.

La forma y la profundidad en que se introducen las variables transversales es esencial para poder obtener resultados cualitativamente relevantes y permitan una profundidad en la incidencia en política y sobre todo a nivel cultural que permita efectivamente la trascendencia del cambio esperado.

2.2. Financiación y Co financiación del Proyecto.

a) Financiamiento y co financiamiento propuesto.

El proyecto contemplaba un financiamiento en dos fases:

- Fase I: 2013-2014 aporte PEI US\$ 320.000 y aporte VNU US\$ 142.000 Total: US\$ 462.000
- Fase II: 2015-2016 aporte PEI US\$ 600.000

Total de gasto del proyecto: US\$ 1.062.000

Los recursos de contrapartida señalados en el PRODOC, son en especie y fueron valorados por institución de acuerdo a lo que se muestra en la tabla N°6. No hay un registro y valoración de los aportes de contrapartida a la fecha, lo que se debiera realizar antes de finalizar el proyecto.

Dentro de las consideraciones generales que se pueden mencionar, se puede señalar que la contribución del MINAM fue indudablemente subvalorada pues no se consideró el aporte en gestión de los años del proyecto, la disposición de oficinas y de material fungible. La contribución del MEF está sobrevalorada no sólo porque hay muchos atrasos en la construcción de los rellenos sanitarios, sino

que tampoco es atribuible todo ese proyecto como cofinanciamiento del proyecto PEI. Parte importante del proyecto NAMA de la cooperación internacional que representa US\$ 2,2 Millones tampoco es atribuible como cofinanciamiento de contrapartida.

Los aportes del MPA, de todas las instituciones y de la comunidad son muy importantes de valorarlos para tener conciencia de los esfuerzos y compromisos entregados a los objetivos del proyecto. Se estima por la presente evaluación, que con tan sólo valorar los aportes de contrapartida del MPA es justificable y más que razonable el proyecto.

**Tabla N° 6: Cofinanciamiento de contrapartida por institución
 (En especie valorado en US\$)**

Institución	Aportes (US\$)	% del total
MINAM	1.700	0,001%
MPA	2.816.328	2,1%
MEF	126.250.000	95,0%
Cooperación Internacional	2.334.050	1,8%
Gobierno Regional de Arequipa	1.453.024	1,1%
Total	US\$ 132.855.102	100%

Fuente: Elaboración propia en base a PRODOC

b) Ejecución presupuestaria

La ejecución de presupuesto del proyecto total acumulado a agosto 2017 es de US\$ 909.859,58 alcanzando un 85,67% de ejecución sobre el presupuesto de la donación.

La tabla N° 7 nos muestra el ritmo de ejecución presupuestaria anual de acuerdo a los informes financieros del Proyecto:

**Tabla N° 7: Ejecución Presupuestaria Anual del Proyecto (agosto 2017)
 (US\$ dólar)**

	2013	2014	2015	2016	2017	Total a la fecha
Ingresos	0 ²⁶	312.007,68	87.441,15	219.665,18	151.482,27	770.596,28
Gastos	35.967,20 ²⁷	233.729,70	236.053,85	190.578,27	213.530,56	909.859,58
Saldo	-35.967,20	78.277,98	-148.612,70	29.086,91	-62.048,29	-139.263,30
Saldo Acumulado	-35.967,20	42.310,78	-106.301,92	-77.215,01	-139.263,30	
% de Ejecución	3,39%	22,01%	22,23%	17,95%	20,11%	85,67%
% de Ejecución acumulado	3,39%	25,40%	47,62%	65,57%	85,67%	

Fuente: Elaboración propia en base a informes financieros anuales del proyecto

En la tabla N° 7 también se muestran en la fila de ingresos, los aportes financieros al proyecto para su financiamiento. Al vincular los aportes con los gastos comprometidos anualmente podemos ver también

²⁶ La primera remesa llegó el 30 de diciembre del 2013 por lo tanto fue contabilizada en el año 2014 por esta evaluación para que clarificar la disponibilidad de los ingresos.

²⁷ Esta ejecución es de tan sólo poco más de un mes de operación.

las dificultades financieras que sostenidamente el proyecto ha tenido como consecuencia de los retrasos en los desembolsos desde PEI. Estas dificultades como se ha mencionado anteriormente no son menores y efectivamente afectaron a la gestión del mismo.

Se están efectivamente concretando las diversas actividades comprometidas y a más tardar en marzo del 2018 se tendrá una ejecución completa del financiamiento.

2.3. Seguimiento y Evaluación (S&E): diseño de entrada y ejecución.

Evaluación y calificación del diseño y la aplicación del plan de S&E del proyecto.

El Plan de Seguimiento y Evaluación del proyecto están descrito detalladamente en el PRODOC, y está en concordancia con lo establecido en los procedimientos del PNUD y PNUMA²⁸. La responsabilidad de ejecución por el Proyecto es de MINAM bajo la supervisión de la Oficina País del PNUD y Oficina Regional PEI:

- informes de avance trimestral
- Informes semestrales
- informe anual
- Utilización del sistema informático Atlas en donde se debe activar y actualizar:
 - El “Registro de Problemas”
 - El “Registro de Riesgos”
 - El “Registro de Lecciones Aprendidas”
 - El “Plan de Monitoreo del Proyecto”
- Reunión anual y final del Proyecto

Por lo tanto, el Plan de S&E del Proyecto cumple las indicación de la guía de EF del PNUD, evidencia un diseño de un plan concreto de S&E para controlar los resultados y llevar un registro de la ejecución proyecto con el objeto de alcanzar sus resultados. Se identificó una metodología, las responsabilidades y las funciones han sido bien presentadas, la línea de base queda expuesta en el informe inicial junto con el desarrollo del Plan de Trabajo y los verificadores (Informes) han sido definidos como indicadores de logro e instrumentos de S&E .

2.4. Seguimiento, Asistencia Técnica, Ejecución e Implementación del proyecto.

a) Seguimiento y Asistencia Técnica del PEI

El rol de entregar asistencia técnica y dar seguimiento al proyecto de Perú ha sido desempeñado desde sus inicios de los proyectos mediante un constante seguimiento, misiones de visita anuales, apoyos en información y capacitación para el manejo administrativo, apoyo para participación en encuentros y reuniones internacionales, etc. Se evidencia en especial dese fines del año 2015 con el impulso del ejercicio de teoría del cambio. Las dificultades en las transferencia de fondos postergaron en gran parte la labor de apoyo técnico durante el año 2016 sin embargo tuvieron un nuevo impulso con el retiro regional en noviembre del 2016 y posteriormente durante el año 2017, los oficiales interagenciales de PEI Regional estuvieron en permanente apoyo y comunicación con PNUD, MINAM y los VNU de acuerdo a los registros y a las declaraciones de los entrevistados.

La supervisión por parte del equipo regional PEI ha sido muy activa, en especial desde que se completó el equipo PEI Regional con los dos funcionarios interagenciales. Se pudo constatar que su labor ha

²⁸ Referencias: Programme and Operations Policies and Procedures’ (POPP) y la UNEG ‘Standards for Evaluation in the UN System’.

permitido una mirada más estratégica a las acciones del proyecto y ha permitido en especial en el caso de la decisión de realizar el análisis de teoría del cambio, enfrentar el complejo panorama después del cambio de administración.

Específicamente, es importante destacar el aporte técnico directo al equipo de VNU, con criterios, consideraciones y revisiones de diverso tipo en las acciones de incidencia sobre políticas públicas, instrumentos y documentos de gestión (PLANRES, PIGARS, SIGERSOL, entre otros).

El apoyo a la realización de la estrategia de salida, de sostenibilidad y de comunicaciones también se considera muy relevante y necesario, en donde se puede ver la influencia del equipo PEI Regional, pues ha logrado que la institución ponga más énfasis en la concreción de resultados y su visibilización.

Todo este trabajo de asistencia técnica, ha sido complejo, pues ha sido en un escenario, en que las transferencias de fondos al proyecto desde la sede (Nairobi) han sido muy inestables como se analizan en el punto financiero.

PEI al aprobar el financiamiento del proyecto y aprobar los planes de ejecución anuales establece un compromiso de desembolsos financieros que determinan la gestión del proyecto.

En el caso del proyecto PEI-Perú, la gestión del mismo fue afectada seriamente por dos grandes aspectos:

a) La realización en dos fases, en las cuales explícitamente se señala en el PRODOC que el presupuesto no sólo estaba condicionado al cumplimiento de los objetivos de la primera Fase sino que también a que PEI Global pudiera conseguirse los recursos lo hacía en un principio menos atractivo para las contrapartes.

b) Los retrasos en la entrega de los recursos comprometidos de inclusive más de 6 meses implicaron problemas serios a la ejecución del mismo y fueron en parte asumidos por el PNUD, en gran medida gracias a que la modalidad de operar con los VNU le daba continuidad al mismo y finalmente retrasando la ejecución de tareas.

Las transferencias de la donación PEI, merecen una explicación especial: PEI Global recibe dinero de varios donantes, los cuales han comprometido los recursos pero los han entregado en diferentes momentos de cada año, generando un problema de caja a nivel de todo el PEI en prácticamente todos los años del proyecto en Perú, tal como se señaló en el punto anterior del análisis financiero. Adicionalmente, la revisión presupuestal que se describió en el punto de diseño, es compleja al “amarrar” todos los países a la demora o complicación que tuviera cualquiera, provocó un aumento de la burocracia atrasando aún más los desembolsos hacia los países.

b) Ejecución del Organismo de Ejecución – PNUD Perú.

La administración de la ejecución desde PNUD Perú fue delegada una voluntaria internacional de VNU con dedicación parcial (no exclusiva) al proyecto. Si bien es cierto el tamaño del mismo (volumen de financiamiento) no requería esa dedicación exclusiva, sin embargo sus obligaciones con PNUD en otros proyectos no eran menores y pueden haber afectado su trabajo con el proyecto. Se considera que Al ser financiada Se considera que habría sido más adecuado que tuviera una dedicación más exclusiva para que le dedicara más tiempo al apoyo técnico que a los aspectos meramente administrativos.

El PNUD contribuyó activamente al proyecto, aportando su experiencia con los distintos asociados estratégicos asimismo con los beneficiarios del trabajo en Arequipa. Su aporte durante la ejecución del

proyecto fue muy importante sobrellevando y minimizando las demoras en las transferencias de recursos financieros desde PEI. También hubo problemas administrativos debido a que desde PEI Global se realizaban los registros de las actividades del proyecto.

El oficial de Medio Ambiente de PNUD aparece permanentemente registrado en actividades relevantes del proyecto mostrando su respaldo a las acciones del mismo. También fue posible detectar el aporte técnico conceptual de PNUD en el tema ambiental en las revisiones de los estudios de soporte para el PLANRES, PIGARS y SIGERSOL.

Por lo tanto, la presente evaluación consigna que el PNUD Perú en la ejecución de este Proyecto jugó un importante papel administrativo y también de apoyo técnico al mismo.

c) Ejecución del Organismo Responsable de Ejecución - MINAM.

La participación del MINAM en el proyecto le significó, de acuerdo a los entrevistados, un aprendizaje de como introducir y vincular el tema de género, pobreza e incluso la variable participativa al tema medioambiental, para los funcionarios del Ministerio que se vincularon a la gestión de residuos sólidos.

El proyecto al ser NIM, estaba a cargo en su ejecución por MINAM, una vez superado el proceso de aprobación del PRODOC, se contó con los VNU que se desplegaron en las diferentes funciones, en el PNUD, MINAM y MPA lo que permitió dar por iniciado el proyecto, sin embargo a fines de diciembre del 2013 ingresó la primera remesa para gastos operativos del proyecto y el contrato de consultorías. De igual manera se realizaron capacitaciones, actividades de coordinación y de recopilación de información ejecutadas por los VNU.

La situación en el año 2014 fue bastante estresante de acuerdo a los testimonios de MINAM pues había que presentar los informes y lograr los productos y actividades sin tiempo para madurar el proceso. Evidentemente existía la presión por rápidamente ponerse al día con la realización de actividades, pues de otra manera no se lograría cumplir con los compromisos de la primera fase y no obtendrían la aprobación de la segunda fase.

MINAM tenía como una de las responsabilidades más importantes la actualización e introducción del PLANRES que tenía una importancia para el proyecto trascendental y para la administración política de ese momento también constituía una meta política de primer orden. Las otras responsabilidades importantes en ese período recaían en la MPA y el MINAM era presionado por los resultados de todo el proyecto. Adicionalmente, se organizó la XIV Reunión Anual para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales en Arequipa en octubre del año 2014, en la cual se mostró todo el trabajo realizado pero por sobre todo se instaló la mirada PEI en el tema y se difundió la experiencia de la MPA con los recicladores y recicladoras.

El año 2015 hasta mediados del 2016 se siguió con gran empuje en la implementación de las actividades pero también existieron dificultades con la llegada de los recursos financieros. El cambio de orientación producido por el ejercicio de teoría del cambio permitió centrar mejor las actividades a realizar en lo que restaba del proyecto y también en julio del 2016 se logró sacar el PLANRES 2016-2024. Por lo tanto, se evalúa que la labor de MINAM en los primeros años hasta el cambio de dirección fue muy activo, logrando inclusive incidencias no previstas inicialmente.

El trabajo de MINAM con el cambio de administración ha continuado en la línea de realizar los compromisos, sin embargo se percibe que el tema del tratamiento de los residuos sólidos no cuenta con el mismo respaldo de las autoridades del Ministerio fundamentalmente porque en las declaraciones de la Ministra, el viceministro y el encargado del proyecto en la XVII reunión anual celebrada en

noviembre del 2017 el énfasis fue dirigido a la realización de las grandes obras pendientes en materia de relleno sanitario y a la búsqueda de las asociaciones con el sector privado para realizar gestiones de beneficio público-privado. No es claro que exista una aproximación técnica y una comprensión de la importancia del tema en el actual equipo que se hace cargo y que efectúa labores para el proyecto PEI.

La gestión misma del cierre y del informe final del proyecto a mediados de noviembre del 2017 no se había asumido y no se tenía claro que es lo que había que hacer²⁹, evidenciando que la continuidad de los efectos del proyecto o la articulación con otras iniciativas en la misma dirección no son necesariamente de interés de la actual administración.

También existieron algunos problemas de competencia con la MPA puesto que la coordinación ejercida desde MINAM del proyecto con respecto a la labor que ejecutaba la MPA aparecía como impuesta y no de socios estratégicos³⁰.

d) Ejecución del Equipo de VNU en el Proyecto

El equipo de los VNU se constituyó en una red clave para la sostenibilidad y logros del proyecto. La acción de cada uno(a) y también el espíritu de cuerpo permitieron tejer esa red que amortiguó en parte conflictos interinstitucionales, generó una permanente pro-acción colectiva que le dio unidad y sentido al proyecto.

Es muy interesante también lo que se realizó por parte de la Oficina de Programas de UNV Perú que permanentemente estuvo asegurándose que los VNU actuaran como equipo.

Cada VNU por su parte aportó al proyecto y a las organizaciones que los acogieron (PNUD, MINAM, MPA) su competencia técnica proveniente de su formación académica y laboral, generándose una transferencia de capacidades además de su alto compromiso con la gestión cotidiana y el logro de los resultados.

También se transfirió la experiencia en la promoción del voluntariado como un valioso recurso para el proyecto en particular en Arequipa trabajando con jóvenes universitarios.

Normalmente, los VNU se integran a proyectos en forma individual y en la mayoría de los casos tienen una participación reducida en los mismos, relegada a apoyos técnicos y muchas veces administrativos, sin embargo este caso del proyecto PEI, en gran medida fue gestionado por ellos.

La experiencia de trabajo de los VNU en este proyecto debiera ser sistematizada para que sirva de modelo de trabajo exitoso y referente para otros proyectos.

Un último aspecto no menos relevante es la gran experiencia en terreno y en particular con las beneficiarias adquirida por los VNU que sería muy importante que no se perdiera. En otras palabras el que las instituciones en donde trabajaron en el proyecto y en especial la MPA u otra municipalidad provincial debiera hacer arreglos para seguir beneficiándose de toda esa experiencia adquirida y de paso esto serviría de efectos de replicación del proyecto.

²⁹ Se detectó que la prioridad en la Dirección del Proyecto en MINAM era cumplir con las actividades comprometidas en el proyecto pero no necesariamente se comprendía el proyecto, los objetivos y los logros alcanzados para el país. Una mirada más técnica permitiría darle una mayor importancia del cierre del proyecto y como asegurar la sostenibilidad de los efectos y el impacto del proyecto.

³⁰ Estos problemas derivaron en que se tuvo que cambiar 2 veces la coordinadora local de AQP.

e) Ejecución de la MPA en el Proyecto

La MPA llevaba varios años en este trabajo y el proyecto significó una continuidad de su visión ampliada técnicamente y con recursos. El compromiso de la Gerencia de Servicios al Ciudadano y de la Subgerencia de Gestión Ambiental fue fundamental para seguir avanzando en el trabajo de mejora de la Gestión de Residuos Sólidos de la municipalidad provincial y la transferencia a otras municipalidades distritales. Se formó un equipo de trabajo muy bueno con los VNU y los productos logrados deben enorgullecer la gestión del Municipio.

El avance en la sistematización de información, en procedimientos y en comprender desde diversas disciplinas el problema abordado es muy meritorio.

La MPA fue beneficiada con muchas actividades del proyecto, pero es precisamente un buen ejemplo en que las actividades de un proyecto permiten la mejora en procedimientos, la formación y el aprendizaje de las diferentes partes de la misma y aumenta la efectividad de sus acciones.

La MPA también asumió los problemas de las transferencias de recursos financieros, trabajando igualmente sobre el logro de los productos y resultados.

La MPA no fue un aliado pasivo, fue un protagonista del proyecto, aportando ideas y refutando juicios sin fundamentos, exigiendo compromisos de los otros actores. Como asociado en la implementación de un proyecto la MPA demostró ser absolutamente ideal y recomendable para acciones de la cooperación internacional.

3. RESULTADOS DEL PROYECTO

3.1. Resultados generales.

El siguiente análisis muestra en forma contrastada el producto y la estructura de objetivos indicadores y metas con las actividades y logros. Se espera entregar un juicio contextualizado de los logros del proyecto en función del grado en que se cumplen efectivamente los compromisos, la proyección de los mismos y la importancia para el país de alcanzarlos.

Los recursos financieros con que contaba el proyecto al inicio del proyecto pueden ser adecuados para generar cambios de la legislación en un contexto de un País que tiene instituciones públicas consolidadas, un manejo de gestión pública articulada y una situación política estable en horizontes de al menos 8 a 10 años. Ninguno de estos elementos se encuentran presentes en Perú, sin embargo el proyecto demostró que efectivamente si pudo incidir a nivel nacional en el marco regulatorio a través de la actualización del PLANRES el 2016, sin embargo posteriormente en el 2017 la comisión de constitución y reglamento retiró el párrafo correspondiente a género e inclusión. Durante el año 2017 se trabajó actualizando un PLANRES 2017-2027 alineando al nuevo plan y prioridades políticas de gobierno la versión 2016 y reposicionando los conceptos de género e inclusión.

El esfuerzo anterior muestra que el fortalecimiento de la institucionalidad en Perú, requiere no sólo cambiar la legislación, sino que también es necesario esfuerzos en otros ámbitos reglamentarios que sean complementarios y continuar el proceso de desarrollo de experiencias en horizontes de plazo más largos. En este mismo sentido, el proyecto trabajo exitosamente en la actualización de la plataforma SIGERSOL, en una propuesta de Fondo de Inversiones y en apoyar el reglamento de la ley (que se logró aprobar formalmente en diciembre del 2017) y una diversidad de guías de implementación que permiten operar con los conceptos y visión del proyecto y por tanto darle solidez a la propuesta de cambio.

La sostenibilidad de los cambios a nivel nacional es menos afortunada lamentablemente, lo que no es un problema del proyecto, sino de diseño de la propuesta de cambio. Es necesario considerar que el trabajo en Perú para incidir a nivel nacional, requiere de procesos de refuerzos constantes que superen los cambios políticos y que por tanto construyan efectivamente no sólo leyes, sino que refuercen la institucionalidad pública en períodos más allá de 4 a 5 años, tal vez una cifra razonable sea de al menos 8 años.

El proyecto efectivamente respondió a una necesidad sentida al nivel de técnicos, profesionales y le da sentido a una problemática social relevante en la sociedad peruana, de otra manera no se explica el alto nivel de compromiso de todos aquellos involucrados en el.

En el siguiente punto 3.2 se muestran las matrices de evaluación y calificación de cada uno de los resultados y como se podrá observar, la calificación resultante es muy buena obteniéndose un nivel de logro de 5 (satisfactorio) de una escala de 6³¹. El nivel de logro obtenido para el indicador resultado asociado a esta actividad (*Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza*) y específicamente para la actividad 1 asociada que aborda precisamente el fortalecimiento de las capacidades institucionales del MINAM es de un 89%, el cual considera especialmente el contexto en el cual se logra desarrollar este proceso y en especial el gran empeño y compromiso de las autoridades políticas y técnicas que estuvieron presentes en la primera parte del proyecto (2013-2015). Si lo

³¹ Ver anexo 8 Escalas de calificaciones de acuerdo a Manuales de evaluación de Naciones Unidas.

consideramos en forma descontextualizada de lo que significa construir institucionalidad en Perú, indudablemente que la valoración habría sido menor.

La sostenibilidad refleja el nivel de inestabilidad política y se considera que tiene riesgos moderados con una probabilidad de un 75% que es muy buena, en especial debido a que se ha logrado influir a nivel de muchos buenos técnicos con la propuesta del PEI y que de una u otra manera utilizarán y promoverán estos principios en los lugares de trabajo que se encuentren.

El detalle de las actividades y las mediciones efectuadas para todos lo referente a la incidencia de actividades de carácter nacional se puede ver en el punto 3.2 como se mencionaba anteriormente. Otro de los aspectos muy importantes a considerar en este análisis general, es el del trabajo de los voluntarios que se puede observar en la medición del resultado 3 en la actividad 1 y su indicador asociado 3. Se cumplió la meta pero también se traspasó la metodología de trabajo a la MPA generando un fortalecimiento institucional, ampliando sus recursos para implementar actividades y los efectos de las mismas.

La importante labor de los VNU en el proyecto se ha señalado anteriormente, pero es necesario recalcar que sin el nivel de involucramiento de los VNU este proyecto no se habría sostenido y menos aún habría obtenido el nivel de logros satisfactorio alcanzado.

También, es necesario resaltar el importante esfuerzo por la coordinación y trabajo interinstitucional, que es tan complejo de realizar en Perú y que sin embargo, se lograron experiencias muy interesantes como la de Qali Warma que redundaba directamente en beneficio de las recicladoras, el cual se ha ido consolidando y ampliando colectivamente cada vez más. También se puede mencionar entre otros, al Plan de acción de género y cambio climático (PAGCC), donde se posicionó el tema de residuos sólidos como uno de los sectores prioritarios, siendo este un Plan del Ministerio de la Mujer; la sinergia con PAGE Campaña del Ministerio del Trabajo, que tenía una Campaña Nacional de Generación de Empleo en el cual el sector de Residuos Sólidos era un prioritario denominado Estrategia Verde para Generación de Empleo. El tema del trabajo interinstitucional fue relevado en el ejercicio de teoría del cambio en diciembre del año 2015, sin embargo era necesario ponerlo al más alto nivel en este tipo de trabajo en Perú, tal como se ha mencionado anteriormente. El trabajo realizado es meritorio pero sin lugar a dudas se requiere que los proyectos pongan más atención y recursos a este tema y lo consideren como una labor transversal en Perú, de tal manera de aportar a una cultura de trabajo colaborativa y en redes que permita el ahorro de recursos y esfuerzos haciéndolos más efectivos.

La evaluación de los resultados como se indicó, se hizo en coherencia con su estructura de objetivos del PRODOC, poniendo atención a todo el alcance de una cadena de gestión basada en los resultados (GBR o RBM en inglés), desde aportes, resultados, rendimientos, posibles impactos y la relevancia. En las tablas siguientes se presenta el análisis y calificación de los resultados del proyecto. El método y escala de calificación responde a la Guía de Evaluación Final de Proyectos Ejecutados por el PNUD. Aplica Códigos de color Verde: completo, el indicador muestra un logro exitoso mayor al 80%; Amarillo: el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto y logro superior al 60% y Rojo: el indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre del proyecto. La calificación es palabras que describen un nivel de logro en una escala de 6 puntos (ver anexo 8).

A continuación se presenta en detalle de este análisis, en las Matrices de evaluación y calificación de resultados:

3.2 Matrices de evaluación y calificación de resultados.

a) Matriz de evaluación y calificación de resultados del Resultado 1.

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, cómo acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
1 El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de políticas sectoriales claves y planes que integran objetivos Pobreza y Medio Ambiente e indicadores en los países; Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E; Número de procesos pertinentes y presupuestarios y gasto nacional que integran los objetivos Pobreza y Medio Ambiente en los países	Meta Fase I (2013-2014): El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género Meta Fase II (2015-2017): El PLANRES cuenta con los indicadores pertinentes y monitoreables; y orienta la asignación de recursos públicos para la gestión de residuos sólidos de manera socialmente inclusiva y sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del PLANRES aprobado en julio de 2016, mediante resolución Ministerial con enfoque social. Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, aprobada el 23 de diciembre de 2016, mediante DL N° 1278. Actualización e implementación de la Plataforma SIGERSOL después de aproximadamente 7 años de funcionamiento, incorporando data desagregada por género y número de trabajadores hombres y mujeres dentro de los servicios de recolección, recolección selectiva, barrido de calles, transporte, planta de tratamiento y disposición final. Informe sobre Fondo de Inversiones de residuos sólidos, el cual ha servido para mejorar la discusión técnica con el MEF sobre diferentes posibilidades de manejar las inversiones que permita cerrar la brecha de manejo integral de residuos sólidos (recolección, tratamiento y disposición final) a nivel nacional. Diseño del Manual de Operación en el marco de una propuesta de un Programa de Inversiones en Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales vinculado a la viabilidad del cumplimiento del tercer eje estratégico del PLANRES 2016-2024.(2016) 	<p>En el Decreto Legislativo N° 1278 se logró incorporar el enfoque de género e inclusión social (Artículo 53) sin embargo a través del Proyecto de Ley N° 976 (febrero 2017), la Comisión de Constitución y Reglamento aprueba retirar el párrafo correspondiente a género e inclusión social.</p> <p>El reglamento de la ley fue finalmente publicado en diciembre del año 2017.</p> <p>Durante el año 2017 el proyecto también ha trabajado apoyando una nueva actualización del PLANRES para el periodo 2017-2027 alineándolo a los objetivos ODS y mejorando cualitativamente el PLANRES del 2016 se espera la resolución ministerial.</p> <p>En diciembre del 2017 se encontraban en proceso de cierre las siguientes consultorías que constituyen un aporte muy importante para la incidencia a nivel nacional y van más allá de las metas iniciales del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía para la elaboración del Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) y - Guía de elaboración del Plan de Manejo de Residuos Sólidos (PMRS) - Guía Didáctica con indicadores sociales y de género para PIGARS y PMRS <p>También se apoyó la diagramación de las Guías metodológicas del Programa de incentivos para la mejora de la Gestión</p>	6: Muy Satisfactorio (S) El proyecto efectivamente logró sus metas y las supero incidiendo en las políticas pertinentes y creando procedimientos y guías que le dan viabilidad a la implementación. Falta la aprobación del Fondo de Inversiones RRSS que está en proceso.	3: Algo Probable (AP): existen Riesgos moderados para la sostenibilidad. La ley fue modificada por un reglamento cediendo a presiones políticas y por otra parte las prioridades del MINAM están sobre otros temas en esta administración. Los cambios de autoridades ministeriales y los problemas de estabilidad política generan problemas de sostenibilidad a las políticas en Perú aunque se haya incidido en forma importante en la legislación y normativas pertinentes.	2. Relevante (R) Nacional Muy Alta.

