Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo Modelo de Negocios para Consolidación Económica de los Recicladores

Nro. Proyecto: CO-M1052 - Nro. Operación: ATN/ME-11535-CO

Propósito: El propósito es poner en marcha un sistema consolidado de negocios que permita a las organizaciones de recicladores de ARB competir en el mercado con productos y servicios de calidad y mayor valor agregado.

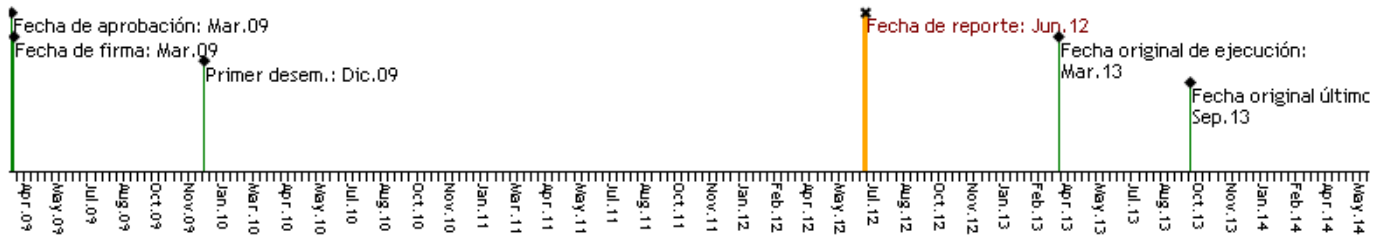
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
COLOMBIA	COLOMBIA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	BDEV - Desarrollo empresarial

Agencia Ejecutora: Asociación Cooperativa de Recicladores de Bogotá

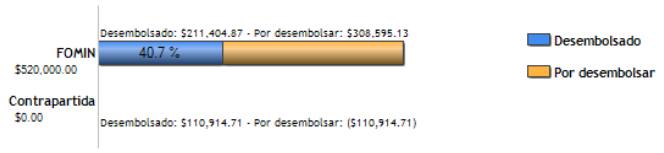
Líder equipo de diseño: Lorena, Mejicanos

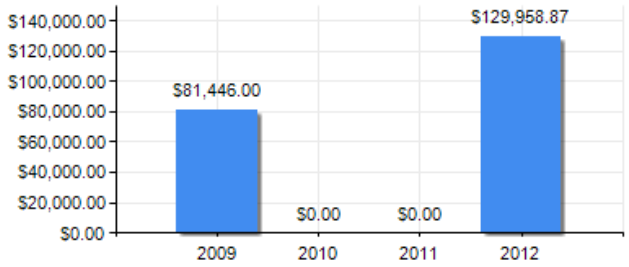
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

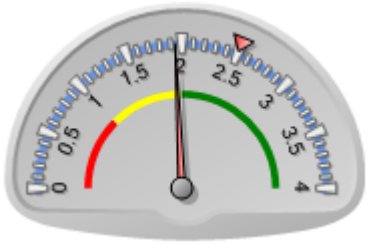


RECURSOS

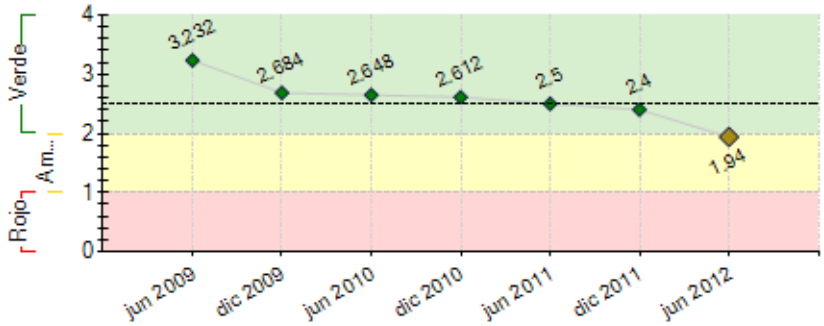




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Insatisfactorio: 1.94
Promedio FOMIN: 2.501

