Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Inclusión socioeconómica de los recolectores de materiales reciclables

Nro. Proyecto: AR-M1053 - Nro. Operación: ATN/ME-12231-AR

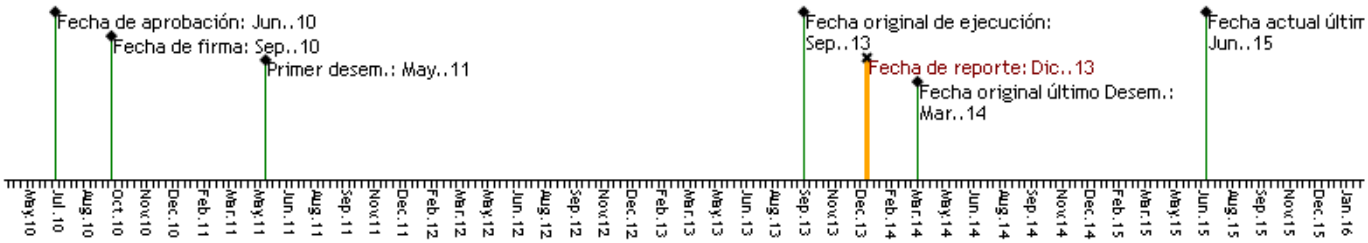
**Resultado:** Mejorar la inclusión económica, social y cívica de los recicladores informales, fortaleciendo a sus organizaciones y sus procesos productivos en alianza con grandes empresas y autoridades locales en Buenos Aires, Córdoba y Paraná.

| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| ARGENTINA | ARGENTINA | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | BDEV - Desarrollo empresarial |

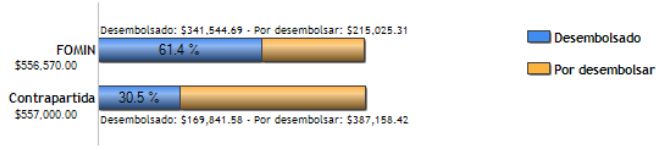
**Agencia Ejecutora:** Fundación AVINA Argentina

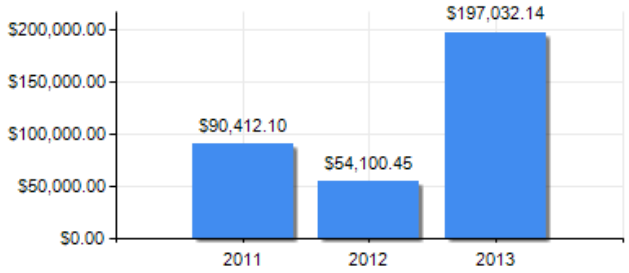
**Líder equipo de diseño:** Peinado-Vara, Estrella
**Líder equipo de supervisión:** Sabra, Mariel

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

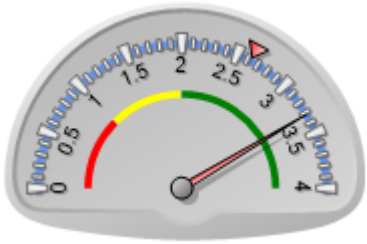



### RECURSOS

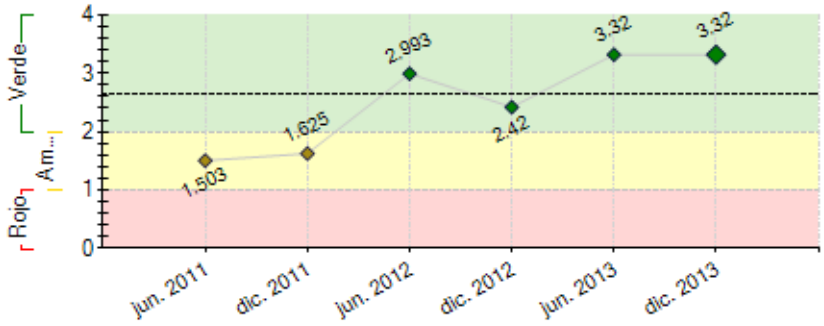



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.32
**Promedio FOMIN:** 2.632