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Al servicio de las personas y las naciones

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, como acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
				Municipal para promover la implementación de sistemas integrado de manejo de RS.			
2. Número de autoridades nacionales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de países que reportan mecanismos eficientes de coordinación intersectorial	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: • 70 representantes de autoridades nacionales y actores relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Curso “Fortalecimiento de capacidades en la gestión de residuos sólidos”, el marco legal de los programas de segregación en la fuente, a 40 funcionarios de 11 municipalidades (40% mujeres). (2014) 8 talleres Macrorregionales de validación y socialización del PLANRES participando 515 personas (164 mujeres y 351 hombres), de 360 instituciones a nivel nacional (2015) 1 taller de socialización del PLANRES en Lima participando 31 personas (11 mujeres y 18 hombres), de 17 instituciones. (2015) Asistencia técnica a la Subgerencia de Gestión Ambiental (SGGA) de la MPA lográndose la aprobación de dos de sus metas que califican para incentivos. (2016) 	La meta propuesta para este indicador es poco exigente y en términos numéricos fue ampliamente superada. Esta meta tenía la intención de crear un lenguaje común y ciertos conocimientos básicos entre las autoridades y técnicos del sector público que permitiera una actitud y lenguaje común en pro de los objetivos del proyecto. Los dos ejes centrales de las capacitaciones fueron muy prácticos y asociados a la incidencia nacional con el PLANRES y a fortalecer el trabajo de la experiencia piloto vinculándolo a la gestión de la MPA y AQP Recicla fundamentalmente. No hay una acción más creativa que se vinculara a la academia tal como un postgrado o postítulo en el tema que suele ser muy demandado y valorado por los funcionarios públicos y permite generar un mejor posicionamiento de conceptos e ideas fuerza.	5: Satisfactorio (S) solo hubo deficiencias menores. Se cumplió la meta pero no se detectaron acciones que le dieran más profundidad a la misma que ayudaran a dar un salto cualitativo.	3: Algo Probable (AP): existen riesgos moderados para la sostenibilidad. Dado que las actividades no fueron tan relevantes cualitativamente no necesariamente son sostenibles en el tiempo en especial con la volatilidad de los puestos de dirección en el estado de Perú.	2. Relevante (R) Nacional, regional, provincial y local
3. Número de ministerios y socios clave que incorporan objetivos de Pobreza y Medio ambiente y el enfoque de género en las políticas del sector;	Número de países que reportan mecanismos eficientes de coordinación intersectorial	No hay datos	<ul style="list-style-type: none"> Convenio con el Programa de MIDIS “Qali Warma” con un estudio técnico y con un pilotaje de seis escuelas en coordinación con municipalidades distritales del área metropolitana de Arequipa (2014) Articulación con el MIMP para introducir mejoras técnicas referidas a Género en la validación del PLANRES (2015) Reuniones de coordinación con el Proyecto PAGE - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, enfocada principalmente en la actualización de la línea base de recicladores de la ciudad de Arequipa (2015) Reuniones de coordinación para aportar en los temas de gestión de residuos sólidos al equipo 	Dado que no existía una meta, se podía lograr el objetivo con al menos una actividad, sin embargo se detectaron una gran cantidad y variedad de acciones que apuntaban en gran medida a la articulación interinstitucional en especial a partir del año 2016 por mandato de los cambios sugeridos en el ejercicio de teoría del cambio. Se estima muy satisfactorio el resultado en términos de las acciones emprendidas y el esfuerzo para realizarlas en un Perú, que no cuenta con una gran tradición de trabajo articulado entre instituciones. Como esfuerzo de gestión la calificación debiese ser la máxima, sin embargo este es un problema asociado,	5: Satisfactorio (S) solo hubo deficiencias menores. El proyecto logró realizar acciones importantes para satisfacer este indicador,	3: Algo Probable (AP): existen riesgos moderados para la sostenibilidad. La incorporación en las otras instituciones de los criterios y principios impulsados por el proyecto PEI ha sido muy funcional al	2. Relevante (R) Nacional, regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, como acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<p>que se encuentra elaborando el Plan de Género y Cambio Climático (PAGCC) del Ministerio del Ambiente y Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> Reunión conjunta entre el proyecto PAGE, el Ministerio de Trabajo y el Proyecto PEI. En esta reunión se compartieron las experiencias con el sector de recicladores, con el objetivo de alienar esfuerzos y crear sinergias entre los proyectos PAGE- MINTRA y PEI.(2015) PEI participó aportando para la elaboración de los resultados del taller potencialidades para la generación de empleo verde de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo en Arequipa. (2015) Coordinaciones con el MIMPV para reforzar el tema de género en Arequipa. Con el MINTRA por el curso Recicla y Emprende y con el Ministerio de Turismo y Relaciones Exteriores por la ruta Hotelera del MPA con Recolectores(as). (2016) En Arequipa se realizó una reunión de trabajo del GTRS contando con la participación de 19 municipalidades entre urbanas y rurales, así como representantes del Gobierno Regional de Arequipa, Programa Nacional de Alimentación escolar Qali Warma, Mesa de concertación y lucha contra la pobreza (MCLP) y ONGs. (2016) Instalación de Mesa Técnica (9 reuniones en el año) para la Implementación de Recolección Selectiva de Residuos en Instituciones Educativas (MT RSIE), como parte del Grupo Técnico de Residuos Sólidos en el marco de la CAM, dando continuidad al proceso iniciado en el 2015 de implementación del “Programa de Recolección de residuos reaprovechables generados por Instituciones Educativas del Programa de Alimentación Nacional Qali 	<p>país, que debe ser abordado transversalmente por los proyectos de cooperación, con un mayor énfasis presupuestario desde el diseño de cada proyecto. El ejercicio de teoría del cambio lo detectó pero de igual forma debiese, a juicio de la presente evaluación, ser asumido con más preocupación y profundidad con metas rigurosas al respecto. En las diversas instituciones públicas existen iniciativas interesantes e importantes a lo largo de la historia de ellas en las últimas décadas que no se aprovechan y pareciera que cada proyecto debe volver a partir de cero siempre, (no hay con la pérdida de recursos que ello implica. Este proyecto no partió desde cero, tuvo la visión de darle continuidad a iniciativas valiosas, sin embargo hay una gran experiencia y conocimiento acumulado en otras instituciones que es valioso rescatar e incorporar. El mismo MIDIS, MINTRA y MEF con los cuales se trabajó, han desarrollado proyectos en el pasado con metodologías interesantes y cuentan con capacidades para escalar efectivamente los efectos y objetivos de este proyecto en materia de trabajo con sectores de extrema pobreza, de trabajo con emprendimientos formales e informales, en el tema de microfinanzas, en temas de empleo y autoempleo, en trabajo con indígenas, en el tema de género, etc.,</p>	<p>con creatividad y en especial en los últimos dos años. No obstante lo anterior la coordinación puntual lograda no necesariamente significa (no hay evidencia al respecto) que los otros ministerios hayan incorporado transversalmente los criterios de Medio ambiente, pobreza y género promovidos por el proyecto.</p>	<p>proyecto pero no hay evidencia que esto haya traspasado a las normas y procedimientos estratégicos de las instituciones asociadas o directamente vinculadas por lo que no se asegura la sostenibilidad de los efectos de las mismas en el tiempo.</p>	

INDICADOR DE RESULTADO 1

Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.

ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1): (2013-2015)

Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú

ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A1R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)

Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, como acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.

Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			Warma”, incorporándose además de Alto Selva Alegre los distritos de Miraflores y Cayma.(2016) • Renovación del convenio de Cooperación Interinstitucional entre la MPA y el Programa Qali Warma, ampliando su vigencia por dos años más hasta el 10 de noviembre del 2018.(2016) • Reunión intersectorial para la sociabilización del Reglamento Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos con representantes del Ministerio de Vivienda, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Salud, entre otros.(2017) • Se Incluyó a la ciudad de Arequipa en el Proyecto Piloto de cadena de valor de los residuos sólidos junto a Villa el Salvador de MINAM junto a la Asociación Reciclame.(2017) • Reunión de la Mesa técnica con la participación de cinco (05) municipalidades (Jacobina, Hunter, Paucarpata, Yanahuara, Sachaca y Socabay) donde se generaron compromisos para trabajar la recolección de residuos en las instituciones educativas y la capacitación a recicladores, en el marco del convenio realizado entre la Municipalidad Provincial de Arequipa y el Programa Nacional Qali Warma (2017)				

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 1 en base a logro de las metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO AR1	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 89% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de Género, Pobreza y Ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional, regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
1 Numero de análisis del mercado de reciclaje, incluyendo un estudio de línea base socio-económica y análisis de género de recicladores	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E.	Meta Fase I (2013-2014): Una evaluación del mercado de reciclaje de Arequipa desarrollado, incluyendo una línea de base socio-económica y análisis de género de la población recicladores	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Manejo de los Residuos Sólidos a 19 municipalidades (2014) • Realización de Plan de Recolección selectiva de Residuos Sólidos reciclables en Distrito de Paucarpata, incluye planos de zonas e instrumentos de monitoreo a la recolección selectiva. (2014) • Apoyo a la realización de un Estudio de Riesgos laborales en el Servicio de Limpieza” (2014) • Censo Socioeconómico de la Población de Recicladores (formales e informales) de la Provincia de Arequipa. (2014) • Evaluación del mercado de reciclaje, incluyendo una línea de base socio-económica de recicladores, análisis de género y de edad e identificando 5 planes de negocio para mejorar los ingresos de los recicladores del programa AQP Recicla • Generación de los siguientes instrumentos para mejorar la gestión de residuos sólidos del programa de segregación en la Fuente del Programa AQP Recicla: a) estudio de caracterización de residuos sólidos del distrito de Arequipa, b) Asistencia técnica a 3 municipalidades distritales (José Luis Bustamante y Rivero, Socabaya, Paucarpata), en la elaboración de estudio de caracterización y actualización de su Plan de Manejo de residuos Sólidos incorporando las variables de pobreza y género (2015) • AQP Recicla: Diagnóstico de volúmenes de residuos sólidos generados en 128 instituciones públicas y privadas, de las cuales se seleccionaron 73 para la recolección selectiva de residuos sólidos. (2017) • 7 municipalidades (A.S.A., Cayma, Arequipa, Miraflores, Paucarpata, Sachaca y Yura), participan en la recolección de residuos de I.E usuarias del Programa Qali Warma (2017) 	La información generada anualmente sumada a los diversos estudios específicos realizados permite una data muy interesante para la realización de análisis del mercado en especial de la oferta de residuos a niveles de detalle, estacionalidad y características en los años del proyecto. El procesamiento de la información ha servido de base para el análisis de las rutas de ACQ Recicla y para mejorar la eficiencia en las decisiones de cómo mejorar la gestión de este proceso desde una mirada micro y del comportamiento de los agentes involucrados. La información generada es muy valiosa y se puede trabajar bastante sobre ella como un ejemplo para otras experiencias.	6: Muy Satisfactorio (S) Lograda completamente de acuerdo a lo comprometido e incluso más allá.	4: Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. Los riesgos existentes para la sostenibilidad son mínimos, obviamente es recomendable sistematizar como procedimiento la recolección de la data, de tal manera que se puedan realizar análisis comparables de tendencias en el tiempo.	2. Relevante (R) Nacional y local: Muy Alta.

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
2. Número de autoridades locales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E.	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: • 150 representantes de autoridades locales y actores relevantes locales	<ul style="list-style-type: none"> Fortaleciendo capacidades de 40 funcionarios públicos, (2014) Conformación de la Mesa de Reciclaje, como espacio de dialogo de los actores de la cadena de reciclaje, empresas comercializadoras y exportadoras de residuos sólidos reciclables, instituciones públicas, privadas y asociaciones de recicladores (2014) Curso taller “Uso de sistemas de información Geográfica para la optimización de rutas de los programas de segregación en la fuente” a 5 docentes de la Universidad Católica de Santa María y 14 funcionarios de la municipalidades de Sabandia, Mariano Melgar, Characato, Sachaca, Cerro Colorado, Socabaya, Selva Alegre, Miraflores y Paucarpata. (2015) Taller de Difusión de los Programas Sociales” realizado por la MPA y el MIDIS donde se promovió la importancia de incluir a los recicladores en los programas sociales y hacer seguimiento para la evaluación en el SISFOH como población vulnerable, asistieron 64 funcionarios de 29 municipalidades (74% mujeres y 26% varones). (2015) Capacitación a 4 promotores de la municipalidad distrital de Alto Selva Alegre que participan en el programa de segregación de residuos sólidos y 5 especialistas de Qali Warma para iniciar la recolección de residuos de las IE que son usuarias del PNAE Qali Warma. (2016) 	<p>Para la realización de esta tarea, se ha logrado una buena articulación con oficinas locales de instituciones pertinentes: el MIDIS, MTPE, MIMP y las diferentes oficinas de la MPA y municipalidades distritales y jóvenes voluntarios de organizaciones, universidades UNSA,UCSM,UCSP,UAP</p> <p>La meta en términos cuantitativos se ha cumplido y también se ha logrado un principio de red expresado en la mesa de reciclaje y el grupo técnico de residuos sólidos dentro del CAM, que agrupa a una diversidad de entidades involucradas en el tema.</p> <p>De acuerdo a las entrevistas con diversos actores, se observa un alto grado de compromiso con el tema y con el funcionamiento más permanente de la Mesa que ha sido especialmente activa en el año 2017.</p>	6: Muy Satisfactorio (S) El logro de constituir la mesa de diálogo y el grupo técnico de residuos es junto con las capacitaciones es muy importante y por eso se considera cumplida la meta.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. El gran desafío de este indicador es precisamente que la mesa de diálogo y el comité técnico se haga cargo de seguir promoviendo análisis del problema y mejorando la gestión para que se provoque efectivamente el “derrame tecnológico y conceptual” al interior de esas instituciones y hacia otras permeando a la sociedad peruana.	2. Relevante (R) Regional, provincial y local
3. Numero de sistemas de Información para Gestión de Residuos Sólidos	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y	Meta de Fase I (2013-2014): 1 Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL) de origen municipal	<ul style="list-style-type: none"> Aplicada una ficha de inclusión de aspectos de género a 19 municipalidades distritales de la provincia de Arequipa para la actualización del PIGARS. (2014) Elaboración de ficha evaluación del cumplimiento de las metas a mediano plazo del PIGARS 2012 en los 29 distritos pertenecientes a la provincia de Arequipa, (17 distritos urbanos y 12 distritos 	La base de Datos de SIGERSOL ha sido mejorada informáticamente, ampliada en su información de fuente, mejorada técnicamente para hacerse cargo de la variedad de municipios del distrito de Arequipa.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. Muy buenos logros que permiten estar preparados para que el	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. Existe el peligro en las municipalidades no se encuentre	2. Relevante (R) Regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
(SIGERSOL) mejorados	subnacionales de M&E.	actualizado y de residuos sólidos de origen no-municipal elaborado Meta Fase II (2015-2017): SIGERSOL incluyendo indicadores de Pobreza, Medio Ambiente y género.	rurales). Se obtuvo respuesta de 20 municipalidades (15 urbanas y 5 rurales) con un resultado de cumplimiento del 51,01% al 2015. (2016)	Falta solamente ampliar la capacitación a más usuarios y determinar la plataforma de operación en que funcionará en el futuro.	SIGERSOL sirva para tomar decisiones y pueda operar a plena capacidad.	gente capacitada o que no efectúe la labor de ingresar adecuadamente la información en la plataforma.	
4. El Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) de Arequipa actualizado, incluyendo indicadores sociales, de reducción de la pobreza y de género pertinentes y monitoreables	Número de políticas sectoriales claves y planes que integran objetivos de Pobreza y Medio Ambiente e indicadores en los países; Número de países que integran los indicadores de Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E; Número de procesos presupuestarios y gasto nacional que integran los objetivos	Meta de Fase I (2013-2014): Propuesta de un Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS)	<ul style="list-style-type: none"> Agenda Publica conjunta en MPA en RS, en elaboración Plan de Trabajo 2014-2015 del Grupo Técnico de Residuos Sólidos (GTRS) Ficha de diagnóstico PIGARS” para la incorporación de aspectos de género, pobreza y participación ciudadana en el PIGARS. Además se han realizado 04 talleres para la aplicación de la “Ficha Diagnostico PIGARS”(2014) Apoyo en la elaboración de un Plan de Recolección selectiva de Residuos Sólidos reciclables en el Distrito de Paucarpata, incluye planos de zonas de recolección e instrumentos de monitoreo a la recolección selectiva.(2014) Estudio de caracterización de residuos sólidos de Arequipa distrito-ECRS paso previo para la actualización del PIGARS Arequipa y uno de los requisitos para el cumplimiento de la meta del Programa de Incentivos Municipales.(2015) Realización de tres talleres y un grupo focal como parte de la consultoría para la actualización del PIGARS de la ciudad de Arequipa con la inclusión de aspectos de género, pobreza y ambiente. 163 personas (78 mujeres y 85 hombres) (2016) Presentación de los resultados de la ficha de seguimiento de implementación de PIGARS al 	Si bien es cierto que el PIGARS no se encuentra aprobado oficialmente, se han realizado todos los pasos necesarios para que ello se realice en un breve plazo. El proceso ha sido bien fundamentado, participativo y validado.	6: Muy Satisfactorio (S) Muy buenos logros que permiten estimar que no habrá problemas para que se formalice y se funcione de acuerdo a un PIGARS actualizado y mejorado conceptualmente.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. Existe el riesgo de que la administración nueva que asuma en enero del 2019 no esté de acuerdo y desconozca la importancia de este instrumento. También es probable que un sucesor de esta administración continúe en la misma visión y siga con este instrumento.	2. Relevante (R) Regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 1							
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1): (2013-2015)							
Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 1 (A2R1) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
	Pobreza y Medio Ambiente en los países.		2015 contando con la asistencia de 60 participantes (45 % hombres y 55 % mujeres).(2016) • Se cuenta con el Plan de Acción del PIGARS Arequipa validado. (2017) • Se desarrolló una guía metodológica y talleres para incorporar aspectos sociales de género, pobreza y empleos verdes en los planes distritales de manejo de residuos sólidos municipales, realizado del 24 de Oct al 3 de nov, con la participación de 67 funcionarios/as de 26 municipalidades distritales siendo el 51% mujeres.(2017)				

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 1 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO A2R1	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 96% con una sostenibilidad probable de un 81% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	6: Muy satisfactorio (MS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

Calificación Final de RESULTADO 1	Juicio Global de la calificación del RESULTADO 1	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO RESULTADO 1 EN BASE A CALIFICACIONES DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL RESULTADO A1R1 Y A2R2	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 93% con una sostenibilidad probable de un 78% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

c) Matriz de evaluación y calificación del Resultado 2

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015) Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017) Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
1 Número de recicladores formalizados, diferenciado por sexo	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta Fase II (2015-2017): 100 recicladoras y recicladores formalizados	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado el manual y/o reglamento de operaciones de las asociaciones (2014) 37 recicladores informales (67% mujeres) de 2 asociaciones formalizadas, han dejado el botadero y se han incorporado a los programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de sus respectivas Municipalidades distritales (2014) Autorización formal de la MPA de acuerdo OM 694-2011 a las asociaciones de recicladores(as) Recicla Vida y Nuevo Mundo para funcionar por 5 años en las 84 rutas del programa AQP Recicla. Inmunización a 45 recicladoras(es) (69% mujeres, 31% hombres) de las asociaciones Recicla Vida, Nuevo Mundo, Musuq Pacha y Pioneros. (requisito para formalizarse) (2015) Entrega de 30 equipos de protección personal (Uniformes completos) para el programa AQP Recicla. (requisito para formalizarse) (2015) Se entregaron a los recicladores del Botadero del Cebollar 50 kit básicos (1 par de guantes, lentes, barbijos) para mejorar sus condiciones de trabajo. (2015) 	<p>Los recicladores formalizados son una cifra compleja pues algunos de ellos vuelven a la informalidad. Por otra parte el proceso de formalización tiene que ver con la reinserción social y con la mejora de los ingresos que les haga tomar la decisión de no volver a trabajar en los botaderos.</p> <p>La reinserción social es un proceso de tiempo y de trabajo sobre muchas variables, no sólo económicas más aún en situaciones de extrema pobreza y no hay ninguna garantía de éxito por el alto nivel de precariedad en la que también se han acostumbrado a vivir. Económicamente, si no ganan casi igual y en lo posible más, es difícil la retención de los recicladores en la formalidad.</p> <p>No es posible ofrecer formalizarse si efectivamente no se han creado las condiciones para que tengan mejores ingresos, las cuales pasan por rutas eficientes pero también porque la población colabore más proactivamente. A juicio de la evaluación, se estima que la meta fue demasiado alta y que por lo tanto la cifra actual de 25</p>	<p>5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.</p> <p>Se estima esta calificación puesto que si bien no se alcanzó la meta y en el mejor de los casos se puede estimar aproximadamente un 50% de la meta numérica, en términos cualitativos, que se haya podido recuperar socialmente a 25 recicladoras(es) es un logro impresionante. No es sólo que estén inscritos en un registro, la formalización para ellas significa cumplir horarios, cumplir metas, respetar pautas de comportamiento social, dejar de lado drogas y el alcohol, etc., y así u vez</p>	<p>3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.</p> <p>Los efectos son previsiblemente sostenibles para las recicladoras que ya llevan más de 8 años en este proceso y que están empoderadas. Si las rutas no se pueden sostener y los botaderos se cierran, es perfectamente posible que las recicladoras(es) que hayan pasado por todo este proceso, se decidan a buscar empleo y lo encuentren, lo cual también sería un éxito del proyecto no señalado en ninguna parte. Se califica de moderados los riesgos y no más negativamente puesto que en todo proyecto innovador y de alta</p>	<p>2. Relevante (R)</p> <p>Nacional y local: Muy Alta</p> <p>Como tema es absolutamente relevante, en términos de números el impacto es insignificante.</p>



INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
				<p>recicladores formalizados no refleja el trabajo real, asimismo el hecho de que al menos más de 50 recicladoras hayan pasado por procesos de formalización tampoco es suficientemente revelador del tremendo trabajo que significaba estas metas. Las recicladoras que más empoderadas están han estado vinculadas por más de 8 a 10 años a algún programa de apoyo y tienen características personales especiales por lo que efectivamente darse cuenta de que la tarea es mucho más grande de lo que se pensaba es un gran aprendizaje del proyecto.</p> <p>Hoy en día empiezan a existir las condiciones para mejorar la calidad de vida y los ingresos de aquellas que han tenido una mayor perseverancia y se abren las posibilidades de que en un futuro se puedan incorporar más recicladoras(es) a la formalidad. Finalmente si empiezan a cerrarse los botaderos esta experiencia tendrá un impacto muy significativo pues ellos requerirán urgentemente una forma de ingresos alternativa.</p>	<p>redignificarse, mejorar la autoestima, sentirse parte de un equipo y de la sociedad, reivindicar derechos, etc., todo lo cual es un logro que es muy relevante valorarlo en su tremenda e importante dimensión.</p>	<p>incidencia, en este caso social, las tasas de fracaso son muy altas y el gobierno actual se mantiene hasta la finalización de su mandato se tendrá funcionando y se habrá mejorado en la práctica de varios ejercicios presupuestales.</p>	

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
2. Número de recicladores capacitados y empoderados, diferenciado por sexo	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta Fase II (2015-2017): 150 recicladoras y recicladores capacitados y empoderados	<ul style="list-style-type: none"> Taller de RAEE; “Manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos-RAEE” con una participación de 46 recicladores (93% mujeres) en coordinación con MINAM y Dirección de Salud de Arequipa.(2015) Taller de Género: “Enfoque de género en la gestión de residuos sólidos” participaron 51 recicladores (90% mujeres). (2015) Capacitación en el “Modulo de Habilidades Sociales” a 11 asociaciones de recicladoras(es) en 27 talleres a un total de 141 recicladoras(es), de 7 municipalidades .(requisito para formalizarse) (2015) Realización de dos talleres para la producción de papel reciclado y artesanías a partir de material reciclado a la asociación Recicla Vida.(2015) “Taller de capacitación en nutrición y buenas prácticas de manipulación de alimentos para recicladores y recicladoras” para contribuir a mejorar el estilo de vida saludable. asistieron 23 recicladoras(es), siendo 20 mujeres (87%) y 3 hombres (13%), de 5 asociaciones de 3 municipalidades (Cayma, Miraflores y Arequipa) (2016) Taller de habilidades sociales con enfoque de género para recicladores y recicladoras, participando 32 recicladoras(es) siendo 29 mujeres y 3 hombres de 5 Municipalidades (2017) Taller de artesanías con materiales reciclados participando 16 recicladoras(es) siendo 15 mujeres y 1 hombre de 8 asociaciones pertenecientes a 6 Municipalidades (2017) 	De acuerdo al informe de primer semestre 2017 se habrían fortalecido 204 recicladores de 18 asociaciones con lo que se habrían cumplido la metas cuantitativas propuestas. De acuerdo a esta evaluación las cifras son un poco diferentes por que se han trasladado algunas capacitaciones a la meta de fortalecimiento de las asociaciones en el siguiente punto. El juicio es que la meta se puede dar por cumplida efectivamente en términos numéricos y en términos cualitativos se pudo detectar que el tipo de capacitaciones fue muy adecuada y realizadas por facilitadores con gran empatía. Las recicladoras(es) tienen un juicio muy positivo al respecto y la variedad de temas es muy apropiado.	6: Muy satisfactorio (MS) Este trabajo es una de las bases para que posteriormente se puedan dar las condiciones para la formalización de las recicladoras (es).	4: Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. Sostenibilidad está dada por que MPA continúe sus acciones que permitan profundizar en distintos niveles este tema.	2. Relevante (R) Nacional Regional, provincial y local Como tema es absolutamente relevante, en términos de números el impacto es insignificante
3. Número de asociaciones de recicladores que promueven el liderazgo de las mujeres	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes	• Meta de Fase I (2013-2014): Capacidades fortalecidas de 3 asociaciones de recicladores y 70	• Se han fortalecido las capacidades de 6 Asociaciones/grupos de recicladores, con un total de 67 recicladores, reforzándose aspectos de asociatividad y elaboración de estatutos para la formalización. (2014)	Lo más importante que cualitativamente se puede apreciar es que el trabajo fue mucho más allá que sólo capacitaciones y ha habido un	6: Muy satisfactorio (MS) La labor realizada que vincula la	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional Regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
	regionales y globales.	recicladores, incluyendo enfoque de género implementado • Meta Fase II (2015-2017): • 4 asociaciones de recicladores promueven liderazgo mujeres	<ul style="list-style-type: none"> Se apoyó a dos asociaciones de Arequipa (Nuevo Mundo y Recicla Vida) para que intercambiaran experiencia en dar valor agregado de los residuos, formas de organización y liderazgo con Asociaciones de Recicladores de Lima.(2014) Se logra destacar la labor de la recicladora al conmemorarse el Día de la Mujer en donde una Recicladora (Sofía Taco Sánchez, presidenta de la Asociación. Recicla Vida), reciba el reconocimiento de Mujer Ilustre por su aporte invaluable al cuidado ambiental de la ciudad.(2015) Participación en Feria y Pasacalle organizada en torno al Día de la Mujer, donde se estuvo presente con 42 personas, entre recicladoras (29), representantes del Centro Emergencia Mujer (9) y del equipo PEI (4). (2015) Curso-taller “Coaching Organizacional y motivacional para recicladores y recicladoras” con la finalidad de mejorar sus relaciones interpersonales y organizacionales. (32 recicladoras de 6 asociaciones, 3 funcionarios de municipalidades y 2 de ONG. (2016) Curso-taller “Gestión de Negocios para recicladores y recicladoras” participaron 19 recicladores líderes de 7 asociaciones del programa de segregación en fuente y recolección selectiva de 4 municipalidades (Alto Selva Alegre, Cayma, Miraflores y Arequipa) (2016) Participación de recicladoras en la recolección de residuos sólidos reciclables generados en actividad de Record Guinness “Rocoto Relleno más grande del Mundo”, para que la población identifique a las recicladoras/es como aliados de la limpieza de ciudad. (2016) Exposición de artesanías elaboradas con material reciclado por las recolectoras en la “Feria Interactiva Perú Limpio” que se organiza 	proceso de empoderamiento de las asociaciones. El trabajo de fortalecimiento de las asociaciones ha ido evolucionando para poder lograr la “crisis de maduración y crecimiento” que se da en las relaciones interinstitucionales. En un principio se llegaba a las organizaciones con recursos e ideas que permitían soñar con una mejora de los ingresos y de la calidad de vida de los(as) recicladores(as), lo que da paso a un cansancio y disminución del entusiasmo propio de cualquier organización, con mayor razón de las recicladoras al tener problemas serios de sobrevivencia y estar marginadas de prácticas sociales. Sin embargo a pesar de los problemas las dirigentes hacen escuchar su voz y el personal técnico de apoyo adecua su relación a una práctica de trabajo conjunto para la solución de los problemas. Se requiere reorganizar y reasignar responsabilidades en las rutas. El tema más neurálgico de todo es indudablemente el ingreso obtenido por las recicladoras(es) lo cual se da por volumen recolectado y precio. Si no se logra al menos igualar los ingresos obtenidos	capacitación, la formación, el salir a relacionarse con otras organizaciones e instituciones e incluso negociar condiciones de algunas organizaciones significa un proceso de maduración muy significativo	Existe siempre el riesgo de desarticulación, sin embargo el nivel de empoderamiento y capacidad de visión de las líderes entrevistadas permite estimar que aunque se llegaran a terminar algunas de estas agrupaciones, estas líderes construirían otras de organizaciones que aunque no sean del mismo tipo o en el ámbito del reciclaje cumplirían seguramente una función social lo que es un beneficio país.	