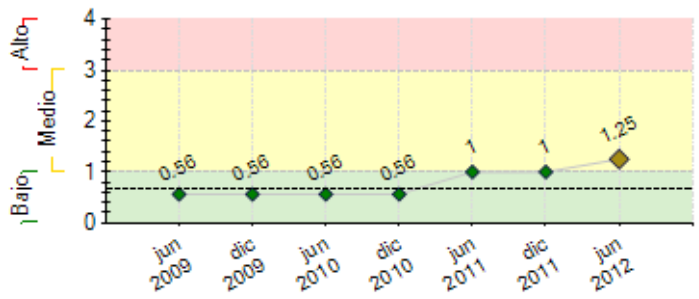


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.655

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Actualmente el proyecto de la ARB y financiado por el BID/FOMIN, ha tenido grandes retos, resultados, impacto, pero también ha tenido algunos percances de tiempo en actividades por causas externas, pero de igual manera a continuación presentamos una serie de resultados alcanzados en forma acumulada son:(i)245recicladores certificados en competencias laborales hasta el momento;(ii)136 recicladores capacitados en area productivay de fortalecimiento individual y organizacional; (iii) aunque el proyecto ya cumplió con las metas de mujeres participan en programas y niños participan en programas de nutrición, la ARB sigue trabajando con el fin de reducir cada día más los índices en estos casos; (iiiv) se han obtenido y mantenido 60 fuentes o generadoras de reciclaje que antes no tenía la ARB; (v) Se realizó se realizó la evaluación intermedia, la cual fue muy importante para el proceso ya que a partir de allí se pudieron reflejar las fortalezas que se tienen que seguir trabajando y así mismo nos mostró las oportunidades que se tienen que trabajar de manera urgente y consolidada; (vi) también se pudo iniciar la consultoría de la ruta critica, la cual arroja como mejor opción la compra de la bodega ya construida para no incurrir mayores tiempos y dineros; (vii) también se pudo contratar a personal experto (técnicos) en la revisión de tarifas y el componente legal los cuales permitieron construir la propuesta de modelo que se le presento a la Corte Constitucional en base a la orden de la corte para incluir a los recicladores en las nuevas licitaciones de servicio de aseo. En general el avance del proyecto ha sido normal. Por otro lado, el proyecto tuvo dificultades en las siguientes áreas: (i) compra de la bodega, (ii) implementación del FCT dado el lento avance de las organizaciones para formalizarse y por otro lado la finalización de la estructura del crédito. Entre los riesgos más importantes identificados la normatividad, las políticas públicas y la licitación de aseo, con el fin de mitigar estos riesgos la ARB cuenta con entidades públicas, privadas, ONG, profesionales expertos, técnicos los cuales fortalecen al gremio y se encuentran comprometidos para en llevar adelante el proyecto, a la ARB y al gremio reciclador.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El retraso en la compra de la bodega obedece a varios factores: i) asegurar que la nueva bodega cumpla con todos los requisitos legales para que no haya posibilidad de sellamiento; ii) buscar una financianciación para su compra (de hecho se acercaron al PES para mirar posibilidades que están siendo analizadas en el segundo semestre); este retraso tiene injerencia especialmente en el uso de los recursos del ATN/OC-11537-CO, tema del cual están enterados los funcionarios de WSA tanto en la Representación en Colombia como en DC.
Aunque hay demoras en algunos procesos del proyecto, es especialmente importante evidenciar el posicionamiento del gremio tanto a nivel de Bogotá como a nivel nacional. Este posicionamiento lleva como consecuencia que se les solicite en múltiples reuniones y que se les consulte continuamente sobre políticas públicas y otros temas legales, sociales y económicos.
Hoy, con la resolución de la Corte Constitucional para que el Distrito de Bogotá incorpore a los recicladores en la licitación del aseo en Bogotá, lo cual demuestra la efectividad del gremio en lograr visibilizar a los recicladores, también trae como consecuencia un enorme reto de implementar el fallo de la corte para hacerse cargo de las rutas selectivas de reciclaje.
En el segundo semestre, el proyecto se concentrará en: (1) la compra de la bodega; (ii) el análisis del negocio del reciclaje y la implementación de las recomendaciones del análisis como recomendación de la evaluación intermedia; (iii) el taller para ilustrar casos exitosos de América Latina en la incorporación efectiva de recicladores a estos procesos - primer trabajo de un proceso de acompañamiento al Gobierno que fue solicitado por él mismo y fue incorporado a la Iniciativa Regional de Reciclaje.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los logros obtenidos por la ARB, el equipo ejecutor y los miembros que lo rodean fueron: (i) haber contado con la experta evaluadora Susana Ramela quien realizó la evaluación intermedia del proyecto, mostrando las fortalezas y debilidades del proyecto, las cuales se reforzaron mediante planes de acción logrados desde las recomendaciones de la consultora; (ii) Como se mencionó anteriormente en el desempeño acumulativo, desde el proyecto se orquesto y vinculo diferentes profesionales especializados como la Da Maria Isabel Patiño, la firma Geosigma, y personas que componen el cómite asesor quienes formaron parte del equipo de trabajo que logro diseñar y presentar una propuesta de política pública con inclusión de los recicladores en toda licitación de aseo.(iii) Asi mismo se retomaron las reuniones del cómite asesor, en donde diferentes personas y entidades hacen recomendaciones, alianzas, y generan una dinámica en pro del proyecto y del gremio reciclador. (iv) Asi mismo en el tema de política pública se dio un acontecimiento primordial, el cual fue la invitación por parte de la ANDI a Nhora Padilla Directora Ejecutiva de la ARB a la instalación del evento de reciclaje organizado por esta entidad; (v) y por último la ARB le dio un nuevo aire a su imagen organizacional y creo la página WEB, el nuevo logo, slogan y un desarrollo de marca con el fin de proporcionar un nuevo aire a los recicladores y a la sociedad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
La socialización de la evaluación intermedia no sólo con el Comité Asesor sino también con las personas de Washington, interesadas en el proyecto, fue especialmente importante ya que puso a todos los aliados de acuerdo con las debilidades y fortalezas de la ARB y del proyecto y en una ruta común para la fase final del proyecto. No obstante lo anterior, el tema de la compra de la bodega y el cumplimiento de condiciones previas para iniciar la utilización del préstamo, son actividades indispensables para agilizar la ejecución. De otra parte, la consultoría sobre el negocio del reciclaje y la adecuación del área dentro de la ARB que trabaje el negocio orientará también posibles nuevas áreas de prioridad que serán revisadas por el FOMIN y socializadas con el Comité Asesor.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

	Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: El *propósito* es poner en marcha un sistema consolidado de negocios que permita a las organizaciones de recicladores de ARB competir en el mercado con productos y servicios de calidad y mayor valor agregado.	**P.I1**	Porcentaje de las organizaciones de recicladores que cumplen con nueva normativa para la formalización	0				70	58	
							Mar 2013	Ene 2011	
	P.I2	Porcentaje de organizaciones asociadas y operando con la cantidad de toneladas que defina el plan de negocios para la sostenibilidad y que esten dentro de la Red de comercialización en operación.	0				30	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I3	Porcentaje de las organizaciones fortalecidas técnica y empresarialmente que reportan incrementos en la actividad comercial e ingresos	0				40	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I4	El centro de reciclaje industrial opera en nuevas instalaciones, bajo buenas prácticas ambientales e industriales, aloja como mínimo el acopio de material y las unidades de transformación de plástico y metal no ferroso	0				1	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I5	Porcentaje de clientes que reportan un nivel de satisfacción positivo con respecto a los servicios y productos ofrecidos por las organizaciones de recicladores beneficiarios de asistencia técnica	0				70	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I6	Porcentaje de los recicladores participantes que reportan satisfacción con los resultados del proyecto, incremento en sus ingresos y condiciones de trabajo dignas e impactos sociales positivos en su entorno gremial y familiar	0				70	0	
							Mar 2013	Feb 2010	
	P.I7	Nuevos materiales reciclables con potencial comercial identificados y con su canal de comercialización definido	0				3	2	
							Mar 2013	Dic 2011	
Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones de recicladores y de la ARB **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Líderes capacitados	0	20			30	89	Finalizado
				Mar 2011			Mar 2012	Jul 2011	
	C1.I2	Planes de trabajo elaborados	0	5			15	15	Finalizado
				Ene 2011			Jun 2012	Jun 2012	
	C1.I3	Organizaciones que cumplen nueva normativa	0	5			15	12	En curso
				Oct 2010			Dic 2012	Dic 2010	
	C1.I4	Recicladores acceden a programas sociales: Número de Adultos Mayores que recibe bono	0				0	0.1	Finalizado
							Mar 2012	May 2012	
	C1.I5	Recicladores acceden a programas sociales: Número de Mujeres participantes de los programas	0	50			120	501	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Dic 2011	
	C1.I6	Recicladores acceden a programas sociales: Número de niños que participan en programas de educación y nutrición	0	100			200	307	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Jun 2012	
	C1.I7	Recicladores acceden a programas sociales: Número de recicladores Documentados	0	80			210	224	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Jul 2011	
Componente 2: Crecimiento de la recolección, producción y comercialización del material reciclable. **Peso:** 20% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de convenios de acceso al material	0	25			50	59	Finalizado
				Feb 2011			Jul 2012	Abr 2012	
	C2.I2	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de socios en la red de comercialización	0	3	10		15	11	En curso