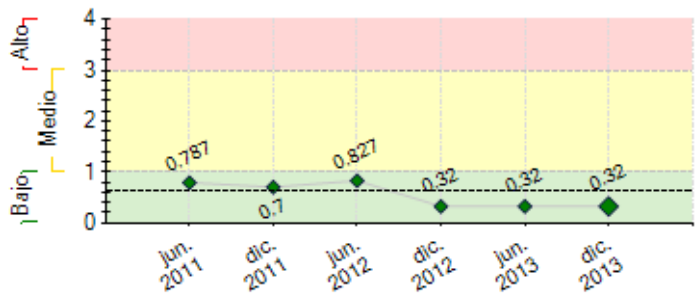



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Medio |
| **Adquisiciones:** | Alto |
| **Capacidad Técnica:** | Bajo |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.622

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

En lo que va de la ejecución, resulta claro que el gran valor que agrega el Proyecto, son los equipos técnicos, los cuales han resultado claves para el fortalecimiento institucional y los procesos de ingeniería organizacional. En este sentido, y de cara al último año de ejecución del mismo, durante el próximo semestre se comenzará a trabajar en la sostenibilidad de los procesos alcanzados pensando el desarrollo de estrategias que puedan asegurar de alguna manera la continuidad de los acompañamientos técnicos (ya sea a través de otros anclajes institucionales o a través de estrategias económicas). En este sentido, el foco de los equipos pasará del "adentro" de las organizaciones hacia afuera (incrementando los niveles de articulación con capital social institucional local y haciendo hincapié en el eje productivo y comercial de las organizaciones) avanzando fundamentalmente en dos líneas: 1.la consolidación de las coopertativas de la CABA en su rol de prestadoras del servicio público. 2.el acompañamiento a las cooperativas del Gran Buenos Aires, Córdoba y Paraná en la transición de un perfil organizacional de supervivencia, con enfoque asistencialista a organizaciones productivas con impacto social. Si bien los complejos contextos sociales y políticos atentan contra la consolidación de las organizaciones sociales, se espera que una vez finalizado el Proyecto, se hayan instalado capacidades y generado condiciones que contribuyen a la generación de cambios sistémicos.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La ejecución del proyecto es satisfactoria y se espera que se pueda dar cumplimiento a los resultados previstos. La fecha actual de finalización de ejecución es 21-Dic-2014

**Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses**

Durante este semestre, sin dudas el resultado más importante fue la incoporación del 22 nuevos socios a la Cooperativa Los Carreros de Córdoba y el quiebre de la vieja estructura de poder de la organización. El proceso de ingeniería organizacional a cargo del nuevo equipo técnico local fue clave en este sentido y permitió el principio del pasaje de un emprendimiento familiar "galponero" a la generación de un espacio colectivo de trabajo. Habiendo logrado importantes cambios en términos organizacionales, durante el próximo semestre se espera lograr avances en relación a su inclusión a la cadena de valor, ya que es necesario dotar a la organización de material y ponerla en actividad.
Otro logro importantísimo, fue la construcción del Centro Verde de la Cooperativa Un Sueño Cartonero de Paraná, a partir de la articulación lograda con Cáritas. En este sentido, durante el próximo semestre los próximos pasos serán la adquisición del equipamiento necesario para poner al galpón en actividad y fundamente el mayor desafío será aumentar sus niveles de institucionalización ya que se trata de una organización en estado nascendi. Para ello será necesario un acompañamiento técnico que haga foco en el proceso de ingeniería organizacional (tal como se hizo en el caso de Córdoba) que permita un cambio en la cultura organizacional: de una empresa de servicios multifoco con baja estabilidad laboral de parte de sus miembros a una cooperativa de trabajo con la que se comprometan a largo plazo.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La ejecución del proyecto en el semestre transcurrido fue satisfactoria.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resultado:** Mejorar la inclusión económica, social y cívica de los recicladores informales, fortaleciendo a sus organizaciones y sus procesos productivos en alianza con grandes empresas y autoridades locales en Buenos Aires, Córdoba y Paraná. | **R.1** | Recicladores han mejorado sus condiciones de trabajo (mejores prácticas de gestión, mejoras en los medios de producción, mayor formalización en el proceso de trabajo) con relación a la línea de base. | 0 | | | | 1000 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | Sep. 2013 | |
| | **R.2** | Recicladores mejoran sus ingresos en un 20%. | 0 | | | | 1000 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | Sep. 2013 | |
| | **R.3** | Porcentaje de recicladores identificados en el área de incidencia del Proyecto cuentan con documentos de identidad en regla. | 0 | | | | 80 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | | |
| | **R.4** | Cooperativas muestran un mayor grado de organización y un incremento en la productividad medida como mejores costos operativos y/o resultados. | 0 | | | | 10 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | Sep. 2013 | |
| | **R.5** | Organizaciones beneficiarias del Proyecto expresan satisfacción con los servicios y asistencia técnica recibidos y vinculan la mejora en sus organizaciones con la participación en el Proyecto. | 0 | | | | 8 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | | |
| | **R.6** | Porcentaje de mejora de los precios de venta (en comparación con el precio de mercado en el circuito informal de intermediarios) para diez grupos de recicladores como consecuencia de los acuerdos directos con empresas. | 0 | | | | 15 | 0 | |
| | | | | | | | Sep. 2013 | Sep. 2013 | |
| **Componente 1:** Fortalecimiento de las organizaciones y grupos asociativos de recicladores, y los vínculos entre ellos. | **C1.I1** | Organizaciones de recicladores han incrementado la capacidad de procesamiento de material en al menos un 10%. | 0 | | | | 4 | 5 | |
| | | | | | | | Sep. 2011 | Nov. 2012 | |
| **Peso:** 57% | **C1.I2** | Organizaciones de recicladores participantes en el Proyecto han visto incrementado el número de recicladores vinculados en un 10%. | 0 | | | | 5 | 23 | |
| | | | | | | | Sep. 2011 | Ago. 2013 | |
| **Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I3** | Porcentaje del incremento en el número de recicladores en el área de incidencia del Proyecto que no contaban con | 0 | 10 | 40 | | 80 | 80 | Finalizado |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | documentos y que ahora cuentan con los documentos de identidad exigidos por ley. | | Sep. 2011 | Sep. 2012 | | Sep. 2013 | Ago. 2013 | |
| C1.I4 | Organizaciones de recicladores han incrementado la capacidad de procesamiento de material en al menos un 20% (acumulado). | 0 | | | | 4<br>Sep. 2012 | 5<br>Nov. 2012 | |
| C1.I5 | Organizaciones de recicladores participantes en el Proyecto han visto incrementado el número de recicladores vinculados en un 20% (acumulado). | 0 | | | | 5<br>Sep. 2012 | 23<br>Ago. 2013 | |
| C1.I6 | Porcentaje del incremento en el número de recicladores en el área de incidencia del Proyecto que no contaban con documentos y que ahora cuentan con los documentos de identidad exigidos por ley. | 0 | | | | 40<br>Sep. 2012 | 40<br>Ago. 2013 | |
| C1.I7 | Recicladores de ocho organizaciones capacitados en gestión y administración. | 0 | | | | 250<br>Sep. 2012 | 170<br>Dic. 2013 | Atrasado |
| C1.I8 | Grupos han incorporado herramientas informáticas en la gestión de sus emprendimientos. | 0 | | | | 6<br>Sep. 2012 | 6<br>Jun. 2013 | |
| C1.I9 | Organizaciones han incorporado un sistema de gestión ordenado para la toma de decisiones. | 0 | | | | 5<br>Sep. 2012 | 6<br>Ago. 2013 | |
| C1.I10 | Porcentaje de cooperativas involucradas en el Proyecto tienen un sistema de gestión y administración para la toma de decisiones. | 0 | | | | 80<br>Mar. 2013 | 60<br>Dic. 2013 | Atrasado |
| C1.I11 | Organizaciones de recicladores han incrementado la capacidad de procesamiento de material en al menos un 30% (acumulado). | 0 | 6<br>Sep. 2012 | | | 10<br>Sep. 2013 | 10<br>Sep. 2013 | Finalizado |
| C1.I12 | Organizaciones de recicladores participantes en el Proyecto han visto incrementado el número de recicladores vinculados en un 30%. | 0 | | | | 10<br>Sep. 2013 | 23<br>Sep. 2013 | Finalizado |
| C1.I13 | Porcentaje del incremento en el número de recicladores en el área de incidencia del Proyecto que no contaban con documentos y que ahora cuentan con los documentos de identidad exigidos por ley. | 0 | | | | 80<br>Sep. 2013 | 100<br>Ago. 2013 | Finalizado |
| C1.I14 | Red nacional conformada de las asociaciones de los recicladores vinculados al Proyecto operando. | 0 | | | | 1<br>Sep. 2013 | 1<br>Ago. 2012 | Finalizado |