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			en el marco del desarrollo de la XVI Reunión Anual para la Gestión Integral de Residuos Sólidos Municipales (2016) <ul style="list-style-type: none"> Reuniones sistemáticas de coordinación entre municipalidad y representantes de asociaciones de recicladores que han tratado los problemas de la gestión de las rutas, el bajo rendimiento económico para las recicladoras, problemas de cumplimientos, renuncias, etc. Este proceso ha implicado una relación más horizontal entre la MPA y las asociaciones generando una madurez en la coordinación para abordar los distintos problemas propios del crecimiento de la relación.(2016) 	por los recicladores en los botaderos surgen evidentes complicaciones.			
4. Número de planes de negocio y de desarrollo local elaborados con apoyo del proyecto	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta Fase II (2015-2017): 5 propuestas técnicas, financieras y normativas preparadas apoyando a la sostenibilidad de asociaciones de recicladores a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Constitución de Centro de Acopio de la MPA en alianza con Ciudad Saludable. (2014) En 2014 la Asociación Recicla Vida puso en marcha dos iniciativas piloto para la diversificación de ingresos de recicladores(as): <ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración de jabones a partir de los restos de glicerina donados por la empresa Alternativa de Combustibles – ALDECO; y b) Elaboración y comercialización de papel reciclado de forma artesanal. Elaboración de un informe técnico y un plan de implementación para gestionar el convenio entre MPA y Qali Warma, metodología piloto definida para aplicarse en el distrito de Alto Selva Alegre de 53 Instituciones Educativas (2015) Elaboración de una guía de gestión para la elaboración del plan estratégico para las asociaciones de recicladores(as), (2015) Elaboración de propuesta de instalación y plan de negocios de Taller de Artesanías con material reciclado. (2016) Elaboración del Plan de Recolección Selectiva de Residuos Sólidos generados por el consumo de alimentos del programa Qali 	Los planes de negocio realizados superan la meta en número. Es interesante que los planes de negocio realizados son de distinto tipo, alcance y en su mayoría son complementarios, lo que muestra una búsqueda activa por mejorar los ingresos de las recicladoras en forma diversificada (principio básico de la inversión) también implica un aprendizaje de diferentes modalidades que permiten posteriormente eventuales replicas personalizadas en otros municipios de Perú.	6: Muy satisfactorio (MS) Muy bien logrado y permite una base de experiencias que puede ser sistematizada y replicada a diferentes escalas.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. El volumen y el precio de los productos reciclados influyen en forma determinante en el ingreso de los recicladores(as) lo que significa que eventualmente siempre estarán vulnerables y la sostenibilidad será una búsqueda permanente y compleja.	2. Relevante (R) Nacional Regional, provincial y local

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			Warma en los distritos de Cayma, Miraflores y Alto Selva Alegre. (2016) <ul style="list-style-type: none"> Se implementó una nueva ruta de instituciones público y privadas de Arequipa con la que se logró la incorporación de 27 instituciones y de 4 nuevas recicladoras del botadero el cebollar (Paucarpata) al Programa AQP Recicla. 				
5. Número de iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta Fase II (2015-2017): 10 planes de negocio y de desarrollo local con enfoque de género elaborados con apoyo del proyecto (al menos tres de estos planes estarán vinculados a iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras)	<ul style="list-style-type: none"> Creación de la Ruta de recolección a comercios de la C/ Mercaderes. Esta ruta da servicios de recolección selectiva a 90 empresas y está asignada a la Asociación Recicla Vida, y ha permitido un incremento del 72% de ingresos en los recicladores que atienden este recorrido (2014) 4 Asociaciones Recicladores, Recicla Vida, Nuevo Mundo, Recicla Ambiente y Salvando el Planeta, se les proporciono materiales para mejorar la recolección, tales como, costales (big bag), mangas, uniformes, cadenas y candados (2014) Realización del Plan de negocio de residuos generados por hoteles del distrito de Arequipa. (2015) Realización del Plan de negocio para la adquisición de un camión que permita eficientar el transportar los residuos sólidos de los puntos de acopio temporal a las Asociaciones de Recicladoras(es) “Nuevo Mundo” y “Recicla Vida” de Arequipa.(2015) Realización de Manual de operación del centro de acopio que incluye la selección de equipos. (2015) Realización Investigación de mercado que permita realizar el Plan de negocio para productos elaborados en base a papel reciclado(2015) Levantamiento de información para la realización de la recolección de residuos empresariales “Ruta Empresaria-ADEPIA” (2015) 	El trabajo realizado ha sido extenso en esta materia como se puede observar en las actividades y productos logrados. Se han logrado interesantes micro éxitos que permiten alentar la búsqueda de nuevas iniciativas económicas sustentables.	6: Muy satisfactorio (MS) Muy bien logrado y permite contar con una cartera de iniciativas económicas potencialmente replicables en otras localidades, provincias y regiones.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. La sustentabilidad se logra a partir de que los recicladores puedan contar con una variedad de posibilidades de servicios a ofrecer para mejorar su condición económica y de vida. La creación de nuevos servicios o la mejora de ellos nunca se acaban y el riesgo es que ellos no sigan pensando en nuevas actividades a futuro.	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local



INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información para la optimización de rutas de la Asociación Recicla Vida del Programa AQP Recicla (2015) • Inserción en el Programa de Segregación en la fuente AQP recicla de dos instituciones públicas del Gobierno Regional. (2015) • Ampliación de la ruta Comercial del Centro histórico (2015) • Capacitación a 10 integrantes de la Asociación de Recicladores Vida Sana para trabajar en el proyecto Residuos Generados del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma.(2015) • Realización del Modelo de Negocio con escenarios y estrategia de marketing de soporte del Centro de Acopio del Programa AQP Recicla. (2016) • Levantamiento de información en GIS de la recolección en las rutas de AQP Recicla que permita información geográfica para la creación de nuevas rutas optimizadas y un nuevo Plan de rutas globalizado. (2016) • Entrega de bolsas de malla Raschel con una duración superior a los dos años para los vecinos que participan de las rutas domiciliarias, con las cuales se espera ser más eficiente la recolección. También se hizo entrega a las recicladoras/es de 20 carretas y 100 sacos big bag para optimizar la recolección de los residuos. (2016) • Implementación de la Ruta de recolección en empresas del parque industrial (ADEPIA) (2016) • “Taller de capacitación a Recicladores y Recicladoras para la implementación de la recolección selectiva de residuos sólidos en Instituciones Educativas usuarias del Programa Qali Warma”: 19 recicladores, de los cuales 15 son mujeres (79%) y 4 hombres 				

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			(21%), de 5 asociaciones de 3 municipalidades (Alto Selva Alegre, Cayma y Miraflores). (2016) <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la Implementación e instalación del taller de papel reciclado, incluyendo presupuestos, y mejoras en la infraestructura.(2016) • Disponibilidad de un camión por la MPA para el traslado de residuos reprovechables a ser almacenados en el centro de acopio ubicado en la parte exterior de la planta de transferencia.(2016) • Mejora de la infraestructura del centro de acopio con el levantamiento de cerco perimétrico y la instalación de una Picadora PET para darle valor agregado al material recolectado.(2016) • Mejora del centro de Acopio instalándose la iluminación de área de segregación y un lavadero de manos para el aseo de las recicladoras/es. (2017) 				
6. % de incremento de volúmenes gestionados por las asociaciones de recicladores creando valor añadido;	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	<ul style="list-style-type: none"> • 2014: 267,42 Toneladas recolectadas • 2015: 295,66 Toneladas recolectadas • 2016: 255,09 Toneladas recolectadas Realizados por los recicladores y recicladoras del Programa AQP Recicla de la MPA. En el estudio realizado para el caso de la asociación Recicla vida se observa claramente que al incorporarse la nueva ruta empresarial, aumenta en las 5 recolectoras que siempre tenían las otras dos rutas un 68% sus ingresos. Por otra parte la Asociación Nuevo Mundo tenía dos rutas (domiciliaria y comercial) y dejó de atender la ruta comercial lo que le significó una caída en promedio de ingresos de un 14 % a 7 recolectoras que siempre habían atendido las dos rutas., (2016) La facilidad de que la MPA permita el uso del camión para el traslado de los RS al centro de acopio permite una mejora de los ingresos de	La meta no fue definida. Existe una variación en las toneladas recolectadas sin embargo también hay recolectoras que se retiraron. Los niveles de ingreso si han mejorado en las recolectoras y con la información recolectada se han podido mejorar las rutas dando paso a mejores ingresos para las recolectoras. Existe mucha información que procesar y madurar que permitiría seguir mejorando en eficiencia en las distintas partes del proceso de reciclaje, mejorando el ingreso y disminuyendo los costos para los municipios y para la sociedad.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. Se califica de esta forma pues a pesar de que los resultados no son cuantitativamente significativos económica y socialmente, se esperaría que al incorporarse más comunas y desarrollarse más organizaciones de recicladoras(es)	2. Algo Improbable (AI), hay riesgos significativos. Se estima que el programa AQP Recicla debiera seguir en su proceso de maduración y el acompañamiento a las asociaciones de recicladoras debiese seguir al menos un período de gobierno alcaldesco más para definitivamente	2. Relevante (R) Nacional, regional, provincial y local: Muy Alta Requiere aumentar mucho más la operación para ser efectivamente significativo.

INDICADOR DE RESULTADO 2							
Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2): (2013-2015)							
Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 2 (A1R2) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro- pobres con enfoque de género.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			aproximadamente 49% (o vistos de otra forma, sin el camión disminuirían sus ingresos en casi un 34%)		se mejoren en forma muy importante estas cifras.	institucionalizarse mostrando más logros cuantitativos y una escala de operación mayor. Seguramente existen rendimientos decrecientes a escala en varias operaciones y se necesita por tanto crecer en la experiencia, creciendo en forma sustantiva en los volúmenes manejados.	

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 2 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO RESULTADO 2 EN BASE A A1R2	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 94% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	6: Muy satisfactorio (MS)	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

d) Matriz de evaluación y calificación del Resultado 3

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)							
Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
1 Número de hogares alcanzados con campaña de sensibilización	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta de Fase I (2013-2014): 30.000 hogares alcanzados con campaña de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> Se informa que se ha llegado a 6.600 hogares mediante 8 jornadas de sensibilización, una campaña de información y sensibilización sobre los RSU en los medios de comunicación. (2014) Proyección del video de sensibilización PEI “Dejando el botadero; dos historias de Cambio”, por una empresa transporte de pasajeros a más de 60.000 clientes. (2014) Patrocinio del Día Interamericano de la Limpieza y Ciudadanía, DIADESOL 2014, celebrado el 21 de septiembre en la ciudad de Lima con el fin de sensibilizar a la población en temas de reciclaje y manejo responsable de los residuos sólidos. (2014) Elaboración y difusión de 7 videos para la sensibilización y promoción de la cultura del reciclaje quedando a disposición de MINAM, MPA y las instituciones que lo requieran. (2014) el 30 de Mayo se realizó el “Izamiento del pabellón de la ciudad” por la presidenta de la asociación Nuevo Mundo representando a todas(os) los recicladores de Arequipa y visibilizando a los y las recicladoras como parte de la Gestión Integral de Residuos Sólidos, participaron 13 asociaciones de recicladores (de 15 en total), 59 recicladores (43%). (2015) Para el 1 de Junio, Día del Reciclador se realizó un “Foro por el día del reciclador”, y también diversas presentaciones en medios de comunicación masiva de 	La meta numérica de hogares sensibilizados fue superada largamente y depende del grado de intensidad de la sensibilización se puede señalar que en los trabajos más directos como son los puerta a puerta se logró superar la meta de 30.000 hogares sensibilizados y si uno toma en cuenta el contacto con las actividades de promoción por la vía de actividades en eventos, y contacto vía videos, televisión y jingel se puede estimar el contacto con más de 200.000 personas y hogares.	6: Muy satisfactorio (MS) Se superó la meta y se actuó en forma variada por los medios utilizados y constante pues siempre se participó en momentos emblemáticos como el día de la mujer y el día del reciclador	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. La sustentabilidad de estas sensibilizaciones se logra con un esfuerzo permanente lo que puede ser complejo de asumir por la MPA solamente en el futuro y las organizaciones de las recicladoras (es) no tienen los recursos económicos para abordar gran parte de estas tareas. El proyecto sin embargo deja una gran cantidad de materiales en el formato de video y otros que sólo requieren gestión	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)							
Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			televisión y radial como ATV SUR, radio San Martín, donde participaron las presidentas de las asociaciones Recicla Vida, Nuevo Mundo y el presidente de la asociación Santa Ana, informando sobre el trabajo que realizan las recicladoras(es) y solicitaron la participación de la población en los programas de segregación en la fuente. Se estima haber llegado a 23,176 hogares (2015) <ul style="list-style-type: none"> • DIADESOL 2015 se estima haber llegado a 970 hogares. • Campaña puerta a puerta en Paucartambo 8.805 hogares, en Socabaya 4.281 hogares, en JLB y Rivero 5.462 hogares.(2015) • Difusión del Jingel en vehículo del programa de segregación: Socabaya 4.281 hogares, en JLB y Rivero 12.164 hogares y en Alto Selva legre 6.500 hogares.(2015) • Se ha producido una gran cantidad y variedad de materiales de sensibilización con el enfoque de género, pobreza y juventudes para los programas de segregación en fuente para la MPA, la Municipalidad distrital de Socabaya y la Municipalidad distrital de José Luis Bustamante y Rivero.(2015) • En el Día de la Mujer, la Gerencia de Desarrollo de la Municipalidad Provincial de Arequipa reconoce la labor de la recicladoras, en la señora Dorotea Chalco Galeano, presidenta de la Asociación de Recicladores Nuevo Mundo, que recibió el reconocimiento de Mujer Ilustre por su aporte invaluable al cuidado ambiental de la ciudad. (2016) 			para su difusión en su mayoría.	

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)							
Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<ul style="list-style-type: none"> El primero de junio para celebrar el Día Mundial del Ambiente y el Día Nacional del Reciclador, participaron 17 Asociaciones de Recicladores, Autoridades locales y Medios de comunicación y se entregaron reconocimientos a los presidentes y presidentas de 17 asociaciones de recicladores de la provincia de Arequipa, así como a instituciones ambientales comprometidas en la temática de residuos sólidos en la ciudad (2016) El Día nacional del reciclador (El 01 de junio), se mostró la experiencia del proyecto PEI a gobiernos locales, empresas privadas, instituciones públicas y público en general.(2017) Se han elaborado y distribuido los siguientes materiales de comunicación; Calendario Ambiental 2017 PEI, Video Documental PEI, Videos Animados, Brochure PEI y Flyer PEI. También se han publicado crónicas en exposure, la cuenta twitter y flickr de PNUD. (2017) 				
2. Número de líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación en sus redes;	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta de Fase I (2013-2014): 150 líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación a sus redes	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a 80 líderes de organizaciones ambientales y redes estudiantiles de las cuales el 60% son mujeres.(2014) Capacitación en GRS a 111 docentes (45 % mujeres) e incorporación de la Gestión de Residuos Sólidos en los Planes Educativos de 10 escuelas Taller de Género: "ENFOQUE DE GENERO EN LA GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS" a 59 empleados de limpieza pública (63% mujeres). Participación de la Asociación Recicla Vida, mostrando sus trabajos elaborados a 	Determinar el grado de cumplimiento de esta meta es complejo debido a que no existe una definición de que se considera líderes de organizaciones comunitarias. El listado de actividades asignadas por esta evaluación en este ítem es muy importante, existiendo un gran énfasis en líderes relacionados con el Proyecto Qali Warma, lo que ha sido y será muy importante por el buen desarrollo de este	4: Algo Satisfactorio (AS): Hubo deficiencias de moderadas. Se debiera haber diseñado un programa de capacitación a líderes claramente influyentes para promover una	2. Algo probable (Al): Riesgos significativos Es complejo que no se haya diseñado una estrategia de capacitación a los líderes, porque la sensibilización de ellos le	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local

INDICADOR DE RESULTADO 3

Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).

ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)

Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos

ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)

Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.

Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<p>partir de material reciclado en el 4to FESTIVAL ECOAREQUIPA 2015, 7, 8 y 9 de agosto en la plaza de Yanahuara.(2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> Participación de la Asociación Recicla Vida, mostrando y vendiendo sus trabajos elaborados a partir de material reciclado en Feria Ambiental “Perú Limpio”, organizada como la Municipalidad de Tarapoto y MINAM como parte de la XV Reunión anual para la Gestión Integral de Residuos Sólidos. (2015) Se acompañó la premiación al Colegio IE Gerardo Iquira Pizarro intervenido por el programa Qali Warma, llegando a 136 alumnos y se acompañó a la premiación de 5 colegios ganadores del concurso de reciclaje en el distrito de Yura por conmemorarse el día Mundial del Ambiente donde participaron 150 alumnos.(2015) Asesoría a monitores de la MPA y promotores del proyecto PEI para el monitoreo de las operaciones en el centro de acopio (2016) Asistencia Técnica para la elaboración del manual de operaciones del programa AQP Recicla, en el cual se describen los procedimientos realizados para la recolección, transporte, segregación, comercialización y picado de PET(2016) Capacitaciones a los representantes de los Comités de Alimentación Escolar (CAEs) de los distritos de Miraflores (30 de junio) y Cayma (14 de julio) con la participación de 75 asistentes de los cuales el 87 % fueron mujeres (65) y el 13 % fueron hombres (10). (2016) 	<p>trabajo. No obstante lo anterior no se detecta directamente un trabajo de capacitación a líderes de las comunidades, de vecinos o de otros dirigentes locales que transmitan a sus asociados los beneficios y la importancia del trabajo de las asociaciones de recicladores del trabajo del proyecto AQP recicla.</p> <p>Eventualmente en términos cuantitativos, se habrían logrado las metas sin embargo el sentido de este indicador es efectivamente sensibilizar a la población para apoyar el trabajo y segregar más en fuente.</p>	<p>efectiva plataforma de cambio. Se estima que existe una debilidad cualitativa puesto que tampoco se pudo observar una estrategia definida para trabajar con líderes comunitarios en los temas y enfoques del proyecto.</p>	<p>permitiría hacer más alianzas y articulaciones de tal manera que puedan orientar hacia quienes se requiere de influencia para construir redes funcionales a los intereses</p>	

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)							
Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<ul style="list-style-type: none"> Actividad en el Foro Perú Limpio donde el proyecto PEI participó en el espacio “Experiencias y propuestas innovadoras de reciclaje”; teniendo como moderador a un representante del PNUD y como expositora a la señora Alejandra Mamani Tacca (recicladora del Programa “AQP Recicla”), (2017) 				
3. Número de personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	Meta de Fase I (2013-2014): 350 personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a Conformación de Red Arequipa Voluntaria de 50 organizaciones promotoras abarcando 265 personas por una cultura ambiental en la población. (2014) Equipo de 32 voluntarios(as) PEI (12 varones y 20 mujeres) para sensibilización puerta a puerta (2014) El acompañamiento a 8 Comités Ambientales Escolares Movilización de 34 estudiantes voluntarios (62% mujeres) de la Universidad Católica San Pablo, para sensibilizar a los trabajadores de 8 empresas para que segreguen residuos y sean donados a los recicladores(2014) Movilización de voluntarios de Universidad Alas Peruanas, Universidad Católica San Pablo, Universidad Nacional de San Agustín: Total 208 voluntarios en diversas tareas vinculadas al proyecto (60 % mujeres y 40% hombres) (2015) Participación de 18 voluntarios, de los cuales el 89% son mujeres (16) y 11% hombres (2), en actividades de seguimiento y monitoreo al proceso de recolección de residuos de las instituciones educativas de los distritos de Cayma, Miraflores y Alto Selva Alegre. (2016) 	El trabajo de promoción del voluntariado en términos numéricos se estima en aproximadamente las 350 personas voluntarias en el período de vida del proyecto con actividades puntuales y con actividades de tipo más permanentes. El trabajo ha sido muy notable puesto que en muchos casos han realizado aportes técnicos importantes de acuerdo a su especialidad de estudios. Se estima que existe una experiencia y un buen trabajo desarrollado que ha sido traspasado a la MPA, por lo que puede ser replicado por esa institución en el tiempo.	6: Muy satisfactorio (MS) Meta muy bien lograda cuantitativa y cualitativamente.	4: Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. A menos la MPA cuenta con el conocimiento y experiencia de tal manera que puede replicar en casos de crisis..	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3): (2013-2015)							
Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos							
ACTIVIDAD 1 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A1R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
			<ul style="list-style-type: none"> Se incorporan estudiantes de la Universidad Católica de Santa María como voluntarios(as) en diversas actividades del proyecto (2016) Capacitación de 10 promotores para apoyar la implementación de recolección de residuos sólidos reaprovechables de instituciones educativas Ruta Qali Warma del distrito de Cayma. (2017) Durante el año 2017 se contó con la participación de 45 voluntarios/as por MINAM y PNUD en el Programa AQP Recicla, con una participación mínima de 50 horas (2017) 				
4. % de aumento en tasa de reciclaje a nivel público, privado y domestico	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	No hay datos	No se puede evaluar este indicador pues no hay datos ni tampoco hay metas	No se considera pertinente evaluar este indicador por la falta de datos.	No se considera pertinente evaluar este indicador por la falta de datos.	No se considera pertinente evaluar este indicador por la falta de datos.