				Dic 2010	Jun 2011		Mar 2013	Mar 2012	
	C2.I3	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de Ton/Mes de Material recogido	0	40	100	150	200	168	En curso
				Oct 2010	May 2011	Mar 2012	Mar 2013	May 2011	
	C2.I4	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de Toneladas / Mes de material Transformado	0	15			40	0	Atrasado
				Mar 2012			Mar 2013	Feb 2010	
	C2.I5	Número de organizaciones de recicladores que han obtenido financiamiento del Fondo de Capital de Trabajo (FCT)	0	7			15	0	Atrasado
				Mar 2011			Mar 2013	Feb 2010	
	C2.I6	Número de generadores de residuos sólidos sensibilizados	0				250	285	Finalizado
							Mar 2012	Jun 2012	
Componente 3: Estructuración y desarrollo del centro de reciclaje para crecer en la cadena de valor. **Peso:** 40% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Ruta Crítica para desarrollo del Proyecto, elaborado, aprobado y puesto en marcha	0				1	0	Atrasado
							Mar 2012	Mar 2012	
	C3.I2	Número de Materiales con potencial comercial identificados	0				1	1	Finalizado
							May 2011	Jun 2011	
	C3.I3	El Centro de reciclaje industrial opera en nuevas instalaciones	0				1	0	Atrasado
							May 2012	May 2012	
	C3.I4	Centro de reciclaje industrial en pleno funcionamiento bajo las mejores prácticas ambientales y de seguridad industrial	0				1		
							Mar 2013		
Componente 4: Sensibilización e incidencia en políticas públicas vinculadas al reciclaje y al servicio de aseo. **Peso:** 10% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Número de Autoridades de UAESP, CRA, SSP, sector privado y gremial (Mesa Nacional de Reciclaje) sensibilizados en la propuesta de normativa fiscal y estructura de tarifas. Al menos 20 personas sensibilizadas al mes 12, 40 personas al mes 24, 60 mes 36 y 80 mes 48.	0	20	40		80	87	Finalizado
				Mar 2011	Mar 2012		Mar 2013	Jun 2012	
	C4.I2	Número de propuestas de reforma consensuadas en la Mesa Nacional de Reciclaje	0				2	1	En curso
							Mar 2013	Jun 2012	
Componente 5: Visibilización del gremio, monitoreo y gestión del conocimiento. **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C5.I1**	Número de Personas visitan su página web	0				500		En curso
							Mar 2013		
	C5.I2	Porcentaje de aumento en el número de contratos servicios o material tranzado	0				15		
							Mar 2013		
	C5.I3	Número de nuevos grandes generadores de residuos involucrados en el proyecto	0				5	2	En curso
							Mar 2013	Jun 2012	
	C5.I4	Número de participantes sensibilizados en las experiencias y aprendizajes del proyecto	0				170	94	En curso
							Mar 2013	Jun 2012	
	C5.I5	Número de eventos de divulgación	0				10		
							Mar 2013		
	C5.I6	Número de modelos de desarrollo con inclusión social para el manejo de residuos sólidos validado para su replicabilidad	0				1	0	Finalizado
							Mar 2012	Mar 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H11	[*] 0	0	Dic 1998	0	May 2012	Logrado tarde
H13	[*] 0	0	Dic 1998	0	May 2012	Logrado tarde
H0	[*] Condiciones Previas	8	Oct 2009	8	Oct 2009	Logrado
H1	[*] Reglamento del Fondo de Capital de Trabajo ha sido aprobado por Consejo Directivo y cuenta con no objeción del BID/FOMIN.	1	Oct 2010	1	Jun 2011	Logrado tarde
H2	[*] Organizaciones cumplen con nueva normativa de formalización.	5	Oct 2010	12	Ene 2011	Logrado tarde