**Componente 2:** Inserción en la cadena de valor de la industria de reciclaje.

**Peso:** 32%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C2.I1 | Acuerdos firmados de entrega de materiales por parte de empresas generadoras de residuos a cooperativas de recicladores. | 0 | | | | 3<br>Sep. 2011 | 7<br>Ene. 2012 | |
| C2.I2 | Acuerdos firmados de venta directa de cooperativas a empresas que compran materiales reciclables como materia prima. | 0 | | | | 2<br>Sep. 2011 | 3<br>Dic. 2012 | |
| C2.I3 | Acuerdos firmados (acumulado) de entrega de materiales por parte de empresas generadoras de residuos a cooperativas de recicladores. | 0 | | | | 8<br>Sep. 2012 | 8<br>Jul. 2012 | Finalizado |
| C2.I4 | Acuerdos firmados (acumulado) de venta directa de cooperativas a empresas que compran materiales reciclables como materia prima. | 0 | | | | 5<br>Sep. 2012 | 9<br>Sep. 2013 | |
| C2.I5 | Acuerdos firmados (acumulado) de entrega de materiales por parte de empresas generadoras de residuos a cooperativas de recicladores. | 0 | | | | 12<br>Mar. 2013 | 22<br>Sep. 2013 | |
| C2.I6 | Acuerdos firmados (acumulado) de venta directa de cooperativas a empresas que compran materiales reciclables como materia prima. | 0 | | | | 8<br>Mar. 2013 | 9<br>Sep. 2013 | |
| C2.I7 | Propuestas desarrolladas sobre productos a elaborar con materiales recuperados de los residuos. | 0 | | | | 2<br>Mar. 2013 | 2<br>Dic. 2013 | |
| C2.I8 | Acuerdos firmados (acumulado) de entrega de materiales por parte de empresas generadoras de residuos a cooperativas de recicladores. | 0 | | | | 15<br>Sep. 2013 | 22<br>Sep. 2013 | Finalizado |
| C2.I9 | Acuerdos (acumulado) firmados de venta directa de cooperativas a empresas que compran materiales reciclables como materia prima. | 0 | | | | 10<br>Sep. 2013 | 9<br>Sep. 2013 | |

**Componente 3:** Difusión de resultados del Proyecto.

**Peso:** 11%

**Clasificación:** Satisfactorio

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C3.I1 | Sistema de monitoreo implementado y en operación. | 0 | | | | 1<br>Mar. 2011 | 1<br>Ene. 2012 | |
| C3.I2 | Sistematización de la experiencia de Buenos Aires finalizada, editada e impresa. | 0 | | | | 1<br>Sep. 2011 | 1<br>Feb. 2013 | |
| C3.I3 | Personas recibieron información sobre el rol del reciclador en la resolución del problema de los residuos. | 0 | | | | 100000<br>Sep. 2012 | 20000<br>Dic. 2013 | Atrasado |
| C3.I4 | Instituciones interesadas en la temática en cada ciudad, promoviendo la participación de empresas y sociedad en acciones de reciclaje sostenible. | 0 | | | | 10<br>Sep. 2012 | 10<br>Jul. 2013 | |
| C3.I5 | Instituciones interesadas (acumulado) en la temática en cada ciudad, promoviendo la participación de empresas y sociedad en acciones de reciclaje sostenible. | 0 | | | | 20<br>Sep. 2013 | 11<br>Dic. 2013 | Atrasado |