Medición	Juicio Global de la calificación del Resultado 1 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO A1R3	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 88,8% con una sostenibilidad probable de un 75% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A2R3): (2013-2015)							
Gestión de proyecto y promoción de oportunidades de replicación de la experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional con un scaling-up de la metodología.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A2R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Gestión de proyecto y experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
1. Número de gobiernos locales e actores relevantes que han sido socializados con el enfoque del proyecto	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales	Meta Fase II (2015-2017): 15 gobiernos locales y 250 actores relevantes han sido socializados con el enfoque del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la temática de la Gestión de los Residuos Sólidos y su contribución para un Desarrollo Sostenible e Inclusivo, en los eventos paralelos celebrados de acceso público de Feria de VOCES por el Clima en la conferencia COP 20 UNFCCC celebrada en Lima en diciembre 2014. • Presentación de PEI sobre Gestión Integral de Residuos Sólidos en el WRF 2014 celebrado en Arequipa. (2014) • Organización de la XIV Reunión Anual de Residuos Sólidos en Arequipa donde se presentaron las ideas fuerza del proyecto y se presentó la experiencia de Arequipa de segregación en fuente. (2014) • Apoyo al Programa AQP Recicla, de la MPA, a través de 13 campañas de sensibilización puerta a puerta y campañas masivas (2014) • Soporte logístico a la XV Reunión Anual para Gestión Integral de Residuos Sólidos y Feria Ambiental Perú Limpio (2015) • La implementación de la Ruta empresarial logró el compromiso de 19 empresas atendidos por la Asociación Recicla Vida (2016) 	Se ha logrado socializar la experiencia y el enfoque del proyecto en todos los actos celebrados cada año de gestión integral de RS y también se han realizado buenas campañas de sensibilización llegando a un importante grupo de sectores y líderes locales vinculados a AQP Recicla.	6: Muy Satisfactorio (S) Se estima lograda adecuadamente la meta	4: Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. Los efectos son sostenibles en la medida en que MINAM y la MPA continúen participando y promoviendo esta iniciativa en el futuro. Lamentablemente el contexto político a nivel nacional no está considerando como prioritario este enfoque y a nivel provincial y local es impredecible lo que suceda con el cambio de autoridades en la MPA que comienza a regir el 2019.	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local

INDICADOR DE RESULTADO 3							
Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A2R3): (2013-2015)							
Gestión de proyecto y promoción de oportunidades de replicación de la experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional con un scaling-up de la metodología.							
ACTIVIDAD 2 ASOCIADA AL RESULTADO 3 (A2R3) MODIFICADA POR TEORÍA DE CAMBIO: (2016-2017)							
Gestión de proyecto y experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional							
Indicador de actividad asociado	Relación con Indicador PEI Global	Meta final del proyecto	Informe de Reportes Progreso Anuales y Trimestrales	Comentarios finales de evaluación	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
2. Número de documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidos a nivel regional, nacional y supra-nacional.	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales	Meta Fase II (2015-2017): 4 documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidos.	<ul style="list-style-type: none"> • “Manual para la producción de papel reciclado y artesanías a partir de material reciclado” (2015) • Publicación en la WEB de UNV de una reflexión sobre el aporte del voluntariado al logro de cambios sostenibles de desarrollo, a partir de su experiencia con las recicladores del proyecto.(2015) • Se está en proceso de terminar las siguientes sistematizaciones: <ul style="list-style-type: none"> - Documento Sistematización de la experiencia del proyecto PEI Perú - Coherencia Política y fortalecimiento institucional - Fortalecimiento de las asociaciones de recicladores(as) - Capacitación y sensibilización a la ciudadanía • Como producciones de conocimiento se encuentran también las siguientes publicaciones en proceso; <ul style="list-style-type: none"> - Guía de Elaboración PIGARS - PIGARS de la Provincia de Arequipa - Guía didáctica con indicadores sociales y de género para PIGARS y PMRS - Estudio de Mercado de Reciclaje - Módulo de habilidades sociales - Manual de Formalización de Recicladores - Manual y demo de SIGERSOL - Fondo de Inversiones - Optimización de Rutas de AQP Recicla - Manual de Operaciones de Centro de acopio - Experiencia de Voluntarios (no UNV) - Guía de Elaboración de artesanías para recicladores(as) - Taller de Coaching y Gestión de Negocios 	Las publicaciones y la sistematización de la experiencia están en proceso de terminarse y se estima que se podrán tener durante el mes de enero 2018. El análisis de versiones en borrador muestra que efectivamente se lograrán con un alto nivel de calidad sin embargo lamentablemente la sistematización de la experiencia no se alcanzó a socializarse y servir y sensibilizar a la opinión pública	4: Algo Satisfactorio (AS): Hubo deficiencias moderadas. La experiencia del proyecto tal como lo muestran los resultados de los otros indicadores es muy grande y no queda claro que se le saque todo el provecho al difundir los resultados de la misma.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. Existe el riesgo de que no se logre realizar el trabajo de sistematización del proyecto en la calidad esperada o que no se logre comunicar adecuadamente las lecciones y impactando en la población.	2. Relevante (R) Nacional, departamental, regional y local

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Medición	Juicio Global de la calificación de la Actividad 2 del Resultado 3 en base a logro de los metas	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO A2R3	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 83,3% con una sostenibilidad probable de un 87,5% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

Calificación Final de RESULTADO 3	Juicio Global de la calificación del RESULTADO 3	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO RESULTADO 3 EN BASE A CALIFICACIONES DE LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL RESULTADO A1R3 Y A2R3	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 86,5% con una sostenibilidad probable de un 81,25% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

Medición Global	Juicio Global de la calificación del Producto en base a logro de los resultados	Calificación	Sostenibilidad	Relevancia
CALIFICACIÓN PROMEDIO PRODUCTO EN BASE A CALIFICACIONES DE LOS RESULTADOS 1, 2 Y 3	Cualitativamente se obtiene un Resultado logrado en un 91% con una sostenibilidad probable de un 77% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente.	5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores.	3. Algo probable (AP): Riesgos moderados.	2. Relevante (R) Nacional y Regional

3.3. Relevancia.

El análisis de relevancia del proyecto nos muestra que efectivamente el proyecto respondió a una necesidad concreta y se lograron resultados cualitativamente significativos en la incidencia nacional y en la experiencia de trabajo directo con los beneficiarios(as) en Arequipa.

El proyecto se alinea con los intereses del País, con el marco de programa del PNUD y en especial después del ejercicio de teoría del cambio con los objetivos e intereses del PEI de incidir a nivel nacional. El proyecto también realizó el ejercicio de armonizar sus objetivos con los ODS y difundirlos en sus materiales de comunicación.

El MINAM se vio fortalecido en su labor en especial con el apoyo al marco legal, de sistema de información y de operación de la gestión de residuos sólidos con un enfoque económico, social y ambiental. Como se ha señalado anteriormente, la sostenibilidad de estos esfuerzos es muy dependiente de los cambios de orientación política. En la fecha de la evaluación por ejemplo, no se aprecia el mismo dinamismo y fortaleza técnica para encarar el problema, que en la administración anterior.

El fortalecimiento de la MPA es indudable y se aprecia por el aumento de su labor en su Programa AQP Recicla, asimismo como en la calidad de la gestión de las iniciativas para fortalecer la acción de las recicladoras(es). La gran cantidad de información y datos recopilados sobre el mercado del reciclaje es indudablemente una información valiosa que sirve para tomar decisiones con bases sólidas en el presente y el futuro también.

Para las recicladoras(es) y sus organizaciones, el proyecto ha tenido un gran significado pues efectivamente les ayudo a mejorar su calidad de vida, a integrarse como personas y como organización a la sociedad y en algunos casos a mejorar sus ingresos. Un gran efecto en las recicladoras (es) formalizados, ha sido la mejora de sus condiciones laborales y familiares. Ellos pueden trabajar más seguros (vestimenta, equipamiento adecuado y vacunas) además de tener también ellos y sus familias acceso a los distintos beneficios sociales del estado. También este trabajo formalizado les genera los hábitos requeridos por muchos trabajos, los cuales los habilita posteriormente para eventualmente encontrar trabajo: Puntualidad, horario de trabajo, socialización con los vecinos y/o empresas, aseo personal, orgullo por su actividad al estar cuidando el medio ambiente, etc.

En su gestión del último semestre especialmente, al realizar los esfuerzos de cierre del proyecto se ha buscado vincularlo a otros proyectos que le den continuidad como se podrá observar en el análisis de sostenibilidad. Sin embargo, el mayor esfuerzo que se ha estado realizando al respecto es en asegurar la publicación de diversos manuales e instructivos de trabajo y en especial la sistematización misma de todo el proyecto: que mostrará toda la recopilación de data y experiencias, realizará un análisis reflexivo sobre la misma y se espera sirva como base para replicar las distintas lecciones aprendidas en el trabajo a nivel institucional nacional, provincial y local con las recicladoras (es)

Se califica en términos de relevancia con un 2, es decir Relevante de acuerdo al estándar de calificaciones para el tema de Naciones Unidas. Se estima una contribución muy relevante cualitativamente para el país y en menor medida en términos cuantitativos por la necesidad de escalar efectivamente este proyecto para que se instale como una efectiva política nacional.

3.4. Efectividad y Eficiencia

Efectividad:

En el análisis de la evaluación SMART y de consistencia en el diseño entre Producto y Resultado del Diseño Original³² el nivel de logro estimado se ubicaba entre el 73% y el 80%. Posteriormente con la realización de los cambios realizada producto del ejercicio de teoría del cambio estos porcentajes subían a situarse entre el 80% y el 100%³³.

La efectividad lograda se califica teniendo muy presente, las dificultades que tienen las instituciones para coordinar acciones y trabajar en forma cooperativa por una parte y por otra los problemas de inestabilidad política que provocan cambios periódicos en las autoridades e intensas negociaciones que no dejan espacio para hacer políticas públicas más estables en el tiempo en Perú.

El análisis del cuadro de calificaciones presentado anteriormente en el punto 3.2 Matrices de Evaluación de Resultados, nos entrega resumidamente lo siguiente:

En los tres indicadores de resultado se lograron altos niveles de logro:

1. Indicador de Resultado 1: *Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.*
 - a. *Actividad Asociada 1 Nivel de logro 89% y Calificación 5: Satisfactorio*
 - b. *Actividad Asociada 2 Nivel de logro 96% y Calificación 6: Muy Satisfactorio*
 - c. **Promedio Indicador de Resultado 1: Nivel de logro 93% y Calificación 5: Satisfactorio**

2. Indicador de Resultado 2: *Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo*
 - a. **Promedio Indicador de Resultado 2: Nivel de logro 94% y Calificación 6: Muy Satisfactorio**

3. Indicador de Resultado 3: *Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).*
 - a. *Actividad Asociada 1 Nivel de logro 88,8% y Calificación 5: Satisfactorio*
 - b. *Actividad Asociada 2 Nivel de logro 83,3% y Calificación 5: Satisfactorio*
 - c. **Promedio Indicador de Resultado 3: Nivel de logro 86,5% y Calificación 5: Satisfactorio, es decir solo hubieron deficiencias menores**

³² Ver anexo 6 Evaluación SMART y de Consistencia del diseño Original PRODOC (años 2013 al 2015)

³³ Ver anexo 7 Evaluación SMART y de Consistencia a partir del ejercicio de teoría del cambio (años 2016 al 2017)

La medición global finalmente nos entrega un nivel de logro promedio de un 91% lo que califica para un 5, es decir sólo hubo deficiencias menores. Se estima también una sostenibilidad probable de un 77% en un ámbito relevante para el País y los temas de pobreza y ambiente. Este resultado es altamente significativo puesto que se ubica dentro del máximo potencial esperado que en promedio para los dos períodos es de aproximadamente un 90% de logro si los tomamos con un peso ponderado equitativo.

Por lo tanto, el nivel de **efectividad final** alcanzado **se califica como muy satisfactorio, MS calificación de un 6**, es decir el máximo, dado lo posible de lograr con el diseño del proyecto y la medición del grado de logro de las metas propuestas por resultados para alcanzar el Producto final.

El nivel de logro se puede ver en detalle en las matrices de evaluación de resultados presentadas en el anterior punto 3.2

Prácticamente todas las metas señaladas en el PRODOC fueron cumplidas e incluso superadas largamente, salvo en el caso del nivel de efectividad esperado a nivel de los beneficiarios finales, del trabajo de caso, es decir de la formalización de las Recicladoras (es) de Arequipa, que fue sustancialmente menor al esperado. Se propuso una meta en el PRODOC de formalizar a 100 recicladores(as), sin embargo, en forma estable y permanente se alcanzó a formalizar a 25 en el período del proyecto.

Este resultado hay que observarlo con mucho cuidado para contextualizarlos bien. Mirando retrospectivamente y con la experiencia del proyecto, no cabe duda que la meta de 100 recicladores(as) era bastante alta y requería modificarse disminuyéndose o ampliando el volumen de recursos destinado a esta operación.

Varios recicladores se formalizan y posteriormente al no ver cumplidas sus expectativas de ingreso o no sentirse bien en un trabajo que les demanda cumplir horarios, sociabilizar con otras personas, participar en reuniones de grupo, aprender diversos conocimientos etc., dejan las rutas y se retornan a los botaderos, dejando la formalidad. Es importante por tanto observar más en detalle las cifras de la experiencia: Los recicladores(as) que se han mantenido vinculados permanentemente al programa han sido 43, que tienen una alta probabilidad de mantenerse formalizados permanentemente pero requieren de ingresos al menos similares en las rutas. El trabajo durante estos años con las recicladoras (es) en que al menos se ha logrado que participen en talleres ha sido con 214 diferentes recicladores(as) de 18 asociaciones (en las capacitaciones han participado 246 personas, pero algunas de ellas han participado más de una vez en la misma capacitación en diferentes años).

En este sentido, es necesario comprender que las personas con las cuales trabajó el proyecto son de los grupos más vulnerables y pertenecientes a situación de extrema pobreza. La acción del trabajo del Proyecto en Arequipa permite efectivamente avanzar en la movilidad e integración social, mejorando la igualdad de oportunidades. La pobreza tiene aspectos multidimensionales que tienen que ver con salud, educación, trabajo, seguridad social, redes, vivienda, etc., varios de los cuales son abordados por la acción del proyecto y superar esa gran vulnerabilidad significa en muchos casos un trabajo de muchos años y décadas incluso sin la certeza del logro.

Al formalizarse y participar de las rutas y todo lo que comprende el programa AQP Recicla, las recicladoras tienen la oportunidad de tener ingresos similares o mejores, de trabajar en condiciones mejores de salubridad, disminuir el esfuerzo físico, disminuir el estigma social, tener horarios fijos que les permiten organizar y mejorar su vida personal y familiar, tienen acceso a

programas de capacitación y tienen acceso e información de programas sociales. Existe por tanto una mejora de la calidad de vida de las recicladoras y al menos contar con ingresos similares o mejores. Sin embargo, si no hay un ingreso suficiente, las recicladoras retornan a los botaderos.

Este trabajo con sectores tan vulnerables tiene a juicio de la evaluación, dos aspectos muy importantes a considerar a la hora de analizar los resultados. Por una parte, el proyecto se inserta en un trabajo con los grupos beneficiarios que lleva al menos 4 o más años, es decir el logro de hacer que estas personas confíen en ellas mismas y en la institución que las apoya (MPA) ha sido superado en parte antes del proyecto, las deserciones y la construcción de organización implica superar muchos escollos, por lo tanto la posibilidad de alcanzar objetivos del proyectos era alta, por el trabajo previo en el que al menos se habían superado muchos costos de trabajo con este particular grupo de beneficiarias. Esta misma reflexión nos lleva por otra parte al hecho innegable que el modelo, es difícilmente aplicable en otras localidades si no se ha hecho esta importante inversión previa de trabajo social con las recicladoras de la comunidad a aplicar a menos que se considere proyectos de 8 a 10 años de trabajo.

En términos económicos, es importante señalar que las recicladoras constituyen el último eslabón y más débil de ese mercado, que son receptores de precio y no tienen posibilidades de influir o saltarse intermediarios a menos que se fortalezcan en organización y también tengan algún recurso o apoyo económico (para tener un centro de acopio, movilización, etc.) lo cual fue abordado por el proyecto pero es muy relevante a tener en cuenta. Los precios del material reciclado varían y por lo tanto, constituyen una amenaza constante a los ingresos de las participantes, incentivando a que las recicladoras se salgan de la organización, dejen de recuperar en fuente y vuelvan a los botaderos, desandando todo el trabajo realizado. Por lo tanto las medidas destinadas a incrementar el volumen de lo recolectado, generar valor agregado en los productos y de ser posible mejorar las condiciones de negociación son esenciales para mejorar los ingresos, asegurando la permanencia de las recicladoras y que ellas vean efectivamente que es posible mejorar sus condiciones de vida de otra forma.

Eficiencia:

Es muy importante señalar que se ha logrado altos niveles de cumplimiento de las metas y tareas mostrando una gran eficiencia en el uso de los recursos que se puede reflejar en que:

- Gran parte del Proyecto se operó logrando sortear la deficiencia en la entrega de los recursos comprometidos por parte de PEI Global.
- Se logró allegar una gran cantidad de voluntarios al proyecto que apoyaron técnicamente, con su disposición y con su tiempo para el logro de las actividades
- El equipo VNU integró parte esencial del proyecto amortiguando problemas de gestión, de falta de recursos, buscando activamente información y apoyando diversos temas de gestión, logística, etc.
- Los trabajos previos con las recicladoras por parte de PNUD y la MPA permitieron un ahorro de recursos y esfuerzos importantes.
- Se lograron acuerdos importantes con otras instituciones, dentro del cual es destacable el trabajo con Qali Warma

Los problemas de los vaivenes políticos que afectan a la institucionalidad fueron salvados en gran medida con gran empuje y compromiso de los actores que trabajaron en el proyecto.

Por otra parte el hecho de que no se haya logrado la meta de las 100 recicladoras formalizadas en principio, puede parecer un problema de mal uso de los recursos, sin embargo la presente

evaluación tiende a pensar que a nivel de diseño se subestimó las necesidades de tiempo para reinsertarlas poniéndose unas metas demasiado altas.

Ha existido rotación entre las recicladoras participantes. Sin embargo, como lo habíamos señalado anteriormente, el trabajo con este grupo es muy complejo, lograr captar, potenciar y formar liderazgo en un sector excluido y autoexcluido significa un proceso largo y de mucho cuidado.

Es recomendable seguir profundizando en las cifras para analizar el proceso de reinsertión o de formalización de las recicladoras(es) para lo cual es conveniente tener indicadores y mediciones de proceso. En un análisis rápido podremos ver que de 214 recicladores(as) que pasan por procesos de capacitación y trabajo de talleres, 43 mantienen un vínculo (4 años) lo que significaría un 20%. Esto es un indicador de la tasa potencial de éxito de los talleres (reforzados por visitas y otras actividades del proyecto). Ahora bien, si 25 de las 43 se mantienen activamente formalizadas, esto quiere señalar que en la medida en que logra mantener el vínculo con las recicladoras(es) la tasa de éxito es de poco más de un 58%, que es un logro muy alto dadas las características de los(as) beneficiarios(as). Por lo tanto, a la hora de fijar metas y distribución del presupuesto, según estas cifras se debería haber realizado talleres a 862 recicladores y mantener un vínculo estrecho con 173 para poder finalmente tener 100 recicladores (as) formalizados permanentemente. Esto significa generar rutas y negocios atractivos para al menos las 173 recicladoras considerando las deserciones.

No obstante todo o anterior, la presente evaluación considera que efectivamente se podría dar espacio para mejoras sustantivas de eficiencia en la medida que se hubieran logrado mayores niveles de coordinación y relaciones interinstitucionales. El trabajo de teoría del cambio fue muy claro y correcto al respecto, era necesario influir más decididamente en el trabajo con otras instituciones de tal manera de poder ampliar el logro de los resultados y como se esperaba en el PRODOC escalar el impacto de los resultados del proyecto.

Tal como se explicará con más detalle en las recomendaciones, existe en Perú un alto nivel técnico, de profesionales y de experiencias de proyectos de diverso tipo que son o podrían ser muy complementarios con los objetivos del PEI, que no es comprensible que no se puedan aprovechar para ser más eficientes y no tener que reinventar muchas cosas en las cuales ya existe la experiencia y el conocimiento técnico:

- Conocimiento de campo de cómo abordar los problemas de reinsertión social por parte del MIDIS
- Conocimiento de diferentes instrumentos, capacitaciones, material educativo, educadores, asistencia técnica y diversos conocimientos de cómo realizar emprendimientos que se han adquirido en diversos proyectos por parte del Ministerio de Economía desde fines de la década de los 90.
- Existe una gran cantidad de estudios y experiencia de diversos instrumentos de financiamiento de microemprendimientos en Perú que inclusive han sido pioneros a nivel mundial y que pueden ser una forma interesante de generación de recursos para ideas de negocios de los recicladores(as)
- Experiencia del Ministerio del Trabajo en procesos de reconversión laboral y capacitación para el empleo, en las cuales se han creado diversos materiales gráficos, metodologías y hay facilitadores con gran experiencia que pueden traspasar esa tecnología a este ámbito de trabajo con las recicladoras(es)
- Experiencia, materiales de trabajo y apoyo metodológico para realizar procesos de transversalización de género en los proyectos y en los materiales producidos por el proyecto que pueden ser adquiridos del MIMP

Es decir, el proyecto realizó una serie de esfuerzos por establecer relaciones y coordinaciones interinstitucionales que se detallan en el cuadro del punto 3.2, sin embargo se estima que las posibilidades latentes para adquirir conocimiento con otras instituciones de Perú y más aún para desarrollar trabajos compartidos era y sigue siendo muy grande y sólo se aprovechó una pequeña parte de ella.

Precisamente por lo anterior, es que la calificación de eficiencia en el logro de los resultados se ha determinado en **4: Algo Satisfactorio (S): Hubo deficiencias moderadas. Dado que no se aprovechó experiencia de socios relevantes y eso impidió lograr socializar más aún los postulados del mismo PEI.**

3.5. Implicación nacional.

El concepto del proyecto se desarrolló insertándose en las prioridades y planes de desarrollo del país, de la mejora institucional de MINAM y la MPA, de la estrategia PNUD y del área medio ambiente del mismo, y también se realizó la consistencia con los ODS.

El proyecto ha logrado una serie de acciones de incidencia nacional, sin embargo ellas están sujetas también a los vaivenes políticos como se señaló anteriormente, cuando a través del Proyecto de Ley N° 976 (febrero 2017), la Comisión de Constitución y Reglamento aprueba retirar el párrafo correspondiente a género e inclusión social que se había logrado incluir en el DL N° 1278 en el año 2016, es decir pocos meses antes. También es bastante diferente el nivel de involucramiento del MINAM en el Proyecto PEI con la administración política anterior versus la actual. Las prioridades cambian y por tanto cambian también los niveles de implicación nacional.

Tal como se señalaba en el punto anterior, las coordinaciones interinstitucionales han sido pocas y no se puede ver un efecto de escalamiento a nivel de la institucionalidad pública.

La replicabilidad del enfoque PEI supone que las municipalidades cuentan con un Plan de Reciclaje del tipo Arequipa Recicla y que se encuentran inmersos en el Plan Nacional de Segregación en la Fuente y Recolección Selectiva, para a partir de ahí analizar cómo trabajar con las asociaciones, fortalecerlas, formalizarlas e integrarlas. Cada municipalidad es una realidad distinta por cuanto la propuesta es más bien una guía con criterios que se enmarcan en una política nacional, los cuales se deben adecuar a cada municipio. Lo interesante de la propuesta y lo atractivo políticamente es que a nivel local se logra incidencia en lo social, en lo ambiental y en lo económico y se puede trabajar a nivel local en diversas escalas.

Por otra parte, con la aprobación de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos en diciembre del 2016 y recientemente el reglamento que le da vida en diciembre del 2017, la concreción de al menos 5 rellenos sanitarios y la expectativa de que se logren en los próximos 3 a 5 años otros 26, cubriendo un 11%³⁴ de las necesidades de construcción de rellenos sanitarios pondrá presión para la formalización de las recicladoras en los Municipios³⁵. Muchos recolectores informales perderán o disminuirán sus ingresos, los Municipios deben adaptarse a la nueva normativa legal

³⁴ La Ministra Elsa Galarza declaró que se requieren construir 270 rellenos sanitarios a nivel nacional. Agosto 2017, MINAM.

³⁵ También es importante considerar que se crearon indicadores y objetivos específicos en el PLANRES y existe el plan de incentivos y SIGERSOI que deberían hacer que las municipalidades se interesen por mandato legal

e incluso los empresarios también estarán interesados por los temas de la responsabilidad extendida.

El proyecto contemplaba una serie de acciones de sensibilización a la ciudadanía, las cuales inclusive superaron las metas previstas, sin embargo eso no ha significado un aumento en la conciencia de segregar por parte de la comunidad, ni tampoco en que se realicen grandes proyectos por otras instituciones que permitan una mayor trascendencia y transformarse efectivamente en una política de estado. Hoy existe una ley e instrumentos del gobierno, existe una experiencia interesante en Arequipa que ha ido mejorando pero no se puede calificar de que los conceptos PEI hayan logrado generado un cambio cultural y tampoco sean una Política de Estado. Por lo tanto se califica que **la implicancia nacional es media** debido a que el proyecto se insertó en una **necesidad real e importante a nivel Nacional, regional y local**, y pero todavía no se dan las condiciones culturales en la sociedad y en las instituciones para una **trascendencia como Política de Estado**.

3.6. Integración.

Los proyectos respaldados por el PNUD se insertan en la programación del país del PNUD. Como tal, los objetivos y los resultados del proyecto deben alinearse con estrategias del programa del país del PNUD, así como también con beneficios del medio ambiente mundial y los compromisos del País al respecto en temas ambientales y los ODS,

El logro de ambos objetivos en diferente grado, considerando los múltiples productos, contribuyen a las metas del PNUD para el país en el avance hacia el diseño e implementación de políticas que posibiliten la sustentabilidad ambiental y energética y el fortalecimiento de las capacidades técnicas e institucionales para promover la sustentabilidad del medio ambiente.

Este proyecto asimismo para PNUD y los objetivos medioambientales al insertarse en MINAM es importante porque permite fortalecer la institucionalidad de un Ministerio relativamente nuevo, mejorar su posicionamiento en la institucionalidad pública y de paso incidir en los temas relevantes al PEI de medio ambiente y pobreza.

El proyecto tiene un interesante nivel de relevancia con su producto y resultados logrados y permite contribuir al logro de los objetivos de los ODS en Perú.

En relación a la gobernanza el proyecto en el diseño y operación se hizo bajo la lógica NIM, es decir de administración nacional, que fue entregado a MINAM que asumió su responsabilidad en el mismo y también como corresponsable se encuentra la MPA que asumió con alto grado de compromiso su tarea con muy buenos resultados logrados. PNUD aportó constantemente en términos técnicos y asumió los problemas de financiamiento aportando a que no se detuviera el proyecto realizando esfuerzos administrativos mayores de los que estaba comprometido.

3.7 Sostenibilidad.

La evaluación y calificación de la sostenibilidad de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el PEI, busca la identificación de la probabilidad de la sostenibilidad de los resultados como beneficios continuos después que finaliza el proyecto.

Al nivel de los indicadores de resultados de las matrices de evaluación del punto 3.2, podemos observar que varían poco entre las actividades asociadas y las metas logradas, llegándose al juicio global de que hay riesgos moderados de la sostenibilidad de los resultados, con una clasificación de 3, es decir Algo probable de logro de sostenibilidad de los mismos y en términos de la sostenibilidad probable se determina un 77%.

Como aportes a la sostenibilidad que le dan continuidad a los efectos del proyecto, podemos identificar al menos los siguientes:

- a) El MINAM se encuentra llevando a cabo el “Programa piloto para el apoyo a las acciones de mitigación dentro del sector de manejo de residuos sólidos en el Perú bajo la Iniciativa de la Asociación de Países Nórdicos”, conocido como la NAMA de residuos sólidos, con el apoyo financiero de la Corporación Financiera para el Clima de los Países Nórdicos (NOAK – NEFCO), el cual tiene como objetivo la actualización del SIGERSOL para su uso como herramienta de evaluación y seguimiento de emisiones de gases de efecto invernadero, para lo cual MINAM firmó un Memorándum de entendimiento con NEFCO para el desarrollo de actividades para la implementación del programa antes mencionado, dentro del cual se enmarca la consultoría “Fortalecimiento del sistema de información para la gestión de residuos sólidos – SIGERSOL, como mecanismo de monitoreo, reporte y verificación (MRV) de la NAMA de residuos sólidos”, la cual será financiada con recursos económicos de la Cooperación Nórdica (NEFCO).
- b) Como aporte a la sostenibilidad también se cuenta con PAGE, que es una Iniciativa Conjunta de 5 instituciones del sistema de UN que en Abril del 2017 en Perú específicamente respecto del tema de recicladores Fortaleciendo las capacidades de los Recicladores en los temas de Planes de Negocio y Seguridad Ocupacional, en donde se trabajaría con los recicladores de PEI para hacer un laboratorio que permita comprender el proceso de aprendizaje de los recicladores en estos dos grandes temas. Se vincula a MINAM y MINTRA trabajaría con 25 recicladoras en Arequipa apoyados por una Universidad que estudiara con psicólogos el tema de motivación, deserción y abandono.
- c) La implementación de los rellenos sanitarios en un total de 31 en ciudades grandes y medianas, financiados con un préstamo del BID, apoyo de la cooperación japonesa (JICA) y de la cooperación Suiza-SECO.
- d) En Febrero del 2017 comenzó el proyecto “Fortalecimiento de la Institucionalidad y Liderazgo de Gobiernos Locales de la Ciudad de Arequipa en Gestión ambiental - Mi Arequipa Limpia”. El principal objetivo es reducir la cantidad y peligrosidad de los residuos sólidos en Arequipa y es ejecutado por la Municipalidad Provincial de Arequipa (MPA) y la Asociación Civil Labor con el apoyo financiero de la Unión Europea. Este proyecto abarcará a la MPA y diez distritos de Arequipa: Alto Selva Alegre, Cayma, Characato, José Luis Bustamante y Rivero, Mariano Melgar, Paucarpata, Sabandía, Sachaca, Tiabaya y Uchumayo. A este proyecto se incorporaron el 2018 dos VNU que trabajaron en el proyecto PEI Perú.