H3	50 mujeres participan en programas,	50	Nov 2010	167	May 2011	Logrado tarde
H4	[*] Recicladores han sido documentados.	80	Nov 2010	82	Feb 2011	Logrado tarde
H5	[*] Red de comercialización cuenta con 3 organizaciones socias.	3	Dic 2010	10	Dic 2011	Logrado
H6	[*] Al menos 25 nuevos convenios para acceso a fuentes han sido suscritos.	25	Feb 2011	44	Jun 2011	Logrado
H7	[*] 5 planes de trabajo se han elaborado.	5	Jun 2011	5	Jun 2011	Logrado
H8	Propuestas a la modificación de la normativa fiscal y estructura tarifaria han sido elaboradas, discutidas y aprobadas por ARB.	1	Sep 2011	1	Oct 2011	Logrado tarde
H9	[*] Talleres de dirección estratégica se han realizado	4	Dic 2011	4	Dic 2011	Logrado
H14	120 mujeres participan en programas.	120	Mar 2012	306	Jun 2011	Logrado
H15	[*] 200 niños participan en programas de educación y nutrición	200	Mar 2012	227	Ene 2012	Logrado
H16	210 recicladores han sido documentados.	210	Mar 2012	224	Nov 2011	Logrado
H17	[*] La producción reporta 150 tons/mes de material recogido y 15 tons/mes de material transformado.	150	Mar 2012	168	May 2011	Logrado
H18	[*] 15 planes de trabajo se han elaborado.	15	Jun 2012	15	May 2012	Logrado
H19	1 Taller de transferencia de aprendizaje con ANR se ha realizado.	1	Jul 2012			
H12	[*] Red de comercialización cuenta con 15 organizaciones socias.	15	Dic 2012	11	Mar 2012	
H10	[*] El terreno ha sido escriturado.	1	Dic 2012			
H21	[*] Organizaciones cumplen con normativas.	15	Dic 2012			
H20	[*] 15 organizaciones han sido financiadas por el FCT y la tasa de morosidad es sana (menor al 5%).	15	Ene 2013			
H22	Auditoria ambiental y de seguridad industrial ha sido realizada.	1	Mar 2013			
H23	[*] Este Hito se referia a: "Nuevos convenios para acceso a fuentes de material se han suscrito", el cual ya está incluido dentro de los hitos del Proyecto. Por lo anterior, se solicitó su eliminación.	25	Abr 2013	50	Dic 2011	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Dificultades en adquisiciones