| Hitos | | Planeado | Fecha de cumplimiento | Logrado | Fecha alcanzada | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| H0 | Condiciones previas | 7 | Mar. 2011 | 7 | Mar. 2011 | Logrado |
| H1 | Sistema de monitoreo desarrollado y en implementación | 1 | Jun. 2011 | 1 | Jul. 2012 | Logrado tarde |
| H2 | [*] Diagnóstico participativo local realizado en las diez cooperativas. | 10 | Sep. 2011 | 10 | Sep. 2011 | Logrado |
| H3 | [*] Al menos dos grupos han incorporado herramientas informáticas en la gestión de sus emprendimientos | 2 | Sep. 2011 | 2 | Dic. 2012 | Logrado tarde |
| H4 | [*] Al menos dos organizaciones de recicladores han incrementado la capacidad de procesamiento de material en al menos un 20% (acumulado) y otras cuatro organizaciones adicionales han incrementado la capacidad de procesamiento de material reciclado en un 10%. | 2 | Mar. 2012 | 2 | Mar. 2012 | Logrado |
| H5 | Al menos ocho acuerdos firmados de entrega de materiales por parte de empresa generadoras de residuos a cooperativas de recicladores. | 8 | Sep. 2012 | 8 | Jun. 2012 | Logrado |
| H6 | [*] Al menos ocho (acumulado) acuerdos firmados de venta directa de cooperativas a empresas que compran materiales reciclables como materia prima. | 8 | Sep. 2013 | 9 | Sep. 2013 | Logrado |
| H7 | Se mantiene la cantidad de acuerdos generados entre cooperativas y empresas generadoras de residuos, y al menos se mantiene (o incrementa) el volumen gestionado. | 8 | Ene. 2014 | | | |

*[*] Indica que el hito ha sido reformulado*

**FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO**

***[No se reportaron factores para este período]***

## SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. No se mantiene la estabilidad económica y política en el país. | Bajo | Estar al dia e informado con los acontecimientos que ocurren en el pais para estar preparado para cualquier cambio de estrategia de último momento. | Project Coordinator |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 4 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

## SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

*[No se reportaron factores para este período]*

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

Durante este semestre, se ha trabajado junto a los coordinadores locales en el desarrollo de un "mapa de actores" que arrojara una foto de cada ciudad en función de las alianzas desarrolladas hasta el momento en el marco de la ejecución del Proyecto. Esta instancia fue desarrollada pensando en la estrategia de salida del mismo, de manera que pudiera evaluarse para cada caso cuáles son las patas fuertes, a través de qué arquitecturas podría pensarse la continuidad de los procesos que se acompañan (pensando por ejemplo, la integración de los equipos técnicos locales a esas otras institucionalidades) y con qué sector hay que continuar fortaleciendo la estrategia de articulación aún. Los resultados arrojados nos muestran que a lo largo de la ejecución del proyecto se ha aumentado muchísimo el capital social de las cooperativas lo cual resulta, sin dudas, un componente clave a la hora de pensar la estrategia de sostenibilidad del Proyecto. Sin embargo, en algunos casos, la dependencia respecto de los equipos técnicos es alta y por ello, resulta necesario pensar cómo podrá asegurarse su continuidad una vez finalizado el Proyecto.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Luego de haber "incubado" a través del Proyecto distintos modelos organizacionales y después de dos años de ejecución del mismo, estamos en condiciones de delinear el modelo de sostenibilidad. En resumen, podemos decir que éste debe presentar, en alguna u otra medida, los siguientes componentes clave:<br>- Fortaleza organizacional (institucional/productiva/de gestión) con liderazgos consolidados<br>- Equipo técnico de apoyo propio<br>- Inserción en el sistema público de gestión<br>- Inserción a la cadena de valor del reciclaje (acuerdos de gestión sostenible de residuos con Gandes Generadores, que resultan la masa crítica para el negocio)<br>- Arraigo territorial y vínculos institucionales locales (universidades, empresas, entidades vecinales, etc.)<br><br>Finalmente, podemos decir que únicamente en CABA el modelo está relativamente consolidado, mientras que en el resto de los territorios, el proceso se presenta mucho más imcipiente. | Sustainability | Iacopetti, Florencia |