Por otra parte existen espacios poco explorados, que pueden servir para darle sostenibilidad al Proyecto:

En teoría uno de los mayores clientes potenciales y por consecuencia de política debería ser el Estado de Perú. En este sentido, un mecanismo que está latente y que podría potenciar y dinamizar a su vez todo el modelo como sistema, es que se logre realizar una comercialización del material reutilizable encadenado a compras públicas, lo que permitiría, si se gestiona en

forma adecuada entregar estabilidad y mejora de los precios para las recicladoras³⁶. La ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos no habla de compras públicas y mucho menos de compras públicas sostenibles, sin embargo deja un espacio abierto en varios artículos al señalar la importancia de promover las iniciativas públicas y la inversión (y privadas) municipales y no municipales para asegurar la eficiencia del sistema. El reglamento de la Ley señalada, publicado ahora en diciembre 2107, en ninguno de sus artículos se refiere tampoco a las compras públicas, sin embargo en su artículo 44 sobre la promoción de la inversión pública y privada referido a los DL 1238 y 1250 para promover la inversión privada y público privada en el sector podrían dar espacio para la creación de inversiones que se encadenen a compras públicas (Clusters para las compras públicas). También en el artículo 127, en el caso de declaración de emergencia en la gestión y manejo de residuos sólidos municipales, se podrían "adoptar acciones complementarias para garantizar la continuidad en el manejo de los residuos sólidos", siendo una pequeña ventana para la realización de acuerdo a la voluntad política, para efectuar acciones ligadas a compras públicas.

Por su parte, la Resolución Jefatural 063-2016 de Perú Compras, de septiembre 2016 establece los mecanismos para las compras corporativas obligatorias, facultativas y por encargo de las entidades públicas. La utilización de la compra corporativa obligatoria es compleja y requiere de estudios que pueden demorar bastante el proceso, sin embargo habría un espacio que requiere de encontrar algún(os) servicio(s) que tenga la disposición para realizar la experiencia de explorar una compra corporativa facultativa o por encargo de productos provenientes de reciclaje vinculados al modelo promovido por el PEI.

Con lo anterior quisiera mostrar que existen espacios, que aunque sean reducidos, muestran caminos por donde se puede asegurar la sostenibilidad y sobre todo la articulación de soluciones que permitan dar más eficiencia y efectividad social, económica y ambiental a todo el sistema en el Perú.

El tema de responsabilidad extendida de los productos es señalado en la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos sin embargo es un tema en que no aparecen acciones o evidencias de acciones concretas al respecto, por lo tanto es necesario darle seguimiento a la forma en que lo aborda el MINAM de tal manera de realizar eventuales apoyos que permitan que se transforme en una política activa.

a) Riesgos financieros

La sostenibilidad en términos financieros en este proyecto pasa por que las Municipalidades puedan acceder a recursos económicos que les permitan impulsar proyectos del tipo AQP Recicla. Una de las tareas que abordo el proyecto es trabajar con el MEF en la creación de un Fondo de Inversiones de Residuos Sólidos, que permita impulsar a nivel nacional el manejo integral de Residuos Sólidos. Se ha logrado contar con un informe de diversas alternativas para crearlo y asimismo se realizó un Manual de Operaciones que potencialmente afina la discusión inclusive a nivel de procedimientos. Lamentablemente, estos trabajos no han logrado que se cree efectivamente el Fondo de Inversiones todavía y no existe ninguna certeza de que efectivamente se realice o de los recursos de los cuales efectivamente disponga para tal efecto.

³⁶ Ver un informe muy interesante del servicio de análisis legal de compras públicas sostenibles, solicitado por el Comité Directivo del "Proyecto Global sobre Compra Pública Sostenible y eco-etiquetado del PNUMA - SPPEL." Elaborado por los abogados César Ipenza y María Becerra. 2016, en que muestran el marco legal existente en el Perú y la viabilidad de impulsar o promover las Compras Públicas Sostenibles (CPS)

En el caso de las acciones a nivel regional y local, por tanto, mientras no exista ese Fondo de Inversiones, la sostenibilidad de las actividades tienen un riesgo financiero concreto pues el manejo de recursos por parte de las Municipalidades es muy precario y tienen grandes necesidades en el levantamiento de información así como de personal para emprender las tareas requeridas.

Por lo tanto, a nivel nacional se estima que el riesgo es real de que no se concrete necesariamente la creación del Fondo y por lo tanto la sostenibilidad tiene riesgos significativos de no cumplirse y **se califica entonces con un 2 (AI)**.

b) Riesgos socio-políticos

El actual gobierno, cuenta con una base muy débil en el parlamento para gobernar y se ha visto que es posible que ceda ante presiones de otros sectores políticos. El MINAM no es un Ministerio muy relevante en el Estado Peruano, por lo que es posible que no se vea afectado por grandes presiones políticas. Por lo tanto, se estima que el riesgo socio político con la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea **Algo Probable** dado que igual requiere demostrar resultados, es decir **se califica con un 3**.

Por otra parte, en Arequipa se realizarán elecciones regionales y municipales en octubre del 2018 implicando un cambio en la MPA a partir del 01 de enero del 2019 hasta el año 2022. El alcalde actualmente en ejercicio no puede ser reelegido por normativa legal, por lo tanto esto representa un riesgo a la sostenibilidad de los efectos y productos del proyecto frente a una nueva autoridad que no le dé importancia a la experiencia realizada.

c) Marco institucional y riesgos de gobernanza.

Los marcos legales, de las políticas y las estructuras y los procesos de gobernanza dentro de los cuales operó el proyecto no están suficientemente sólidos en las instituciones.

El MINAM tiene una gran variedad de problemas que abordar como Ministerio y cuenta con recursos escasos y necesidad de mostrar éxitos visibles, por lo tanto puede ser sensible a cambios de orientación que desprioricen los efectos promovidos por el Proyecto PEI.

Finalmente, existe una gran experiencia acumulada en los VNU que han trabajado en el proyecto, la cual se puede perder si ellos no se quedan trabajando en las instituciones que los acogieron. Tanto en el MINAM y en la MPA hay escasez de recursos económicos y no es claro que puedan retener a los VNU integrándolos a su personal.

Existe el riesgo de gobernanza, ya que los productos del proyecto, pueden ser afectados por los vaivenes políticos al cambiarse las direcciones de las instituciones provocando eventualmente cambios en los marcos presupuestales o priorizando otras preocupaciones que desvíen los recursos humanos y económicos. Es decir, a futuro existe la posibilidad de que se pueda comprometer la sostenibilidad de los beneficios del proyecto.

La evaluación por tanto, es que la sostenibilidad es Algo Probable, **calificándose con un 3**, es decir hay riesgos moderados en este ámbito a la sostenibilidad.

d) Riesgos ambientales

La evaluación de riesgo no evidencia que existan actividades en curso que puedan ser una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los resultados del proyecto, luego la sostenibilidad de los resultados **es Probable, es decir se califica con un 4.**

En síntesis el proyecto generó actividades, promovió estructuras y disposiciones legales que podrían entregarle sostenibilidad ambiental a los resultados del proyecto.

3.8. Impacto

Por el diseño del proyecto, con los dos grandes niveles de intervención, uno nacional, y el otro en área de intervención a nivel provincial local, se estiman los efectos y avances hacia el impacto por los resultados y el producto del proyecto.

A nivel nacional, la actualización del PLANRES para el período 2017- 2027 (en proceso), la actualización y mejoramiento de la Plataforma SIGERSOL, las acciones emprendidas para la creación de un fondo de Inversiones de residuos sólidos, y las diversas Guías de operación del PMRS, PIGARS, etc., le dan una cierta probabilidad de crear un marco institucional que asegure un impacto en estos temas. Sin embargo no están oficializadas algunas y también sabemos que los vaivenes políticos son importantes y más adelante se cambien las prioridades. El Impacto a nivel nacional por lo tanto, se estima como mínimo (2).

A nivel provincial se ha logrado desarrollar un trabajo que ha permitido eficientar y mejorar las acciones de AQP Recicla en forma importante. Sin embargo, el nivel de impacto a nivel cuantitativo de formalizar recicladores ha sido mínimo aunque existe potencial de replicación y escalamiento de logros en el mediano plazo. A nivel cualitativo, la experiencia ha logrado mucho conocimiento y registrar información, armar rutas, eficientarlas y crear oportunidades de negocios. El próximo año sin embargo, se cambia la administración en la municipalidad provincial por lo que pueden cambiar mucho las orientaciones e interés por el tema de reciclaje. El Impacto a nivel local por lo tanto, se estima como Significativo (3). Como resultado final se estima que el impacto es mínimo, vale decir la calificación 2.

4. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES.

4.1. Conclusiones Generales

El análisis de los resultados del proyecto en términos generales agrupa tres grandes análisis:

a) El diseño y la estructura de objetivos realizada en el PRODOC

El diseño y la estructura de objetivos fueron analizados extensamente en el punto III.1 Diseño y formulación del Proyecto de este informe y nos muestra que efectivamente se realizó un diseño con sólidas bases en experiencias que venían desarrollándose en un contexto político-administrativo favorable y que respondían a necesidades y problemas concretos de la población peruana. El análisis de consistencia del marco de resultados del proyecto nos muestra problemas en términos de la evaluación SMART de los indicadores que nos entregaban una probabilidad de logro situada entre un 73 y un 80 % de logro dado el diseño original y que posteriormente a la teoría del cambio por los ajustes a los compromisos y mejora de los indicadores nos entregaban una probabilidad de logro entre un 80 y 100%.

Al igual que en el caso de Guatemala, este es un proyecto NIM con supervisión PNUD, pero en donde la gestión financiera se reporta directamente a PEI Global, generando problemas administrativos a la gestión de PNUD y entorpeciendo la asistencia técnica de PEI Regional. Esto se agudizó con las dificultades en la transferencia de los recursos financieros comprometidos

En esta etapa puntualmente se pueden señalar también los siguientes problemas:

- La división del proyecto en dos fases: Genero también incertidumbre respecto de la real disponibilidad de recursos para ejecutar.
- El diseño del proyecto contemplaba un cargo de coordinación de acciones entre el MINAM y la MPA que no fue comprendido por las personas que se hicieron cargo, generándose problemas interinstitucionales por no existir una adecuada limitación de funciones.
- El diseño del proyecto subestimó el tiempo y los costos de lograr la formalización de las recicladoras(es) poniéndose una meta bastante alta en el período de tiempo del proyecto: 100 recolectores formalizados. La formalización parece ser un trámite simple, sin embargo en las recicladoras significa realmente un proceso de reinserción social complejo.

El Proyecto responde a los objetivos del PEI Global, contribuye a 10 de los 17 ODS, es consistente con la Estrategia país de Naciones Unidas para Perú y se enmarca en las actividades de Medio Ambiente y Energía de PNUD Perú.

La evaluación general es que es un buen diseño, con deficiencias menores que si se hubiese mejorado técnicamente desde un principio habrían evitado problemas al momento de evaluar la gestión del proyecto y sus resultados.

b) La gestión del proyecto en función de los compromisos y la gestión adaptativa del contexto y las circunstancias que le toco sortear en el camino para poder avanzar en el logro del producto y sus metas.

La operación del Proyecto nos muestra que estuvo desarrollada bajo un contexto complejo, con problemas para funcionar debido a:

- Inestabilidad en los recursos financieros: Los flujos de recursos financieros se demoraron en llegar en todos los años de funcionamiento generando incertidumbre, retrasos en las contrataciones de consultorías y problemas administrativos.
- El cambio de administración del Estado en el año 2016 implicó un cambio en las autoridades ministeriales y un cambio en la dirección del proyecto.
- Los problemas históricos en Perú para establecer coordinaciones de trabajo interinstitucionales que limitaron la adquisición de experiencias de trabajo de otras instituciones hacia el proyecto y también la posibilidad de realizar trabajos o proyectos nuevos que permitieran mejorar la eficiencia y escalar el Proyecto PEI ampliando el impacto y la sostenibilidad del mismo.
- Los vaivenes y conflictos políticos de Perú que incluso hicieron que el 2017 se retrocediera en el gran logro del artículo 53 que incorporaba el enfoque de género e inclusión social mediante el proyecto de ley 976 de febrero del 2017 en que la comisión de Constitución y Reglamento aprueba retirar el párrafo correspondiente.

No obstante los problemas de un escenario y situaciones complejas para funcionar, el proyecto también logro generar un alto nivel de actividades que le permitieron un resultado logrado calificado de un 91% de promedio, lo que le valió una calificación general de 5, es decir Satisfactorio en donde hubieron deficiencias menores en el logro de los resultados.

La Realización del ejercicio de Teoría del Cambio fue muy importante y relevante para mejorar estratégica y operativamente el proyecto y es un ejemplo del apoyo y asistencia técnica del PEI Regional.

Los resultados muestran que el proyecto es relevante, que entrega un nivel de efectividad máxima dado su diseño y problemas de contexto de operación con una calificación de 6, es decir no presento deficiencias. A nivel de eficiencia se encuentra que el proyecto podría haber sido más eficiente, se obtuvo la calificación de 4 (hubo deficiencias moderadas), si hubiese integrado transversalmente la labor de la coordinación interinstitucional para aprovechar la experiencia y conocimientos de otras instituciones y también haber podido construir acuerdos como los establecidos con Qali Warma que le permitirían haber tenido efectos multiplicativos y a su vez asegurado bases más sólidas para su sostenibilidad.

La gestión adaptiva del proyecto fue favorecida por un alto compromiso de los profesionales y las instituciones relacionadas con el proyecto, en especial de los pertenecientes a la MPA y los VNU.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación se califican de satisfactorio, es decir hubo deficiencias menores entre las cuales el no haber previsto los problemas de gestión señalados.

c) La proyección de los efectos, el nivel de profundidad alcanzado que pueda permitir darle sostenibilidad y asegure los cambios necesarios buscados en el tiempo.

La sostenibilidad de los efectos y producto del proyecto en general se califica de algo probable, es decir de 3 en una escala de uno a 4. Esta sostenibilidad está afectada en especial por los requerimientos financieros que tienen las municipalidades para emprender este tipo de labores y por la inestabilidad política que afecta la sostenibilidad socio política y el maco institucional y gobernanza de los postulados del proyecto PEI.

La experiencia del proyecto con el MPA de Arequipa es una muy buena práctica del Programa Nacional de Segregación en la Fuente y Recolección, que tiene resultados numéricos poco relevantes (pocas recicladoras formalizadas), sin embargo logra poner como eje central el mejoramiento de la calidad de vida de mujeres y hombres recicladores y sus familias. Es una experiencia histórica, con muchos aprendizajes que permite la inclusión social, mejorar la gestión ambiental y abordar técnicamente distintos procesos de valorización de los residuos sólidos tales como el reciclaje, compostaje, coprocesamiento y la reutilización de los mismos en un trabajo mancomunado del sector público, privado y sociedad civil.

El nivel de impacto obtuvo una calificación de 2, es decir Mínimo (M) en una escala que fluctúa entre 1 y 3. Esta es una calificación intermedia, el proyecto no podemos esperar que tenga un impacto significativo en la medida en que a nivel nacional todavía es afectado por los problemas y vaivenes políticos y a nivel local la experiencia ha madurado bastante pero no se han sentado las bases para su escalamiento o replicación masiva.

4.2. Recomendaciones.

a) Generales

- Las metas y supuestos basados en la incidencia a alto nivel político de gobierno (Leyes cambios institucionales, etc.) deben ser consideradas con cautela pues en países con regímenes presidenciales cortos (4 años) es muy difícil poder incidir hasta el punto en que se logre la generación de una ley.
- Las metas y los supuestos basados en transformaciones culturales del grupo beneficiario también deben ser analizados profundamente. Un proceso de reinserción social es un cambio cultural que implica asumir procesos de trabajo de mediano plazo (una década o más)
- El diseño de proyecto debe explicitar y transversalizar el enfoque (actualmente conocido como la teoría de cambio) que resguarde los principios y criterios en que se sustenta, para que el abordaje de un proyecto a través de la estructura de objetivos permita resguardar productos y resultados coherentes. El no contar con esos principios puede significar una aplicación mecánica del logro de resultados y la realización de actividades sin vincularlas a la contribución del aporte del proyecto al País, pudiendo realizarse actividades que pueden incluso ser contraproducentes a los objetivos del mismo.
- El diseño de la estructura de objetivos del PRODOC, debe cumplir coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto. Por lo tanto es necesario someter a un análisis SMART los indicadores antes de emitir el PRODOC Final.
- Considerando el tiempo y contexto en que se diseña un proyecto, la matriz de riesgos definida y los cambios contextuales respecto de la fecha en que inicia y cambios durante el desarrollo, se sugiere que la estructura de objetivos (marco lógico en algunos casos) sea revisado y ajustado en la primera reunión de dirección al inicio del proyecto, luego sostener un monitoreo y evaluación con GBR periódico (al menos anualmente antes de la aprobación del POA) con el fin de realizar la adecuación y gestión pertinente.
- En proyectos que requieren de transformaciones de gran alcance, el diseño del proyecto debe considerar como componente especial del mismo la generación de instrumentos y mecanismos financieros que le den sustentabilidad económica a los resultados del proyecto, proyectando su impacto y alcance.
- La estrategia del proyecto debe aplicar una gestión basada en resultados, con un sistema de seguimiento y evaluación robusto, en que los instrumentos, principalmente los instrumentos de seguimiento trimestral sean el primer indicador de alerta temprana del avance hacia

resultado; y que los restantes instrumentos PIR y EMT se realicen oportunamente favoreciendo el análisis, la planificación e implementación acorde a una gestión adaptativa basada en resultados.

- La gestión del proyecto debe salvaguardar el logro de los productos y resultados fundamentales aproximadamente al 75% de transcurrido de la ejecución del proyecto de modo que permita lograr validar e internalizar productos y resultados en los actores claves, favoreciendo su sostenibilidad e impactos a través de una estrategia de cierre diseñada e implementada tempranamente.
- Proyectos de este tipo deben considerar la realización temprana de una evaluación estratégica socio ambiental que identifique beneficios y riesgos de medidas o acciones contempladas en la implementación del proyecto.
- No es necesario y mucho menos recomendable realizar el ingreso de los datos en el sistema del Plan de trabajo y el presupuesto, pues con ello no generan control ni de presupuesto ni tampoco es más eficiente. Hay otros proyectos como el PAGE que también es un programa global pero cada línea nacional realiza sus ingresos al sistema y se evitan problemas administrativos causados por temas menores.
- La forma y la profundidad en que se introducen las variables transversales es esencial para poder obtener resultados cualitativamente relevantes y permitan una profundidad en la incidencia en política y sobre todo a nivel cultural que permita efectivamente la trascendencia del cambio esperado. Tal como fue señalado en el PRODOC es muy importante ser explícito en las prioridades transversales, sin embargo es altamente recomendable al respecto que se incorporen en la estructura de objetivos, fijándose línea de base, metas e indicadores.

b) Recomendaciones Específicas que requieren respuesta de Gestión

- **Apoyar la gestión misma del cierre y del informe final del proyecto en MINAM.**

Propuestas de acción:

- La dirección y coordinación del proyecto debe incorporar personal técnico que comprenda mejor el proyecto y entienda también la importancia de asegurar la calidad final y la difusión de los productos del proyecto.
- Asegurar la calidad y la gestión de las últimas actividades de cierre del proyecto con un apoyo más directo desde PNUD Perú.
- Completar la información faltante de medición de indicadores para medir el aporte del Proyecto (%aumento en tasa de reciclaje, reducción de emisiones, incremento del volumen recogido, incremento de ingresos en las asociaciones de reciclador@s, reducción de costes públicos del sistema de limpieza, etc.)
- **Protegerse de la inestabilidad política mediante una generación de cultura (o espíritu de cofradía) entre los técnicos de nivel intermedio y alto que se constituyan en el reservorio de los preceptos promovidos por el proyecto dando estabilidad y asegurando sostenibilidad en el largo plazo.**

Propuestas de acción:

- Generar productos que se proyecten en el tiempo y alimenten esta cultura por la P-A, tales como un curso de postgrado ligado a una universidad de prestigio que dicte estos temas y que se produzcan tesis vinculadas a la gestión del desarrollo con especialidad en gestión del recursos sólidos municipales. Este magister de ser posible se podría dar a nivel internacional de tipo mixto (en línea y presencial) sumando las experiencias de los otros proyectos PEI

- Creación de una comunidad de trabajo virtual con el tema de reciclaje a nivel municipal que tenga la documentación producida por el proyecto y además aliente a otros técnicos a producir y enviar material y promover foros y consultas sobre temas conceptuales y temas operativos

- **La experiencia de trabajo de los VNU en este proyecto debiera ser sistematizada para que sirva de modelo de trabajo exitoso y referente para otros proyectos.**

Propuestas de acción:

- Asegurarse que en la sistematización del proyecto quede la experiencia como colectivo del trabajo de los VNU.
- Realizar un documento especial que refleje lecciones aprendidas de la capacidad de los VNU como oportunidad de gestionar y aportar a proyectos y programas de desarrollo. Interesa ver desde el diseño de los proyectos, la gestión y el cierre, es decir a lo largo de todo el ciclo de proyectos. Establecer un acuerdo con VNU Perú

- **Integrar la coordinación interinstitucional como eje transversal a los proyectos**

Propuestas de acción:

- Sistematizar información de los Ministerios MIDIS, MINTRA, MIMP y MEF y sus organismos dependientes que cuentan con metodologías, herramientas y conceptos útiles para:
 - a) mejorar técnicamente el proyecto
 - b) Realizar acciones conjuntas de réplica o escalamiento de los conceptos y propuestas de PEI
 - c) servir de sustento a la sostenibilidad financiera y técnica

El objetivo es que el país pueda tener un documento sistematizado que sirva de lecciones aprendidas (logros y problemas enfrentados) que permitirían aprovechar otras oportunidades y avanzar en el logro de objetivos que vinculan Pobreza y Medio Ambiente en otros proyectos a implementarse en Perú.

- **La capacidad adquirida por los VNU en las distintas organizaciones que los acogieron y en especial de los que trabajaron con las recicladoras y recicladores no debiera perderse, por lo tanto sería recomendable tratar de asegurar un tiempo más su permanencia en las mismas organizaciones. Una contratación de los mismos por al menos 6 meses más, sería un beneficio para darle continuidad al trabajo del proyecto y para que se transfieran a la institución y a otros jóvenes ese know how.**

Propuestas de acción:

- Asesorar a las instituciones pertinentes para ver la viabilidad de una contratación de continuidad por al menos 6 meses más, lo que permitiría un pequeño tiempo más de sostenibilidad con el compromiso de que transfieran al menos en parte sus funciones a otros voluntarios y a la misma institución ese know how³⁷.

- **Apoyar la sostenibilidad del proyecto mediante el fortalecimiento de los ingresos de las recolectoras(es)**

³⁷ El último trimestre del 2017, PEI Regional apoyó entregando cartas de recomendación de los VNU a las instituciones en donde trabajaban. En el 2018, dos VNU pasaron a formar parte de la MPA en un nuevo proyecto con la Unión Europea.

Propuestas de acción:

- Se recomienda tomar contacto con PRIDER de COFIDE que tiene un programa exitoso de banca popular rural (UNICAS) que es perfectamente aplicable a las recolectoras y que les permitiría un proceso de capitalización propio para sus necesidades financieras.
- **La puesta en valor económico y social de toda la transformación cultural lograda por la experiencia de AQP Recicla está pendiente, pero es innegable que en la medida en que este proceso se mantenga los beneficios superaran largamente a los costos directos de este trabajo.**

Propuestas de acción:

- Asegurarse de que la sistematización del proyecto valore económicamente como proyecto social la experiencia realizada en Arequipa, lo más detalladamente posible para que sirva de marco de referencia para las negociaciones con el MEF en el marco de la creación del fondo de inversiones.
- Es esencial que la sistematización y su socialización se realicen antes del 31 de Marzo (cierre ampliado del proyecto) por lo que se debe realizar una calendarización con tareas y responsables concretos que las asuman.
- **Valorar los recursos de contrapartida aportados al proyecto**

Propuestas de acción:

- Realizar el ejercicio de valorar los recursos de contrapartida y contrastarlo con lo señalado en PRODOC incluyendo aportes realizados no contemplados inicialmente.

4.3. Lecciones Aprendidas.

- El diseño de marco de objetivos debe cumplir la coherencia en metas e indicadores, que sean específicos, medibles, realistas, alcanzables en el tiempo y capacidades del proyecto.
- Realizar evaluación SMART a todos los proyectos previa aprobación de PRODOC
- Los proyectos NIM deben ser manejados administrativamente por las representaciones de cada país y toda la información debiera ser ingresada directamente al sistema ATLAS
- No es recomendable realizar proyectos en dos etapas, pues generan un clima de inseguridad respecto a los fondos y a la viabilidad y alcance efectivo del proyecto
- No se puede comprometer financiamiento de proyectos sin tener la certeza y seguridad de la disponibilidad de los mismos puesto que genera problemas de gestión y de credibilidad de todas las instituciones involucradas
- Protegerse de la inestabilidad política mediante una generación de cultura (o espíritu de cofradía) entre los técnicos de nivel intermedio y alto que se constituyan en el reservorio de los preceptos promovidos por el proyecto dando estabilidad y asegurando sostenibilidad en el largo plazo.

- Es importante que los proyectos en su diseño sean coherentes con una teoría del cambio y sean explícitos en cómo se construyó.
- Proyectos basados en principios, enfoques y una teoría de cambio explícita, favorecen la coherencia e integralidad de sus acciones y resultados.
- La experiencia de los VNU en la gestión del proyecto le dio estabilidad al mismo y demostró en la práctica que podían actuar haciéndose cargo de gran parte de un proyecto importante como colectivo superando el esquema tradicional de que los VNU se integran como un técnico aislado que ejerce una tarea secundaria o marginal en los proyectos de cooperación al desarrollo.

Anexo 1: Lista de documentos del proyecto revisados

- **CCAC (2017), Estándares de Participación en Red Regional Latinoamericana de Residuos Sólidos Municipales.**
- **CCAC (2017), Programa Taller Latinoamericano sobre Residuos Sólidos Municipales,** Santiago de Chile, 24 y 25 de abril de 2017
- **Congreso de la República (2015), DL 1238,** Decreto Legislativo que modifica la Ley n° 29230, ley que impulsa la Inversión pública regional y local con Participación del sector privado, 26 septiembre 2015
- **Congreso de la República (2016), DL 1250,** Decreto Legislativo que modifica la Ley n° 29230, ley que impulsa la Inversión pública regional y local con Participación del sector privado, y la Ley n° 30264, ley que establece medidas para promover el crecimiento económico. 30 noviembre 2016
- **Congreso de la República (2016), DL 1278,** Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 23 diciembre 2016.
- **MEF (2017), Resolución Jefatural N° 043-2017** Perú Compras, 19 Mayo 2017
- **MINAM (2010), Guía de Capacitación a Recicladores para su Inserción en los Programas de Formalización Municipal,** noviembre 2010.
- **MINAM (2016), PLAN NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS, 2016 – 2024.**
- **MINAM (2016), RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 191-2016 que aprueba el “Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos–PLANRES 2016-2024”,** julio 2016.
- **MINAM (2017), DS N° 014-2017, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1278,** Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, 21 diciembre de 2017.
- **MINAM (2017), PLAN NACIONAL DE GESTIÓN INTEGRAL DE RESIDUOS SÓLIDOS, 2017 – 2027.**
- **MINAM (2017), PPT PLANRES 2017-2027,** mayo 2017
- **MINAM (2017), Programa XVII Reunión anual para la gestión integral de residuos sólidos municipales,** noviembre 2017
- **MINAM-MEF (2017),** Guía para el cumplimiento de la meta 10 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017.
- **MINAM-MEF (2017),** Guía para el cumplimiento de la meta 17 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017.
- **MINAM-MEF (2017),** Guía para el cumplimiento de la meta 25 del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal 2017.
- **MINAM-MTPE-PAGE (2017), Plan de Actuación Proyecto Capacitación a Trabajadores Recicladores: Autoempleo Verde Región Arequipa,** Julio 2017
- **MPA (2017) Actualización del «Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) de la Provincia de Arequipa», para el periodo 2017 - 2028.** Julio 2017
- **MPA (2017), Manual de Operaciones para el Manejo de Residuos Sólidos Reaprovechable, Apoyado por el proyecto PEI,** marzo 2017
- **MPA (2017), PPT Propuesta de Rutas Reciclaje 2017, Sub Gerencia de Gestión Ambiental.** marzo 2017
- **PEI-Perú (2013), PRODOC**
- **PEI-Perú (2015), “Estudio de Mercado de Reciclaje de Residuos Urbanos Reaprovechables y Compostables en la Provincia de Arequipa”, Informe final, elaborado por el Instituto para el Desarrollo y Crecimiento Social - INDECSO,** diciembre 2015.

- **PEI-Perú (2015), Aplicación de la metodología de la Teoría del Cambio a los proyectos piloto PEI en la región**, Informe de Consultoría, Carlos Godfrey, diciembre 2015.
- **PEI-Perú (2015), PPT ejercicio de la Teoría del Cambio PEI Perú**, Presentación de Consultoría, Carlos Godfrey, diciembre 2015.
- **PEI-Perú (2016), Informe Final, Curso Taller “RECICLADOR CHEVERE” dictado por el Lic. Enrique Rivera Angulo en Arequipa**, Noviembre 2016
- **PEI-Perú (2016), Informe Sistematización de Recolección de Residuos Sólidos Programa AQP Recicla - Ruta Empresarial, Nov.2015-Nov. 2016** Informe de Consultor Víctor Orosco. Diciembre 2016
- **PEI-Perú (2017) Vinculación PEI - Objetivos ODS**, julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Actualización e incorporación de indicadores de género, pobreza y juventud al documento PIGARS de la Provincia de Arequipa**. Julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Afiche Premiación de Empresas**, septiembre 2017.
- **PEI-Perú (2017), Agenda Misión UNDP/UNFPA/UNOPS Revisión operación proyecto PEI**, marzo 2017
- **PEI-Perú (2017), Agenda Misión VNU Revisión Trabajo VNU en PEI**, junio 2017
- **PEI-Perú (2017), Borrador de encuesta Recicladoras (No aplicada)**
- **PEI-Perú (2017), Borrador de Sistematización PEI**, Versión 22 octubre 2017, Consultora Karla Priego Martínez, 2017.
- **PEI-Perú (2017), Brochure y Mini brochure difusión proyecto PEI**, julio 2017
- **PEI-Perú (2017), Calendario Ambiental 2017. Calendario sensibilización actividades Recicladoras Proyecto PEI**, marzo 2017
- **PEI-Perú (2017), Comité de Seguimiento de Instrumentos: Objetivos 1 al 6 PIGARS Arequipa**, Planillas Excel.
- **PEI-Perú (2017), Comité de Seguimiento de Instrumentos: Plan de Acción PIGARS Arequipa**. Planilla Excel.
- **PEI-Perú (2017), Comité de Sistematización. Contribuciones del Equipo PEI-AQP (7 archivos en Word)** Septiembre 2017
- **PEI-Perú (2017), Comité de Sistematización. Esquema de Ciclo de Residuos Sólidos**. Mayo 2017.
- **PEI-Perú (2017), Comité de Sistematización. Esquema de trabajo análisis de Gestión del Conocimiento**.
- **PEI-Perú (2017), Comité de Sistematización. Presentación de Hallazgos en PPT**. Agosto 2017.
- **PEI-Perú (2017), Comité de Sistematización. TDR Sistematización Publicado**, junio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Consultoría para el Diseño del Fondo de Inversiones en Residuos Sólidos**, Informe final elaborado por Arturo Barra Zamalloa, Abril 2017
- **PEI-Perú (2017), CONSULTORÍA PARA EL DISEÑO DEL FONDO DE INVERSIONES EN RESIDUOS SÓLIDOS**, Informe Consultor Arturo Barra Zamalloa, abril 2017.
- **PEI-Perú (2017), Entrevistas para la Sistematización**, Versión 28 Setiembre 2017, Consultora Karla Priego Martínez, 2017.
- **PEI-Perú (2017), Esquema Producto de sistematización**, Consultora Karla Priego Martínez, 2017.
- **PEI-Perú (2017), Fotos y asistencia Actividad Enmallado de Centro de Acopio**. Julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Gastos e Ingresos PEI-Perú 2013-2017**, Archivo Excel
- **PEI-Perú (2017), Género e Historias de vida, Perfiles Recicladoras a Entrevistar (5)**. Agosto 2017
- **PEI-Perú (2017), Género e Historias de vida, Plan de Trabajo**. Julio 2017.

- **PEI-Perú (2017), Género e Historias de vida, Transcripción Entrevista a Alicia.** Agosto 2017
- **PEI-Perú (2017), Grupos Focales para la sistematización,** Consultora Karla Priego Martínez, 2017.
- **PEI-Perú (2017), Informe Anual 2016.**
- **PEI-Perú (2017), Informe Consolidado Asistencia a Capacitaciones de Recicladoras año 2017.** Julio 2017
- **PEI-Perú (2017), Informe Consolidado Asistencia a Taller Artesanías por Recicladoras año 2017.** Julio 2017
- **PEI-Perú (2017), Informe de Diagnóstico de limpieza pública PIGARS Arequipa,** Base para actualización de PIGARS de la provincia de Arequipa 2016 - 2030.
- **PEI-Perú (2017), Informe Diagnóstico Socioeconómico de la Población de Recicladores/As y Personal de Limpieza Pública con Enfoque de Género y Pobreza – PIGARS.** Base para actualización de PIGARS de la provincia de Arequipa 2016 - 2030.
- **PEI-Perú (2017), Informe Semestral 01 Enero – 30 junio 2017**
- **PEI-Perú (2017), Informe visita de monitoreo,** 30 mayo 2017
- **PEI-Perú (2017), Manual de Elaboración de Papel para recicladoras y recicladores del Programa AQP RECICLA de la MPA.** julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Manual de Identidad Visual Proyecto PEI Perú,** julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Matriz Excel con información Base datos Residuos sólidos, recicladores, rutas de recolección, talleres efectuados con recicladores.** actualizado, agosto 2017
- **PEI-Perú (2017), Oficios de distribución de Calendario Ambiental 2017 a diferentes reparticiones y oficinas del Ministerio del ambiente,** marzo 2017.
- **PEI-Perú (2017), PPT Cadena de Valor de Reciclaje presentado en foro Perú Limpio.** Julio 2017
- **PEI-Perú (2017), PPT Esquema Documento Final de Sistematización del Proyecto PEI Perú.**
- **PEI-Perú (2017), PPT Piloto Cadena de Valor Reciclame** Julio 2017
- **PEI-Perú (2017), PPT presentación trabajo PEI Perú para junta de Proyecto Revisión operación proyecto PEI,** julio 2017
- **PEI-Perú (2017), PPT Segregación de Residuos Sólidos en Instituciones Educativas,** Lic Celia Sahuanay, marzo 2017.
- **PEI-Perú (2017), Presentación PPT Modulo de Habilidades Sociales con Enfoque de Género para Recicladores y Recicladoras,** julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Resumen Proyecto Piloto Cadena de Valor Reciclame** Julio 2017
- **PEI-Perú (2017), Reunión Anual Junta Ejecutiva del proyecto 2017,** Abril 2017
- **PEI-Perú (2017), TDR 11 contratos por diferentes productos PEI.**
- **PEI-Perú (2017), TDR Modulo de Habilidades Sociales con Enfoque de Género para Recicladores y Recicladoras,** julio 2017.
- **PEI-Perú (2017), Video Documental PEI,** julio 2017.
- **PEI-Perú–MINAM (2017), 4 videos Sensibilización Población (Arbitrios, consumo responsable, Limpieza, Reciclaje),** mayo-junio 2017
- **PNUD (2012), PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS 2012-2016 (CPAP)** Entre el Gobierno de la República del Perú y el PNUD, 2012.
- **PNUD (2017), DOCUMENTO PROGRAMA DE PAÍS 2017-2021 (CPAP)** Entre el Gobierno de la República del Perú y el PNUD, 2017.
- **PNUMA-SPEL (2016), INFORME DEL SERVICIO DE ANÁLISIS LEGAL DE COMPRAS PÚBLICAS SOSTENIBLES (CPS),** Consultores César A. Ipena y María Hilda Becerra, 2016

Anexo 2: Agenda de Misión en Perú y Entrevistas efectivamente realizadas

Misión Evaluación Final INICIATIVA POBREZA Y AMBIENTE (PEI) 06 al 17 de noviembre 2017

PEI Perú: Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible e inclusivo

1. Antecedentes- Objetivo

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente (PEI, por sus siglas en inglés) es un programa conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), que apoya los esfuerzos dirigidos por los propios países para integrar los vínculos entre la lucha contra la pobreza y la gestión sostenible del medio ambiente en los procesos de planificación del desarrollo a nivel nacional y sub nacional, y en los planes de implementación y presupuestos públicos.

A nivel global, la iniciativa trabaja directamente con los gobiernos a nivel nacional y sub nacional en 24 países en todo el mundo, y el programa se encuentra finalizando su segunda fase. En América Latina y el Caribe se implementaron dos proyectos en la primera fase de PEI en la República Dominicana y en Uruguay. En la segunda fase, el PEI tiene proyectos en tres países: Guatemala, Paraguay y Perú.

Actualmente, los proyectos de la segunda fase se encuentran en proceso de cierre, por lo que corresponde de acuerdo a su normativa realizar el procedimiento de evaluación final, contratada a un experto internacional que revisará los tres proyectos.

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente en Perú, (2013-2017) busca promover la incorporación de las variables sociales de pobreza género y juventud en las políticas públicas de Residuos Sólidos, en concreto se apoya la transformación hacia un Sistema Integral de Gestión de Residuos Sólidos inclusivo que permita alcanzar las metas país.

2. Objetivos específicos de la Evaluación Final

- Valorar el grado en que el PEI -Perú ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en su propuesta de proyecto.
- Medir el grado de ejecución, pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del proyecto respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la potencial sostenibilidad de las acciones.
- Medir el alcance de los efectos positivos del proyecto en los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los componentes comprometidos.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y Medio Ambiente.
- Analizar la sostenibilidad de la intervención en el país tras la conclusión del proyecto.

3. Metodología

Entrevistas en profundidad a los diversos actores que han tenido relación directa o indirecta con los objetivos y los resultados del proyecto PEI-Perú.

4. Cronograma de Entrevistas Realizadas

	ACTIVIDADES –Lunes 06 Noviembre	LUGAR
11:00 13:00	Presentación de los integrantes PEI Revisión de la agenda de la semana. Presentación de los alcances de la evaluación final del PEI-Perú (Consultor Evaluador) Presentación del Proyecto por parte del PEI-Perú: <i>Realizar una historia de tiempo desde su diseño hasta la situación actual presentando los más importantes hitos que influyeron en el: cambios a nivel nacional, cambios en la estructura de gestión, cambios en los objetivos y productos que puedan entregar el contexto de los logros y los objetivos alcanzados.</i> - Oficial programa MA Jorge Álvarez Lam - Especialista SD PNUD; Lucia Ballesteros, - Sally Jabiel UNV Comunicación - Liseth Díaz Coord. Proyecto MINAM	PNUD Metodología: <i>Presentaciones por Consultor Evaluador y por Equipo PEI-Perú</i> <i>Dinámica participativa grupal</i>
	Almuerzo	
Tarde	Entrevistas Individuales Equipo PEI Perú - MINAM Reunión de Trabajo recogiendo la perspectiva de la Gestión del Proyecto País a nivel estratégico y operativo Entrevistas Individuales: - Liseth Díaz - Gunther Merzthal - Judith Hernández	MINAM (Jr. Huáscar 2117) Director de PEI-MINAM Perú: Entrevistas Semiestructuradas
	ACTIVIDADES –Martes 07 Noviembre	LUGAR
Mañana	Entrevistas Individuales: Yunuik Tuesta Gabriela Paliza Dante Campos	MINAM, Jirón Huascar 2117, Jesús María Entrevistas Semiestructuradas Equipo PEI Perú - MINAM
	Almuerzo	
tarde	Entrevistas Individuales: - Lucia Ballesteros - Sally Jabiel Vinculación PEI-Perú y MANUD, Proyectos PNUD Medio Ambiente, Estrategia País. Análisis de Resultados, Productos, sostenibilidad y lecciones aprendidas. Análisis de modalidad de ejecución, Seguimiento y evaluación.	PNUD Oficial programa MA Especialista SD PNUD; Lucia, Duración entre 45 y 60 minutos cada una aprox. Entrevistas Semiestructuradas
	ACTIVIDADES –Miércoles 08 Noviembre	LUGAR
Mañana	Entrevistas Individuales: - Ángela Blanco Funcionamiento de VNU y vinculación PEI - Fabiola Berrocal Análisis de modalidad de ejecución, Seguimiento y evaluación.	PNUD Oficial de VNU Perú Especialista Monitoreo y Evaluación PNUD Entrevistas Semiestructuradas

Almuerzo		
VUELO Lima – Cusco		
HORA	ACTIVIDADES- jueves 09 Noviembre	LUGAR
	Reunión Anual de Residuos	Auditorio Paraninfo de la Universidad Andina del Cusco, Urbanización Ingeniería Larapa Grande A-5 - San Jerónimo-Cusco. Alcaldes provinciales y distritales de todo el país
HORA	ACTIVIDADES viernes 10 Noviembre	LUGAR
	Reunión Anual de Residuos Reunión con equipo VNU en MPA: - Maria Celia Sahuanay - María del Pilar Cotrina	Auditorio Paraninfo de la Universidad Andina del Cusco, Urbanización Ingeniería Larapa Grande A-5 - San Jerónimo-Cusco. Alcaldes provinciales y distritales de todo el país Entrevistas Semiestructuradas
HORA	ACTIVIDADES sábado 11 Noviembre	LUGAR
HORA	ACTIVIDADES domingo 12 Noviembre	LUGAR
VUELO Cusco- Arequipa		
HORA	ACTIVIDADES lunes 13 Noviembre	LUGAR
Mañana	Entrevistas a personal del Centro de Emergencia Mujer (MIMPV), con quien se realizó talleres de habilidades sociales con enfoque de género - Naida Ofelia Torres Enríquez, Especialista CEM	MIMPV
	Responsable del Programa Qali Warma – MIDIS - Raphael Emanuel Zegarra Vela, Jefe Unidad Territorial Arequipa - Flor Gabriela Coa Alcocer, Especialista Componente Educativo, Unidad Territorial AQP	Qali Warma
Almuerzo		
tarde	- Esp. Técnico Dorinha Castro - Sub Gerencia de Gestión Ambiental	SGGA de la MPA
	- Ing Patricia Bedoya - Coordinadora Sub nacional proyecto y Sub. Gerente de Gestión Ambiental	SGGA de la MPA
	- Esp. Técnico Guadalupe Ortiz - Sub Gerencia de gestión Ambiental	SGGA de la MPA
	Entrevista a recicladoras de Asociaciones de recicladores formalizados - Celia Condori Quiroz, Asociación de Mujeres Ecoeficientes de Cayma - Alejandrina Urrutia Torres, Asociación de Mujeres Emprendedoras de Miraflores - Eleana Quispe Vilca, Asociación de Mujeres Ecoeficientes de Cayma Alicia Cruz Monterrey, Recicla Vida (Cercado AQP)	SGGA de la MPA
	Equipo UNV	SGGA de la MPA

	<p>- María del Pilar Cotrina Segura/ Administración y Logística. - María Celia Sahuanay / Especialista en fortalecimiento de capacidades y género.</p>	
HORA	ACTIVIDADES martes 14 Noviembre	LUGAR
Mañana	Entrevista Ing. Jorge Luis Núñez - Gerente de Servicios al Ciudadano	Palacio Metropolitano Bellas Artes
	- Roberto Loayza/ Especialista en fortalecimiento de capacidades y gestión.	SGGA del MPA
	Entrevista a Empresa con responsabilidad ambiental y social – Ruta Empresarial - Renato Valderrama	Empresa Ferreyros – Parque Industrial
	Almuerzo	
tarde	Entrevista a recicladores en proceso de formalización Botadero El Cebollar (2) - María Elena Yucra Quispe - Lidia Ccama Condori	Botadero el Cebollar Paucarpata
	Visita Centro de acopio y artesanía	Centro de Acopio
VUELO Arequipa Lima		
HORA	ACTIVIDADES miércoles 15 Noviembre	LUGAR
Mañana	Entrevista a Autoridad del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (en el marco de la propuesta de “Capacitación y asistencia técnica para el emprendimiento: Autoempleo verde en la provincia de Arequipa” (Proyecto de actuación conjunta MTPE-MINAM) Comprender la perspectiva política del Ministerio respecto de la vinculación entre informalidad y empleos verdes en su mandato Calep Aquino Maldonado, Gerente de la Unidad Gerencial de Emprendimiento.	Lugar: Ministerio de Trabajo, Avenida Salaverry 655, Jesús María 6to piso, oficinas del Programa Impulsa Perú Duración 45 minutos Entrevista Semiestructurada
		Almuerzo
tarde		
HORA	ACTIVIDADES jueves 16 Noviembre	LUGAR
Mañana	Alberto Huiman –Consultor PWI (en el marco de la consultoría sobre el Pigars Arequipa)	Lugar: PWI / Ciudad Saludable, Av. Ernesto Diez Canseco N° 442. Oficina 1001 (Piso 10) , Miraflores Entrevista Semiestructurada
	Almuerzo	
tarde		
HORA	ACTIVIDADES Viernes 17 Noviembre	LUGAR
mañana	Reunión de Cierre de Misión Presentación de Hallazgos preliminares por parte del Consultor Evaluador. Revisión de pendientes y Compromisos	PNUD Participantes: PNUD, Equipo PEI, MINAM
tarde	Karla Bolaños Primera Directora de Proyecto PEI, Ex coordinadora territorial del Programa Presupuestal 0036 “Gestión Integral de Residuos Sólidos”, y Ex Coordinadora	Lugar: Oficina General de Asuntos Socio Ambientales, del MINAM. Av. Dos de Mayo N° 1545, San Isidro, Lima

	Nacional del Programa de Segregación en la Fuente, Recolección Selectiva y Disposición Final de residuos sólidos. Sobre proceso de elaboración de PLANRES	Duración 45 minutos Entrevista Semiestructurada
--	---	--

Anexo 3: Términos de Referencia Evaluación Final PEI

TÉRMINOS DE REFERENCIA “CONSULTORÍA PARA EVALUACIÓN FINAL DE LOS TRES PROYECTOS DE LA INICIATIVA POBREZA Y MEDIO AMBIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE”



JUNIO 2017

1. INTRODUCCIÓN Y BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La Iniciativa de Pobreza y Medio Ambiente (PEI³⁸, por sus siglas en inglés) es un programa conjunto del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (ONU Medio Ambiente), que apoya los esfuerzos dirigidos por los propios países para integrar los vínculos entre la lucha contra la pobreza y la gestión sostenible del medio ambiente en los procesos de planificación del desarrollo a nivel nacional y sub nacional, y en los planes de implementación y presupuestos públicos.

El principal objetivo de PEI es ayudar a los actores clave a profundizar en el conocimiento de los vínculos entre la sostenibilidad ambiental y la reducción de la pobreza, y aumentar sus capacidades para integrar ambos objetivos en la planificación del desarrollo nacional. A nivel global, la iniciativa trabaja directamente con los gobiernos a nivel nacional y sub nacional en 24 países en todo el mundo, y el programa se encuentra finalizando su segunda fase. En América Latina y el Caribe se implementaron dos proyectos en la primera fase de PEI en la República Dominicana y en Uruguay. En la segunda fase, la que se pretende evaluar actualmente, PEI tiene proyectos en tres países: Guatemala, Paraguay y Perú; que fueron seleccionados tras una convocatoria abierta de propuestas de las oficinas nacionales del PNUD llevada a cabo en 2012 por los centros regionales de PNUD y ONU Medio Ambiente. En América Latina y el Caribe, donde se trabaja fundamentalmente con países de renta media (a pesar de ser considerados como países en desarrollo por el CAD³⁹), el trabajo de PEI presenta importantes desafíos para la incidencia en políticas que deberán ser considerados de manera diferenciada por esta evaluación. Por ejemplo, los proyectos PEI en ALC han optado por una aproximación técnica de arriba abajo (*top-down*), en la que se trabaja con las instituciones centrales intentando articular con los distintos niveles territoriales, combinada con un enfoque de abajo a arriba (*bottom-up*), consistente en la generación de información y pilotajes a nivel local que generen modelos replicables.

Estructura del programa y acuerdos de gestión

PEI es un programa conjunto entre PNUD y ONU Medio Ambiente con un Comité de Gestión Conjunto (Joint Management Board, JMB), el Centro de Pobreza y Ambiente (PEF) y cuatro equipos regionales conjuntos (RTs). Ambas agencias contribuyen con personal, algunos a tiempo parciales y otros a tiempo completos, a nivel global, regional y nacional. PEI es una iniciativa gestionada a través de un fondo común de diversos donantes, gestionado por PEF y cuyos fondos son cargados y gestionados a través del sistema de ATLAS propio de PNUD.

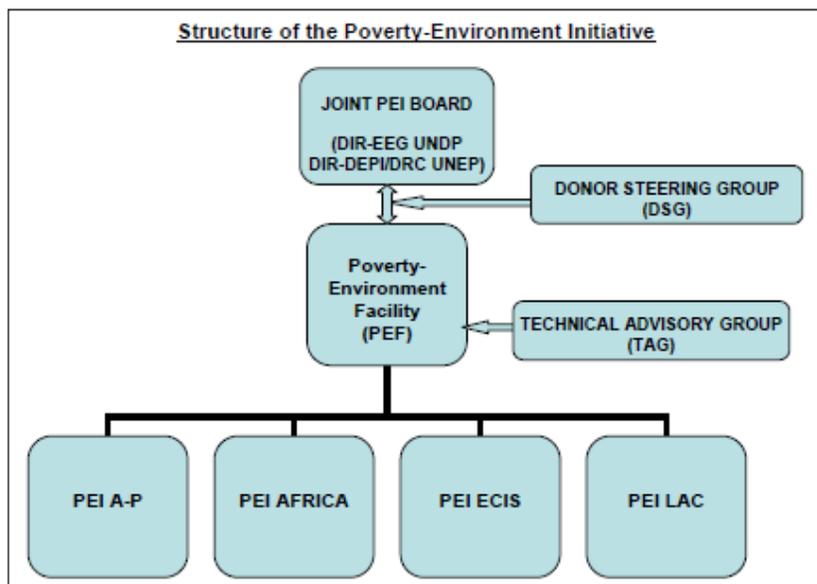
- El JMB está compuesto por el Director del Grupo de Políticas y Apoyo a programas (BPPS/ Sustainable Development and Department of Ecosystems division) de PNUD, el Director de la División de Implementación de Políticas Ambientales (DEPI) de ONU Ambiente, el director de la División de Coordinación Regional de ONU Ambiente, y el director del equipo de Desarrollo Sostenible de PNUD.
- PEF está basado en Nairobi, Kenia, y tiene dos Codirectores nombrados respectivamente por PNUD y ONU Medio Ambiente, que reportan directamente al JMB; PEF se encarga de la coordinación y la gestión del programa a nivel global, incluyendo la relación con los donantes y la rendición de cuentas; también está encargado de gestión del conocimiento y de asesoramiento técnico a los programas regionales y de país).
- Existe igualmente un grupo técnico de asesoramiento externo (TAG) e independiente que provee orientación estratégica y consejo a PEF.

³⁸ Poverty and Environment Initiative, más información disponible en www.unpei.org

³⁹

<http://www.oecd.org/dac/stats/documentupload/DAC%20List%20of%20ODA%20Recipients%202014%20final.pdf>

- El equipo regional (RT) de PEI en América Latina y el Caribe, al igual que en el resto de regiones, se encarga del diseño, ejecución, monitoreo y reporte de los proyectos a nivel de país, en colaboración con las oficinas nacionales de PNUD y de las contrapartes nacionales, y es el encargado de dar el apoyo técnico adecuado para responder a las demandas de los proyectos en la región en coordinación con PEF. El equipo regional usa un marco de resultados conjunto para monitorear y reportar los avances y logros por país sobre la base de las evidencias y lo previsto en los documentos de proyecto (PRODOCs).
- Anualmente se celebran reuniones del Comité Directivo Regional, conformado por los directores de PEF y los miembros del equipo regional de PEI para la toma de decisiones, discusión de orientación estratégica y aprobación de documentos, planes de trabajo y presupuestos.



A su vez, cada documento de proyecto a nivel de país es elaborado conjuntamente entre todas las partes y es aprobado por las respectivas contrapartes nacionales y PEF. En América Latina y el Caribe, hay 3 proyectos que han de ser evaluados en esta segunda fase de PEI: Guatemala, Paraguay y Perú, donde se trabaja tanto a escala nacional como a escala local dentro de cada país.

PEI trabaja en cada país bajo diferentes acuerdos de gestión y administrativos alcanzados con las contrapartes nacionales (DIM/NIM). Si bien los 3 proyectos aportan a objetivos más globales de PEI, las temáticas, sus objetivos y las metodologías utilizadas en cada caso difieren en función de cada contexto, lo cual deberá ser tenido en cuenta a la hora de llevar a cabo la evaluación. Estos proyectos se implementan a través de las oficinas de país de PNUD, con apoyo de la oficina regional y de las instituciones nacionales contrapartes. Los equipos de PEI en cada país varían en composición y esquema de funcionamiento:

En Guatemala, el proyecto “Valorización de los servicios ecosistémicos en los procesos de planificación del desarrollo en Guatemala” tiene como foco integrar la dimensión ambiental en los procesos de planificación al desarrollo a nivel nacional y subregional, y más concretamente en materia de ordenamiento territorial. La principal contraparte del proyecto es la Secretaría General de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), aunque también se ha trabajado a nivel regional con las autoridades de la región Oriente y con distintos municipios de la zona del canal de Chiquimulilla. Se trata de un proyecto de ejecución nacional (NIM).

En Paraguay, el proyecto “Economía Verde e Inclusiva para reducir la brecha entre desarrollo sostenible y reducción de la pobreza” tiene como principal objetivo la creación de estrategias integrales para la reducción de la pobreza y el fortalecimiento de las instituciones en los planos nacional y local, permitiendo un mejor abordaje de la pobreza existente y los problemas medioambientales, facilitando la transición hacia un crecimiento más verde e inclusivo. Se ha trabajado con diversas contrapartes, fundamentalmente la Secretaría de Acción Social (SAS), la Secretaría de Ambiente (SEAM), y en menor medida con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Ministerio de la Mujer (MM) y el Crédito Agrícola de Habilitación (CAH); a nivel local se ha trabajado con la gobernación de Caazapá y con el Municipio de Tavaí. Se trata de un proyecto de ejecución directa por parte de la oficina (DIM).

En Perú, el proyecto “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible e inclusivo” apuesta por la transformación hacia una gestión integral de los residuos sólidos que permita generar beneficios ambientales, sociales y económicos, consolidando estrategias, planes, presupuestos y otros instrumentos de residuos sólidos, a nivel tanto nacional como municipal, incorporando aspectos de reducción de pobreza, sostenibilidad ambiental, género y juventud. La contraparte del proyecto ha sido el Ministerio del Ambiente (MINAM), y se han articulado acciones también con el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Ministerio de la Mujer y de Poblaciones Vulnerables (MIMP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Trabajo (MINTRA). A nivel local el socio ha sido la Municipalidad provincial de Arequipa (MPA), a través de la cual se ha trabajado un ejercicio piloto con más de 20 municipalidades distritales de esta provincia. Se trata de un proyecto de ejecución nacional con Carta de Acuerdo para la ejecución de ciertos componentes (NIM + LoA).

Más información sobre estos proyectos puede ser encontrada en la página <http://unpei.org/latin-america-and-the-caribbean-regional-support-programme>

Actualmente, los diferentes proyectos de PEI en ALC se encuentran en su último año de implementación, la cual culmina en el mes de Diciembre de 2017.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

PEI ALC coordinará la realización de tres evaluaciones finales de naturaleza recapitulativa, las cuales tienen por objeto:

- Establecer en qué medida los tres proyectos nacionales (Guatemala, Paraguay, y Perú) han ejecutado plenamente sus actividades, alcanzado los resultados y entregado los productos, en particular midiendo los resultados para el desarrollo en términos del Marco de resultados y la posterior revisión a través del ejercicio de Teoría de Cambio realizado en 2016.
- Generar conocimientos sustanciales basados en evidencias de los proyectos para identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional

3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final de los tres proyectos de PEI en ALC tiene como propósito principal la valoración general y representativa de los tres proyectos PEI en términos de relevancia, efectividad (a nivel de resultado y de actividad), eficiencia y posibles impactos (actuales y potenciales) derivados, incluyendo su sostenibilidad en el tiempo tras el cierre.

La evaluación final tiene los siguientes objetivos específicos:

- Valorar el grado en que los tres proyectos nacionales han contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente a medio término a través de un ejercicio de Teoría de Cambio.
- Medir el grado de ejecución, pertinencia, eficiencia, eficacia y calidad de los resultados obtenidos y productos entregados de los tres proyectos respecto a los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores, así como la potencial sostenibilidad de las acciones.
- Medir el alcance de los efectos positivos de los tres proyectos en los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea particulares, comunidades o instituciones, según los componentes de los proyectos.
- Detectar y documentar la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y medio ambiente.
- Analizar la sostenibilidad de la intervención en cada país tras la conclusión de los diferentes proyectos.

El período a evaluar es desde el inicio de la segunda fase de PEI global (Enero del 2013) hasta la finalización del programa (Diciembre del 2017).

La evaluación se llevará a cabo de forma independiente para cada uno de los 3 proyectos activos en este período en la región, y se llevará a cabo en el siguiente orden: Guatemala, Perú y Paraguay.

Los principales socios a ser entrevistados son los miembros de los equipos de PNUD y ONU Medio Ambiente, así como las instituciones relevantes contrapartes en la ejecución de los diferentes proyectos, otros socios en la implementación, donantes y beneficiarios; un listado detallado de las principales contrapartes a ser tenidas en cuenta en cada país.

4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los siguientes criterios de evaluación consensuados internacionalmente serán aplicados:

- Pertinencia**, orientado en hasta qué punto los resultados y productos de los proyectos son consistentes con el resto de políticas y prioridades nacionales. También se deberá considerar en qué medida los diferentes proyectos están alineados con los planes corporativos de PNUD (Strategic Plan) y ONU Ambiente (Programme of Work), y los cambios en el panorama internacional (Rio+20, post 2015, etc.).
- Eficacia**, medida en la cual los distintos resultados y actividades previstas en el documento de Proyecto han sido alcanzadas o el grado de desarrollo de las mismas.
- Impacto**, medida en la cual los diferentes proyectos han contribuido al resultado final esperado, o medidas intermedias hasta alcanzar ese impacto. La evaluación determinará hasta qué punto las lecciones aprendidas y buenas prácticas de los diferentes proyectos se han visto reflejadas a nivel de políticas públicas en los debates y discusiones globales.
- Sostenibilidad**, medida en la cual los resultados y procesos iniciados por el Proyecto serán mantenidos en el tiempo una vez concluidos los diferentes proyectos (fin 2017), con atención a la sostenibilidad financiera, el entorno socio político, efectos catalíticos y replicables, factores institucionales y de gobernanza, y riesgos del entorno.
- Eficiencia**, medida sobre si los diferentes recursos e inputs (recursos monetarios, humanos y de tiempo) fueron usados económicamente para generar resultados y productos de calidad en el momento y en la forma previstos.

- vi) **Cuestiones transversales**, como la integración de la dimensión de género, creación de capacidades, participación local y creación de sinergias con otras instituciones nacionales o internacionales (donantes, sector privado, sociedad, civil, think tanks, etc.), así como la documentación de experiencias sustantivas y mejores prácticas adquiridas en la transversalización de pobreza y medio ambiente por los diferentes proyectos tanto durante la fase de diseño como de implementación. Debido a la relevancia estratégica de la Unión Europea y de AECID como socios clave para PEI, se llevará a cabo un análisis específico por proyecto del nivel de coherencia, coordinación y complementariedad en relación con la estrategia general de la UE y AECID en cada país.

5. ENFOQUE METODOLÓGICO

La presente evaluación seguirá las [guías éticas para evaluaciones del UNEG](#) y los [estándares de evaluación de Naciones Unidas](#) para evaluaciones del UNEG, así como el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de Desarrollo](#) de PNUD. Utilizará metodologías y técnicas determinadas por las necesidades de información, las preguntas que figuran en el mandato y la disponibilidad de recursos y las prioridades de los interesados. En todos los casos el/la evaluador/a debe analizar todas las fuentes de información pertinentes, documentos del programa, informes internos, archivos de los proyectos y la Iniciativa PEI, evaluaciones de medio término, ejercicios de teoría del cambio y cualquier otro documento que contenga datos aptos para formar juicios de valor.

El/la evaluador/a debe realizar entrevistas o encuestas, o utilizar cualquier otra herramienta cuantitativa y/o cualitativa como medio para reunir los datos pertinentes para la evaluación final. La evaluación debe asegurarse de tener en cuenta las voces, opiniones e información de los ciudadanos destinatarios/participantes de los diferentes proyectos, y usará datos desagregados por sexo y grupos vulnerables siempre que éstos estén disponibles.

La metodología y las técnicas que se utilizarán en la evaluación deben describirse pormenorizadamente en la propuesta técnica, en el informe del estudio teórico y el informe de la evaluación final y contener información sobre los instrumentos utilizados para reunir y analizar los datos, ya sean documentos, entrevistas, visitas sobre el terreno, cuestionarios o técnicas participativas.

La metodología deberá incluir:

- Revisión de la documentación global y regional (para ALC) de PEI
- Revisión de la documentación de los 3 proyectos
- Recolección de datos
- Entrevistas con los actores y contrapartes clave.
- Al menos una reunión vía Skype con cada uno de los representantes de los 3 países
- Una misión de terreno y visita de campo por cada uno de los 3 países. Esto supondría visitar los lugares siguientes:

País	Visitas de campo a realizar
Guatemala	Ciudad de Guatemala, Corredor Seco y Canal de Chiquimulilla.
Paraguay	Asunción, Departamento de Caazapá y municipio de Tavaí
Perú	Lima y Arequipa

6. PREGUNTAS PARA LA EVALUACIÓN

La evaluación tomará en cuenta y analizará tanto las fases de diseño como la de gestión e implementación de los proyectos en cada país.

1- Pertinencia

La evaluación deberá determinar para cada país de forma retrospectiva si los objetivos y la estrategia de implementación de los diferentes proyectos fue consistente con:

- las necesidades de cada país expresadas en sus marcos y documentos estratégicos de cooperación y agendas nacionales de desarrollo
- los programas y estrategias de intervención aprobados en cada país (CPDs, UNDAFs)
- el mandato corporativo estratégico de PNUD y ONU Medio Ambiente
- otros proyectos e iniciativas llevadas a cabo en el marco de PEI
- políticas públicas, programas, mecanismos y experiencias relevantes existentes a nivel nacional y regional
- el entorno interinstitucional más amplio: Río+20, ODS, políticas sectoriales relevantes (de pobreza, cambio climático, economía verde, entre otras) y otras iniciativas globales
- las políticas de la Unión Europea y AECID en cada país

Se deberá analizar igualmente si los objetivos de los proyectos fueron realistas en función de la duración, socios y fondos disponibles, considerando los riesgos y el contexto institucional nacional.

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Pertinente (P)
- No pertinente (NP)

2- Eficacia

La evaluación analizará en qué medida los resultados previstos en el documento de proyecto fueron alcanzados:

- medida en la cual el objetivo final del proyecto fue alcanzado y el grado en que los tres proyectos nacionales han contribuido a abordar las necesidades y los problemas establecidos en el análisis inicial articulado en su fase de formulación y ajustado posteriormente e a medio término a través de un ejercicio de Teoría de Cambio.
- medida en la cual los diferentes resultados del proyecto fueron alcanzados
- resumen de los principales factores que contribuyeron a alcanzar, o no, estos resultados
- las contribuciones de PNUD, ONU Medio Ambiente, equipos regionales y de los diferentes actores para la consecución de estos resultados.
- análisis de la forma en que se gestionaron los riesgos
- análisis del uso de los recursos: si fueron usados de la manera más adecuada, si fueron los recursos (tiempo, fondos, humanos) suficientes
- arreglos de gestión: si fueron los más adecuados, limitaciones y opciones de mejora futuras

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas

- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

3- Impacto

La evaluación analizará los diferentes cambios generados a nivel de efecto que puedan generar impactos, tanto positivos como negativos, buscado o no, generados directa o indirectamente por la intervención de cada proyecto. Puesto que los impactos se generan en el largo plazo, la evaluación medirá los cambios alcanzados hasta la fecha susceptible de generar impactos y el progreso hecho hacia los mismos, analizando los datos desagregados por género y grupos vulnerables siempre que estén disponibles.

La evaluación llevará a cabo una revisión de los diferentes resultados hacia el Impacto, analizando el cambio generado y qué parte del mismo es achacable directamente a la intervención de los proyectos, intentando aportar elementos sobre el alcance de los efectos positivos de los tres proyectos en los beneficiarios y los participantes previstos, ya sea en particulares, comunidades o instituciones, según los componentes de los proyectos.

Sobre la base de este análisis, se aconseja utilizar las siguientes valoraciones:

- Significante (S)
- Mínimo (M)
- Insignificante (I)

4- Sostenibilidad

La sostenibilidad se entiende como la probabilidad de general resultados e impactos continuados en el largo plazo derivado de la intervención de los proyectos una vez finalizados los fondos y la asistencia generada por el mismo. La evaluación identificará los factores clave que contribuirán a generar la persistencia de estos beneficios. Se analizarán varios aspectos de sostenibilidad:

-socio-política: se identificarán los principales factores socio políticos que pueden influenciar positiva o negativamente la sostenibilidad de los proyectos y la generación de los resultados e impactos esperados; también el nivel de apropiación de los diferentes actores, nacionales, regionales y globales (incluyendo PNUD y ONU Medio Ambiente); se analizará el nivel de conocimiento, interés, incentivos y compromiso de los diferentes actores para ejecutar y llevar a cabo las actividades, planes, acuerdos y sistemas de monitoreo y evaluación previstos en los PRODOCs con el fin de alcanzar los resultados e impactos esperados.

-financiera: se analizará el grado de dependencia de los recursos financieros provistos por el programa para determinar el nivel de dependencia de dichos recursos externos para generar los resultados e impactos esperados en el largo plazo; se analizarán los recursos financieros movilizadas y acuerdos interinstitucionales generados con otros actores en el marco del proyecto para asegurar su continuidad; también se analizarán los posibles riesgos financieros que pueden poner en peligro la consecución de los impactos esperados.

-marco institucional: se analizará en qué medida los resultados e impactos esperados son dependientes del marco institucional y de buena gobernanza a nivel nacional; también se analizarán los cambios institucionales generados por los proyectos a nivel de procesos, políticas públicas, sistemas de control, monitoreo y evaluación, así como del resto de estructuras y mecanismos generados para dar sostenibilidad a la intervención.

Sobre la base de este análisis, se aconseja utilizar las siguientes valoraciones:

- Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad
- Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
- Moderadamente improbable (MI): riesgos significativos
- Improbable (I): riesgos graves

5- Eficiencia

La evaluación tendrá en cuenta las cuestiones siguientes para medir la eficiencia de la intervención:

- costes y tiempos empleados para la consecución de los resultados en comparación con los estándares nacionales y regionales
- costes administrativos (incluyendo los costes de supervisión y coordinación entre las agencias participantes del SNU) comparados con los costes operacionales
- cualquier retraso o incremento en el coste de carácter significativo en los que se haya incurrido, las causas y las medidas adoptadas.
- cualquier esfuerzo a nivel global o nacional para utilizar resultados ya existentes, a través de la creación de partenariados y creación de sinergias con iniciativas internas y externas.

Sobre la base de este análisis, se calificará como:

- Altamente satisfactoria (AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos
- Satisfactoria (S): Sólo hubo deficiencias menores
- Moderadamente Satisfactoria (MS): Hubo deficiencias moderadas
- Moderadamente Insatisfactoria (I) el proyecto tuvo deficiencias significativas
- Insatisfactoria (I): El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos
- Altamente Insatisfactoria (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas

6- Cuestiones transversales

Transversalización del enfoque de género⁴⁰

- análisis sobre cómo el enfoque de género fue integrado de manera diferenciada en los objetivos, diseño, identificación de beneficiarios e implementación de los proyectos
- grado en el cual la igualdad de género fue tomada en cuenta en el proceso de implementación de los proyectos y generación de efectos concretos en esta materia
- grado de involucramiento en los proyectos de hombres y mujeres

Participación de actores

- análisis del grado de implicación de los actores locales, sociedad civil, sector privado, donantes y academia en los proyectos, y de su capacidad para incidir en la toma de decisiones
- análisis de las principales políticas, mecanismos y espacios de coordinación generados o estimulados por los proyectos

Creación de capacidades

- grado en el que los proyectos se han centrado en la creación de capacidades de contrapartes y beneficiarios
- perspectivas de absorción y uso de esas nuevas capacidades por parte de contrapartes y beneficiarios

⁴⁰Utilizar el doc. siguiente como guía para reforzar este enfoque [Evaluation Methods: A Managers Guide to Gender Equality and Human Rights Responsive Evaluation](#)

Documentación preliminar básica de la experiencia sustantiva adquirida y las mejores prácticas en la transversalización de pobreza y medio ambiente.

7. PRODUCTOS ESPERADOS

Se esperan 3 informes de evaluación independientes en español para cada uno de los tres proyectos a ser evaluados. El evaluador/a seleccionado/a, en colaboración con el equipo regional de PEI, acordará un calendario de trabajo con los equipos de los 3 países en los que se llevarán a cabo las evaluaciones.

Producto 1. Informe Inicial de la Evaluación (Inception Report)

Este informe inicial deberá ser común a los 3 países, y deberá contener como mínimo: a) una ampliación sobre la información entregada en los TdR, reflejando la comprensión del evaluador/a sobre lo que se está evaluando y por qué, en el marco global de PEI y regional en ALC; b) una propuesta metodológica clara incluyendo cómo las preguntas (ampliadas por el evaluador/a) serán respondidas según cada criterio, posibles muestras, fuentes de información y medios de recolección de datos; c) la integración de esa información reflejada en la Matriz de Evaluación; d) identificación de riesgos y posibles limitantes; e) propuesta de plan de trabajo detallado con las tareas, actividades y entregables, incluyendo la planificación de las misiones a terreno; f) un índice preliminar del informe de evaluación; g) mapa de actores relevantes; h) protocolos o cuestionarios de entrevistas.

Producto 2. Evaluación del proyecto PEI en Guatemala

2.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

2.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

2.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

Producto 3. Evaluación del proyecto PEI en Perú

3.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

3.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

3.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

Producto 4. Evaluación del proyecto PEI en Paraguay

4.1 Borrador del informe de evaluación: a revisar por las principales contrapartes a nivel nacional y regional

4.2 Informe Final de la Evaluación: 50 págs. máximo, sin anexos

4.3 Sinopsis de la evaluación y otros productos de conocimiento de interés, que contendrá una presentación de los principales hallazgos y conclusiones, así como un listado de las mejores

prácticas y lecciones aprendidas que podrían ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

Todos los productos e informes deberán ser validados por una comisión formada por miembros de los equipos nacionales, regionales y globales de la iniciativa PEI en un plazo no superior a los 10 días desde su fecha de recepción.

8. DURACIÓN Y CALENDARIO DE PAGOS

La duración estimada de la evaluación es de 4 meses desde la fecha de inicio, prevista el 1 de Julio 2017. Se prevé un reporte inicial de la evaluación como primer entregable, y luego los respectivos informes por país.

PRODUCTO	PLAZO ENTREGA	% PAGO
Producto 1	A los 15 días de inicio de la evaluación	22%
Producto 2		
Productos 2.1.	A los 35 días de inicio de la evaluación	-
Producto 2.2 y 2.3	A los 50 días de inicio de la evaluación	26%
Producto 3		
Productos 3.1	A los 70 días de inicio de la evaluación	
Producto 3.2 y 3.3	A los 85 días de inicio de la evaluación	26%
Producto 4		
Productos 4.1	A los 105 días de inicio de la evaluación	-
Producto 4.2 y 4.3	A los 120 días de inicio de la evaluación	26%

9. EXPERIENCIA Y COMPETENCIAS DEL EVALUADOR

a) Formación académica

- Título universitario en ciencias ambientales, sociología, u otras disciplinas relacionadas.
- Estudios de maestría en gestión de proyecto, evaluación, o carrera a fin.

b) Experiencia General:

- Al menos 10 años de experiencia en elaboración de evaluaciones de proyecto basadas en resultados.
- Experiencia de al menos 5 años en evaluación o gestión de proyectos relacionados con la generación y mejora de condiciones de vida, medio ambiente o desarrollo sostenible.

c) Experiencia específica:

- Experiencia previa demostrable en la evaluación de programas conjuntos de las Naciones Unidas en la región de América Latina.
- Conocimiento demostrable en materia de género, derechos humanos y gestión basada en resultados.
- Recomendable experiencia previa y conocimiento sustantivo de los mandatos de PNUD y ONU Medio Ambiente, y más específicamente conocimiento de los vínculos entre pobreza y medio ambiente.

d) Competencias y valores corporativos

- Fluidez en español y en inglés.
- Cualidades de liderazgo y trabajo en equipo multidisciplinarios y multiculturales
- Conocimiento de planificación estratégica
- Excelente comunicación y habilidad para redactar documentos e informes
- Habilidad de análisis, redacción y comunicación.
- Habilidad para redactar publicaciones, reportes y presentaciones.
- Fuerte motivación y habilidad para trabajar bajo presión y con límites de tiempos.
- Capacidad de trabajar de manera independiente o con poca supervisión.
- Integridad y ética
- Respeto por la diversidad
- Excelentes relaciones humanas
- Actitud de servicio
- Efectividad operacional

10. Matriz de evaluación técnica de las propuestas

MATRIZ DE EVALUACION TECNICA	PUNTAJE MAXIMO
Al menos 10 años de experiencia en elaboración de evaluaciones de proyecto basadas en resultados	20
Experiencia de al menos 5 años en evaluación o gestión de proyectos relacionados con la generación y mejora de condiciones de vida, medio ambiente o desarrollo sostenible	20
Experiencia previa en la evaluación de programas conjuntos de las Naciones Unidas en la región de América Latina	20
Conocimiento demostrable en materia de género, derechos humanos y gestión basada en resultados	20
Recomendable experiencia previa y conocimiento sustantivo de los mandatos de PNUD y ONU Medio Ambiente, y más específicamente conocimiento de los vínculos entre pobreza y medio ambiente.	10
Fluidez en español y en inglés	10

11. ANEXOS

- Ética de la evaluación

[Guías éticas para evaluaciones del UNEG](#)

[Estándares de evaluación de Naciones Unidas](#) para evaluaciones del UNEG, así como el [Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de Desarrollo](#)

- Disposiciones de implementación

El equipo de la Iniciativa de Pobreza y Ambiente (PEI) en Panamá, con sede en la Oficina Regional del PNUD y de ONU Ambiente, será el punto de operación para esta evaluación. Junto con los responsables del proyecto en PNUD y el equipo del proyecto en cada uno de los países, será la responsable de organizar las visitas de el/la evaluador/a, así como las entrevistas

necesarias con actores gubernamentales y no gubernamentales. Estas entrevistas serán individuales y/o grupales.

La presente evaluación ha sido solicitada como requerimiento final previo al cierre del programa por la dirección de PEI en Nairobi, PEF (Poverty and Environment Facility). El equipo de PEI en las Oficinas regionales de PNUD y ONU Ambiente tiene la responsabilidad general de la coordinación y los arreglos logísticos de la evaluación en colaboración con las respectivas oficinas del UNDP en cada uno de los tres países, así como también de darle apoyo necesario al equipo evaluador (viaje, alojamiento, espacio junto con la oportuna entrega de viáticos y pagos del contrato). Las diferentes Oficinas de País del PNUD serán las responsables de organizar las misiones sobre el terreno requeridas (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo) según lo establecido en el punto 5 de estos TdRs.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD y han sido consensuados entre los equipos de la sede regional del PNUD y ONU Ambiente en Panamá, las oficinas de país de PNUD y la sede del programa PEI en Nairobi. El reporte final debe ser aceptado y aprobado por las partes anteriormente mencionadas.

- Coste de la evaluación

El evaluador/a deberá indicar el monto total en dólares y otros recursos disponibles para la evaluación (honorarios de los consultores, viajes, dietas diarias, etc.).

- Lista de documentos a ser facilitada por el PNUD y por ONU Medio Ambiente

Un listado de documentos clave será facilitado una vez concluido el proceso de reclutamiento, incluyendo por país:

- Documentos de proyecto, informes anuales y principales productos e informes generados por país
- Principales documentos globales y regionales de la iniciativa PEI, incluyendo el sistema de Monitoreo y Evaluación global del programa
- Otros documentos estratégicos que se entiendan relevantes para el contexto y para cada uno de los 3 proyectos.

- Matriz de evaluación:

Se sugiere incluir esta matriz de evaluación en el informe inicial:

Tabla X Matriz de evaluación sugerida						
Criterio de evaluación	Preguntas clave	Preguntas específicas	Fuentes de datos	Métodos de recolección de datos	Indicadores /calificación	Métodos para el análisis de los datos

Anexo 4: Matriz de Criterios y Preguntas de Evaluación

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Pertinencia: ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las expectativas del Socio en la Implementación, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD?				
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal desde su formulación hasta la fecha?	¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal?	<ul style="list-style-type: none"> Consistencia de Políticas y prioridades nacionales y las necesidades del beneficiario principal 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD?	¿De qué manera el proyecto corresponde a las prioridades globales y las políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> Prioridades globales y políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Documentos sobre prioridades globales y políticas del ONU Medio Ambiente y PNUD Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿De qué manera la "teoría de cambio" implícita en el PRODOC plantea con Solidez y realismo la posibilidad de resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	De qué manera la hipótesis implícita en la "Teoría de Cambio" del proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver problemas fundamentales en la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País, a través de las acciones, recursos y metodologías establecidas en el PRODOC?	<ul style="list-style-type: none"> Resultados esperados del proyecto Barreras y problemas identificados en el proyecto (Problema) 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción del "modelo lógico" y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del proyecto. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el PRODOC del proyecto y su diseño (formulación)?	<p>Pregunta general</p> <p>¿La secuencia de objetivos, indicadores y metas en sus distintos niveles del proyecto cumplen con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?</p> <p>Preguntas específicas.</p> <p>¿El Proyecto estableció con realismo demostrado la elección de los insumos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. Lógica del encadenamiento de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del realismo demostrado en la elección de cantidad de los insumos (recursos financieros, humanos y administrativos) Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución de las actividades a la

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	<p>¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el PRODOC?</p> <p>¿Qué tan realista resultado ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el PRODOC?</p> <p>¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del proyecto?</p> <p>¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación esperada en el PRODOC?</p>			<p>consecución de cada uno de los resultados previstos y de éstos respecto al objetivo específico y su relación con el objetivo general.</p> <ul style="list-style-type: none"> Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. Revisión de las metas y los alcances esperados. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<p>¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del PRODOC?</p>	<p>¿De qué manera el diseño original del proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con de propósito de favorecer logro de los resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Gestión adaptativa Marco de resultados Enfoque Metodología Nuevos actores y socios 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<p>¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local?</p>	<p>¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del proyecto estaban orientados a fomentar del fortalecimiento institucional y la apropiación local?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación del proyecto Gestión del proyecto Financiación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los esquemas de coordinación, gestión y financiación en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local. Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<p>¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el proyecto?</p>	<p>¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plan de seguimiento y evaluación del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto Cuadros o matrices de seguimiento Informes de auditoría Interesados e involucrados en el proyecto Informes de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
			<ul style="list-style-type: none"> Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	
¿Prevé la estrategia de salida del proyecto un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados?	¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad establecida en el diseño original logro prever el contexto institucional al cierre del proyecto con el propósito de prever medidas para la sostenibilidad de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) al cierre del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad en el diseño original Entrevistas dirigidas a actores clave Triangulación de la información
<p>• Eficacia: ¿En qué medida el proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos?</p>				
¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general?	<p>Pregunta principal. ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto?</p> <p>Pregunta secundarias. ¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica? ¿Con que calidad fueron obtenidos los productos? ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos? ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto? ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Resultados logrados, esperados o imprevistos. Temporalidad y secuencia lógica de los productos calidad de los productos Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos del proyecto Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos, su solidez y expectativas de mayor aceptación Análisis de consistencia de los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del PRODOC. Análisis de consistencia de los resultados obtenidos en relación a las limitaciones del diseño Análisis de consistencia de los resultados en relación probabilidad de alcanzar los objetivos específicos Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Visitas de campo a los proyectos Triangulación de la información
¿Son relevantes para el País y la institucionalidad pública y socios relevantes, los productos y resultados obtenidos por el proyecto?	¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia? ¿Para quién son relevantes?	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de los productos/servicios para los socios relevantes Resultados esperados o imprevistos 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Visitas de campo a los proyectos Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios del proyecto?	<p>¿Existen algunos factores que impidan el acceso de los grupos meta (beneficiarios) a los resultados/servicios?</p> <p>¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del proyecto?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos que acceden a los resultados/servicios • Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el proyecto?	¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado?	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad y difusión de los resultados • Uso y replicación de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
<p>• Resultados (Impacto): ¿De qué manera el proyecto contribuyó a la generación de diferentes cambios y produjo efectos para el logro de impactos en el tema de Pobreza y Medio Ambiente?.</p>				
¿Cuál fue el impacto global del proyecto (contribución al objetivo general del programa)?	<p>¿En qué medida el proyecto contribuyó con reformas y mejoras en el marco legal y político?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a mejorar el marco institucional y las capacidades para una óptima planificación y una gestión efectiva?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a la sostenibilidad financiera para abordar estratégicamente los problemas de Pobreza y Medio Ambiente y para la provisión de recursos a largo plazo en estas temáticas?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a probar diferentes e innovadores enfoques para abordar estas temáticas que sirvan de ejemplo en otras regiones o localidades del país?</p> <p>¿En qué medida el proyecto contribuyó a implementar modelos exitosos de gestión que permitieran construir alianzas estratégicas con los interesados clave?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas y mejoras en el marco legal y político • Marco institucional y las capacidades del interesados clave • Sostenibilidad financiera • Innovadores enfoques de trabajo en Medio Ambiente y Pobreza • Modelos exitosos de gestión local en Medio Ambiente y Pobreza • Resultados y proyección de los mismos en la temática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de ONU MEDIO AMBIENTE y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución global del proyecto a los marcos de programación del PNUD país?	¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	resultados y los objetivos estratégicos de PNUD? ¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer la ejecución de las funciones básicas de PNUD?	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de las funciones básicas de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Representantes de PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Triangulación de la información
¿De qué manera el proyecto contribuyó a los Beneficios más amplios de Medio Ambiente y Pobreza?	¿De qué manera los resultados del proyecto contribuyen con los tratados internacionales sobre Medio Ambiente: Rio+20, ODS y otras iniciativas globales?	<ul style="list-style-type: none"> Contribución al entorno interinstitucional e iniciativas globales 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad. ¿Cuál es la viabilidad para que los resultados positivos del proyecto y el flujo de beneficios obtenidos sean mantenidos e incrementados una vez que el proyecto haya concluido? 				
¿Cuál es la viabilidad financiera de los resultados del proyecto?	¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a las acciones pendientes del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos financieros Estrategia de salida económico-financiera 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Qué nivel de apropiación de las instituciones públicas y privadas hay de los resultados del proyecto?	¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes interesados en los resultados y beneficios del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de los actores claves de los resultados del proyecto Perspectiva de los actores claves para la institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos de sus instituciones. Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Con que capacidades institucionales cuentan los actores claves para mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	¿De qué manera la capacidad institucional de los actores claves, permite mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo (estratégico y presupuestario) Apoyo de las instituciones homólogas Grado de integración del proyecto en la estructura institucional Disponibilidad de personal adecuado y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto Disponibilidad de un equipamiento suficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de las instituciones claves del proyecto?	¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal de las instituciones claves del proyecto en cada país?	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con las necesidades, la cultura, las tradiciones, las competencias y los conocimientos existentes en las instituciones pertinentes. • Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. En qué medida las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los productos en términos de cantidad, calidad y puntualidad? De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y el uso y gestión de los recursos disponibles? 				
¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del proyecto implementado en la eficiencia de los resultados?	¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad, realismo y focalización de los planes de trabajo • Seguimiento y circuito de retroalimentación la mejora de la gestión y las operaciones • Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución • Calidad de la gestión cotidiana (planificación y la ejecución de las tareas operativas) • Gestión de los recursos financieros • Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado • Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto • Calidad de la gestión de la información y de la redacción de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la gestión por resultados del proyecto • Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada • Entrevistas dirigidas a actores clave • Análisis documental • Visitas de campo a los proyectos • Triangulación de la información
¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados?	¿De qué manera la institución ejecutora contribuyó al logro de los resultados? ¿Permiten las estructuras interinstitucionales del proyecto, (Junta de Proyecto, Comité Técnico Asesor, Director del proyecto,	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo administrativo y técnico de la institución ejecutora y socios principales • Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos • Aportes de recursos y apoyo del Gobierno y de PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Archivo e informes de proyecto • Interesados e involucrados en el proyecto • Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los efectos de la organización institucional del proyecto, para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados • Entrevistas a actores clave • Visitas de campo a los proyectos

Criterios de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	Coordinador del Proyecto y Equipo) una ejecución eficiente del proyecto?			<ul style="list-style-type: none"> Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue la contribución e involucramiento de los socios durante implementación y ejecución del proyecto?	¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto?	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos Nivel de implicación en proyecto y de comunicación entre la Unidad de gestión del Proyecto (UGP); institución ejecutora y PNUD a nivel de país. Nivel de coherencia, complementariedad y coordinación entre los donantes y su posible impacto indirecto sobre el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de la Contribución e implicación de los socios Entrevistas dirigidas a actores clave Visitas de campo a los proyectos Análisis documental Triangulación de la información
<ul style="list-style-type: none"> Criterios Transversales. ¿En qué medida las actividades, productos y resultados incorporaron la dimensión de género, la creación de capacidades y la creación de sinergias con otras instituciones nacionales e internacionales? 				
¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre este proyecto y otros proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	¿De qué manera el proyecto logro complementarse y establecer sinergias de otros proyectos de cooperación relacionados con la temática de Medio Ambiente y Pobreza en el País?	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas con las que el proyecto logro complementarse y establecer sinergias Acciones de coordinación y recursos del proyecto implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál es el nivel de integración de la dimensión de género en el proyecto y sus principales fases desde el diseño, implementación y resultados?	¿De qué manera el proyecto incorpora la dimensión de género en todo su quehacer y logros?, ¿qué evidencias existen?	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación en objetivos, indicadores, metas, instrumentos de la dimensión de género Logros efectivos que muestren una evolución en la incorporación de la dimensión de género 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto Representantes de ONU Medio Ambiente y PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Triangulación de la información
¿Cuál fue el aporte del proyecto a la mejora de las capacidades nacionales y locales para abordar la temática del proyecto en cada país?	¿Permitió la asistencia técnica brindada por el proyecto la mejora de las capacidades nacionales y locales?	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de las capacidades nacionales y locales para definir y producir resultados Logro de soluciones adecuadas 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo e informes de proyecto Interesados e involucrados en el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas dirigidas a actores clave Análisis documental Visitas de campo a los proyectos Triangulación de la información

Anexo 5: Cronograma de Actividades

Misión a Perú

Semanas	Actividades	Año 2017								Año 2018							
		09 Oct.	16 Oct.	23 Oct.	30 Oct.	06 Nov.	13 Nov.	20 Nov.	27 Nov.	01 Ene.	08 Ene.	15 Ene.	22 Ene.	29 Ene.	05 Feb.	12 Feb.	19 Feb.
I	MISIÓN EN TERRENO PERÚ																
6	Conferencia Virtual con PNUD Perú, Equipo del Proyecto Perú																
7	Examen de documentos disponibles del Programa y situación de Perú: Recepción y Revisión de la Información del Proyecto																
8	Preparación en detalle de la Misión (Plan de trabajo en detalle)																
9	Misión en Terreno en Lima y Arequipa. (Reuniones y entrevistas)																
10	Sistematización de la información recopilada en terreno																
11	PRODUCTO 3 Entrega de Informe Borrador											15 Ene.					
10	Recepción de Comentarios a Informe Perú												01 Feb.				
12	Entrega Informe Final y Sinopsis de Evaluación Perú																24 Feb.

**Anexo 6: Evaluación SMART y de Consistencia entre Producto y Resultados del Proyecto del diseño original (Prodoc)
 (Vigente durante los años 2013 al 2015)**

Producto del Proyecto	Evaluación SMART								Consistencia Producto – Resultados esperados			
	Indicadores de Resultado	Actividades	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Análisis Técnico	Pertinencia ⁴¹	Satisfacción producto ⁴²	Densidad ⁴³	Análisis Técnico.
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.	1. Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.	A1R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú	SI	SI	Ambicioso en su alcance y no se precisa el nivel de cambio del sistema.	Poco realista por la debilidad institucional del MINAM	SI	4	Los resultados esperados son pertinentes y tienen una proyección directa relación con el producto a alcanzar	Se satisface parcialmente el producto en la medida que la estrategia tiene una proyección de impacto nacional y las actividades resultados en sus acciones tienen un énfasis en la experiencia de Arequipa. El scaling-up en sus acciones llega hasta la fase de difusión de la experiencia piloto.	El producto está formulado sin que quede claridad de alcance más allá de la experiencia piloto. El logro de un mercado de reciclaje que permita ayudar mejorar las condiciones de vida de familias en situación de pobreza y extrema pobreza es un trabajo que supera los tiempos del proyecto por complejidad de superar condiciones de pobreza.	Redacción del Proyecto es ambiciosa y no es suficientemente clara respecto del nivel de Profundidad esperado. Los resultados tienen directa correlación con el producto sin embargo no logran satisfacerlo. El nivel de profundidad esperado para satisfacer el producto implica que sean operativos y hayan demostrado su efectividad.
		A2R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales de la Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales.	SI	SI	Es realista en el alcance.	Realista.	SI	5				
	2. Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo	A1R2: Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.	SI	Medianamente	Parcial por debilidad de asociaciones	Medianamente	Medianamente	3,5				
		A1R3: Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos	Medianamente	SI	Medianamente	Medianamente	Medianamente	3,5				
	3. Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto,	A2R3: Gestión de proyecto y promoción de oportunidades de replicación de la experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional con un scaling-up de la metodología.	Medianamente	SI	Medianamente no es clara la meta.	Medianamente	Medianamente	4				
PUNTUACION TOTAL						Puntos Total	20	5	3	3	11	
TOTAL POSIBLE						Porcentaje de logro potencial	80%	100%	60%	60%	73%	

⁴¹ **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que los resultados son congruentes con el producto del proyecto

⁴² **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el producto esperado.

⁴³ **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el producto del proyecto

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Evaluación SMART de metas e indicadores del Resultado 1.										
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.										
Resultado 1					Evaluación SMART					
Actividad asociada a Resultado	Indicador de actividades asociado	Relación con indicador PEI Global	Línea de Base	Meta final del proyecto	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Conclusión SMART
A1R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú	El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de políticas sectoriales claves y planes que integran objetivos Pobreza y Medio Ambiente e indicadores en los países; Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E; Número de procesos presupuestarios y gasto nacional que integran los objetivos Pobreza y Medio Ambiente en los países.	PLANRES no incorpora el enfoque social, de pobreza y de género	Meta Fase I (2013-2014): El Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PLANRES) actualizado, incluyendo dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género Meta Fase II (2015-2017): El PLANRES cuenta con los indicadores pertinentes y monitoreables; y orienta la asignación de recursos públicos para la gestión de residuos sólidos de manera socialmente inclusiva y sostenible.	SI	SI	SI	SI	SI	Meta es alcanzable, realista y es posible con las capacidades de gestión del proyecto.
	Número de autoridades nacionales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de países que reportan mecanismos eficientes de coordinación intersectorial	No hay datos	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: • 70 representantes de autoridades nacionales y actores relevantes	No hay definición de “representante de autoridades” ni de “capacitación”	SI	Al ser contener conceptos vagos es fácil de alcanzar	La meta es fácil de lograr dependiendo de conceptos indefinidos	SI	El indicador y la meta contienen elementos imprecisos que no permiten cualificar el grado de desafío de los mismos.
	Número de ministerios y socios clave incorporan objetivos Pobreza y Medio ambiente y el enfoque de género en las políticas del sector;	Número de países que reportan mecanismos eficientes de coordinación intersectorial	No hay datos	No hay datos	SI	SI	SI	No es claro pues no hay datos de línea de base ni hay metas	SI	Este tema es muy importante en especial en Perú y se podría haber sido explícito con la búsqueda de coordinación con otros Ministerios relevantes y pertinentes: MEF, MIDIS, MINTRA, MIMP
A2R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales de la	Numero de análisis del mercado de reciclaje, incluyendo un estudio de línea base socio-económica y análisis de género de recicladores	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E.	No hay datos	Meta Fase I (2013-2014): Una evaluación del mercado de reciclaje de Arequipa desarrollado, incluyendo una línea de base socio-económica y análisis de	SI	SI	SI	SI	SI	Coherencia horizontal e indicador SMART apropiado

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Alcance de la gestión y monitoreo

Evaluación SMART de metas e indicadores del Resultado 1.										
Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.										
Resultado 1					Evaluación SMART					
Actividad asociada a Resultado	Indicador de actividades asociado	Relación con indicador PEI Global	Línea de Base	Meta final del proyecto	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Conclusión SMART
Municipalidad Provincial de Arequipa para mejorar la gestión integral de los residuos sólidos a partir de la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales. Nota: Algunos de los indicadores asociados también cumplen en parte A1R1				género de la población recicladores						
	Número de autoridades locales (y % de mujeres participando) capacitadas en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E.	No hay datos	Meta Fase II (2015-2017): capacitados en la gestión integral de residuos sólidos, incorporando dimensiones sociales, de reducción de la pobreza y de género: <ul style="list-style-type: none"> 150 representantes de autoridades locales y actores relevantes locales 	No hay definición de “representante de autoridades” ni de “capacitación”	NO	Al ser contener conceptos vagos es fácil alcanzar	La meta es fácil de lograr dependiendo de conceptos indefinidos	NO	El indicador y la meta contienen elementos imprecisos que no permiten cualificar el grado de desafío de los mismos.
	Numero de sistemas de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL) mejorados	Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E.	No hay datos	Meta de Fase I (2013-2014): 1 Sistema de Información para la Gestión de Residuos Sólidos (SIGERSOL) de origen municipal actualizado y de residuos sólidos de origen no-municipal elaborado Meta Fase II (2015-2017): SIGERSOL incluyendo indicadores de Pobreza y Medio Ambiente y de género.	SI	SI	SI	SI	SI	Coherencia horizontal e indicador SMART apropiado
	El Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS) de Arequipa actualizado, incluyendo indicadores sociales, de reducción de la pobreza y de género pertinentes y monitoreables	Número de políticas sectoriales claves y planes que integran objetivos Pobreza y Medio Ambiente e indicadores en los países; Número de países que integran los indicadores Pobreza y Medio Ambiente en sistemas nacionales y subnacionales de M&E; Número de procesos presupuestarios y gasto nacional que integran los objetivos Pobreza y Medio Ambiente en los países.	PIGARS no incorpora el enfoque social, de pobreza y de género	Meta de Fase I (2013-2014): Propuesta de un Plan Integral de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (PIGARS)	SI	SI	SI	SI	SI	Meta es alcanzable, realista y es posible con las capacidades de gestión del proyecto.

Producto 3: Informe Final PEI Perú
 “Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Evaluación SMART de metas e indicadores del Resultado 2.										
- Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo										
Resultado 2					Evaluación SMART					Conclusión SMART
Actividad asociada a Resultado	Indicador de actividades asociado	Relación con indicador PEI Global	Línea de Base	Meta final del proyecto	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	
A1R2: Fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres y establecer un entorno favorable hacia una sostenibilidad financiera a largo plazo.	Número de recicladores formalizados, diferenciado por sexo	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta Fase II (2015-2017): 100 recicladoras y recicladores formalizados	SI	SI	SI	SI	SI	Meta es alcanzable, realista y es posible con las capacidades de gestión del proyecto.
	Número de recicladores capacitados y empoderados, diferenciado por sexo;	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta Fase II (2015-2017): 150 recicladoras y recicladores capacitados y empoderados	No hay definición de “empoderados”	SI en parte capacitación	impreciso	NO	NO	Se requiere precisión al término empoderados para ver si es medible o cómo se pretende medir para que sea un indicador Smart.
	Número de asociaciones de recicladores que promueven el liderazgo de las mujeres	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta de Fase I (2013-2014): Capacidades fortalecidas de 3 asociaciones de recicladores y 70 recicladores, incluyendo enfoque de género implementado Meta Fase II (2015-2017): 4 asociaciones de recicladores promueven liderazgo mujeres	No hay definición de “capacidades fortalecidas” y promoción del liderazgo de las mujeres	NO	NO	NO	NO	El indicador y la meta contienen elementos imprecisos que no permiten cualificar el grado de desafío de los mismos.
	Número de planes de negocio y de desarrollo local elaborados con apoyo del proyecto	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	-----	Meta Fase II (2015-2017): 5 propuestas técnicas, financieras y normativas preparadas apoyando a la sostenibilidad financiera de asociaciones de recicladores a largo plazo	SI	SI	SI	SI	SI	No hay especificación del tipo de propuestas técnicas sin embargo es bastante clara la definición de la meta.
	Número de iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	-----	Meta Fase II (2015-2017): 10 planes de negocio y de desarrollo local con enfoque de género elaborados con apoyo del proyecto (al menos tres de estos planes estarán vinculados a iniciativas económicas sustentables directamente enfocadas al empoderamiento de las mujeres recicladoras)	SI	SI	SI	SI	SI	Es SMART pero hay que tener cuidado con la confusión de conceptos de planes de negocio y de desarrollo local y el enfoque hacia las iniciativas de las asociaciones de las recicladoras.

Producto 3: Informe Final PEI Perú

“Gestión integral de residuos sólidos para el desarrollo sostenible”



Al servicio
de la gobernanza
y desarrollo

	% de incremento de volúmenes gestionados por las asociaciones de recicladores creando valor añadido;	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	No hay datos	SI	SI pero no hay LB	NO	NO	NO	Dado que no hay línea de base y no hay metas no es SMART. La Meta se podría comprometer en base a los estudios de mercado comprometidos
--	--	--	--------------	--------------	----	-------------------	----	----	----	---

Evaluación SMART de metas e indicadores del Resultado 3.

Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto, (% de las actividades cuentan con una participación de 50% de mujeres, y participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones).

Resultado 3					Evaluación SMART					Conclusión SMART
Actividad asociada a Resultado	Indicador de actividades asociado	Relación con indicador PEI Global	Línea de Base	Meta final del proyecto	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	
A1R3: Movilización de la sociedad peruana a través de voluntariado para cambiar la actitud pública y el comportamiento hacia los residuos sólidos	Número de hogares alcanzados con campaña de sensibilización	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta de Fase I (2013-2014): 30.000 hogares alcanzados con campaña de sensibilización	SI	SI	SI	SI	SI	Meta es alcanzable, realista y es posible con las capacidades de gestión del proyecto.
	Número de líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación en sus redes;	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta de Fase I (2013-2014): 150 líderes de organizaciones comunitarias locales capacitados (y % de mujeres participando), incluyendo replicación de capacitación a sus redes	No hay dato de % de mujeres y falta definición de replicación	SI	SI	SI	SI	La meta requiere de ser más precisa para valorarla adecuadamente.
	Número de personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	-----	Meta de Fase I (2013-2014): 350 personas voluntarias que participan con actividades del proyecto, diferenciado por sexo	SI, salvo la definición de "participan"	SI	SI	SI	SI	SMART aunque el término "participan" requiere de una mejor definición. No se requiere explicitar que se diferencia por sexo a menos que exista una meta al respecto.
	% de aumento en tasa de reciclaje a nivel público, privado y doméstico	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	No hay datos	SI	SI pero no hay LB	NO	NO	NO	Dado que no hay línea de base y no hay metas no es SMART.
A2R3: Gestión de proyecto y promoción de oportunidades de replicación de la experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional con un scaling-up de la metodología.	Número de gobiernos locales e actores relevantes que han sido socializados con el enfoque del proyecto	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	-----	Meta Fase II (2015-2017): 15 gobiernos locales y 250 actores relevantes han sido socializados con el enfoque del proyecto	SI, salvo la definición de actores relevantes	SI	SI	SI	SI	Meta es poco específica pero alcanzable, realista y posible con las capacidades de gestión del proyecto.
	Número de documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidos a nivel regional, nacional y supra-nacional.	Número de productos de conocimientos de PEI compartidos con redes regionales y globales.	No hay datos	Meta Fase II (2015-2017): 4 documentos de sistematización de experiencias locales, de la metodología, de instrumentos y de buenas prácticas del proyecto elaboradas y difundidos.	SI	SI	SI	SI	SI	Meta es alcanzable, realista y es posible con las capacidades de gestión del proyecto.

Anexo 7: Evaluación SMART y de Consistencia Producto y Resultados a partir de Ejercicio de Teoría del Cambio (Vigente durante los años 2016 al 2017)

Producto del Proyecto	Evaluación SMART								Consistencia Producto – Resultados esperados							
	Indicadores de Resultado	Actividades	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Análisis Técnico	Pertinencia ⁴⁴	Satisfacen producto ⁴⁵	Densidad ⁴⁶	Análisis Técnico.				
Una mejora del bienestar de las recicladoras y los recicladores a través de la transformación del sistema de gestión de residuos sólidos hacia un sistema integral pro-pobres, con énfasis en el empoderamiento de las mujeres recicladoras en base a la información de línea de base obtenida, y desarrollo de un mercado de reciclaje más accesible y competitivo para la población que vive en situación de pobreza. Se creará una cultura ambiental y de reciclaje a través del voluntariado.	1. Número de políticas, instrumentos y herramientas de gestión integral de residuos sólidos a nivel nacional y local con un enfoque social, de género y de reducción de la pobreza.	A1R1: Fortalecimiento de capacidades institucionales del Ministerio del Ambiente, así como actores clave de municipios de Arequipa que participan en el proyecto PEI, a partir de la integración de las variables sociales, de pobreza y de género en el sistema de gestión de residuos sólidos del Perú, tanto en a planes e instrumentos nacionales, cómo acciones de capacitación y apoyo técnico a municipalidades.	SI	SI	SI	SI	SI	5	Los resultados esperados son pertinentes y tienen directa relación con el producto a alcanzar	Con el ajuste se altera el alcance de las actividades principales pero no se cambió el producto ni los indicadores de resultado del mismo, por lo tanto hay una mejora de consistencia de indicadores pero se satisface parcialmente el producto.	La mejora de la redacción de las actividades principales no se condice con la formulación del producto y los indicadores de resultado que se mantienen.	La redacción del Producto del Proyecto continúa siendo ambiciosa e insuficientemente clara respecto del nivel de Profundidad esperado. Los resultados tienen directa correlación con el producto sin embargo no logran satisfacerlo.				
		A2R1: Fortalecimiento de las capacidades de gestión integral de los residuos sólidos de la Municipalidad Provincial de Arequipa, considerando la incorporación de las variables sociales, de pobreza y de género en políticas, instrumentos y herramientas locales, pertinentes y alineadas a la política Nacional.	SI	SI	SI	SI	SI	5								
	2. Mejora de bienestar (% de aumento de ingresos y condiciones de vida) de recicladores y recicladoras, diferenciando por sexo	A1R2: Promover y fortalecer asociaciones de recicladores pro-pobres con enfoque de género.	SI	SI	SI	SI	SI	5								
	3. Calidad del proceso participativo (número de instituciones públicas, empresas, instituciones educativas, asociaciones de recicladores, redes juveniles, juntas vecinales, comités de vigilancia ambiental y actores relevantes involucrados en las actividades del proyecto	A1R3: Diseño de una estrategia de comunicación para iniciar proceso de cambio en la actitud pública y comportamiento en el manejo de residuos sólidos en familias, instituciones educativas y empresas. Con el apoyo de Voluntarios de Naciones Unidas.	SI	SI	SI	SI	SI	5								
		A2R3: Gestión de proyecto y experiencia sistematizada a municipios a nivel local y nacional	SI	SI	SI	SI	SI	5								
		PUNTUACION TOTAL					Puntos Total	25					5	4	3	12
		TOTAL POSIBLE					Porcentaje de logro potencial	100%					100%	80%	60%	80%

⁴⁴ **Pertinencia:** Se refiere a la medida en que los resultados son congruentes con el producto del proyecto

⁴⁵ **Satisfacción:** Se refiere a en qué medida el cumplimiento de los resultados permite alcanzar completa o parcialmente el producto esperado.

⁴⁶ **Densidad:** Se refiere a la medida en que los resultados efectivamente logran en profundidad alcanzar el producto del proyecto

Anexo 8: Escalas de Calificaciones de acuerdo a Manuales de Evaluación de Naciones Unidas

Escalas de calificaciones		
Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE	Calificaciones de sostenibilidad:	Calificaciones de relevancia
6: Muy satisfactorio (MS): el proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia. 5: Satisfactorio (S): solo hubo deficiencias menores. 4: Algo satisfactorio (AS): hubo deficiencias moderadas. 3: Algo insatisfactorio (AI): el proyecto presentó deficiencias significativas. 2: Insatisfactorio (I): hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia. 1: Muy insatisfactorio (MI): el proyecto presentó deficiencias graves.	4. Probable (P): riesgos insignificantes para la sostenibilidad. 3. Algo probable (AP): Riesgos moderados. 2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos. 1. Improbable (I): Riesgos Graves.	2. Relevante (R) 1. No Relevante (NR) Calificaciones de impacto: 3. Significativo (S) 2. Mínimo (M) 1. Insignificante (I)
Calificaciones adicionales donde sea pertinente: No corresponde (N/C) No se puede valorar (N/V)		