[X] Desempeño inadecuado de consultores

[X] Otros, cuáles?: cambios en la política local, falta de recursos para la compra de la bodega, impacto de la política pública nacional, departamental y distrital sobre los recicladores.

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	**Acción de mitigación**	**Responsable**
1. LICITACION DEL SERVICIO DE ASEO, BARRIDO Y LIMPIEZA DE BOGOTA	Alto	Las acciones legales emprendidas por la Asociación Cooperativa de Recicladores de Bogotá - ARB han conducido a que la Honorable Corte Constitucional, Sala Tercera de Revisión, estudiara el "Proceso de licitación 001 de 2011, por la cual se concesionaría el servicio público de aseo de la ciudad de Bogotá", el cual a través del Auto 275 de 2011, en su declaratoria "se estiman elementos suficientes para declarar el incumplimiento por parte de la UAESP de aquellas órdenes impartidas desde el año dos mil tres (2003), concernientes a la inclusión de acciones afirmativas materialmente efectivas a favor de la población de Recicladores de Oficio de Bogotá" por la cual deja sin efecto el proceso Licitatorio en mención. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado y la nueva licitación, se corren grandes riesgos que la UAESP, en su nueva licitación nuevamente deje al grenio reciclador por fuera del servicio de aseo. Las acciones de mitigación que sean usado son las mismas, la defensa del grem	gobierno
2. Politica Pública, Las variaciones en la tarifa y la eliminación de las bodegas.	Alto	Otro gran riesgo son las normas, leyes y acciones que se han tomado contra el gremio reciclador por cuenta de las políticas publicas o del sector privado, dentro de esta normas se encuentran las tarifas, eliminación de las bodegas, eliminación de las "zorras" jaladas por animales, las licitaciones para que la empresa privada acceda al negocio, los rellenos sanitarios, etc. Las acciones para mitigar estos procesos es la unión del gremio y la apoderación de la misma ley para luchar por los derechos, así mismo y al mismo tiempo el gremio reciclador tiene que irse ajustando aquellas normas que cumplan con el bienestar de la mayoría de los ciudadanos, es decir si efectivamente hay una eliminación de bodegas nos tenemos que ajustar a los sitios y requerimientos para poder seguir trabajando en el oficio del reciclaje el cual lo único que genera es empleo y ventajas para el medio ambiente.	gobierno
3. Incidencia en política pública: el fortalecimiento de ARB para presentar propuestas de mejora regulatoria, no garantiza que éstas sean aprobadas por las autoridades competentes.	Medio	ARB suscribirá un acuerdo con la UAESP para asegurar la debida coordinación interinstitucional en este tema, su participación contribuirá a que la Mesa Nacional de Reciclaje incida en el cumplimiento de la Política sectorial.	gobierno
4. FORMALIZACION DE ORGANIZACIONES PARA SER TENIDOS EN CUENTA EN EL NUEVO ESQUEMA	Medio	Es importante que las organizaciones se encuentren formalizadas administrativa, contable y logísticamente para poder llegar a ser tenidos en cuenta de nuevo esquema, lo cual es un riesgo ya que aún se desconocen las exigencias, requerimientos, y aún existen muchas de ellas que no cumplen. Una de las principales acciones de mitigación es la vinculación de mas personas al equipo de trabajo y un nuevo esquema en el tema de fortalecimiento a las organizaciones, el cual incluye capacitaciones y visitas de acompañamiento permanentes.	agencia ejecutora
5. Necesidad de fortalecer liderazgos y apropiación de dirigentes con competencias que conlleven a fortalecer los propósitos de la organización.	Medio	Concientizar a todos los dirigentes de las organizaciones de la importancia de liderar los propósitos que encaminen al cumplimiento de los planes estratégicos de la organización y que beneficien e forma grupal los logros alcanzados . El riesgo de la ausencia por cualquier motivo de la coordinadora institucional del proyecto y Directora de la	agencia ejecutora

ARB Nohra Padilla, es un riesgo para el proyecto y para el gremio, ya que ella es una persona líder, con conocimientos del sector, con experiencia en el reciclaje y vocera del gremio. El plan de mitigación es tomar otra persona dentro de la asociación para poder prepararla y enfocarla a trabajar por los deberes y derechos de los recicladores, y que asuma con propiedad todos los procesos actuales del gremio reciclador, incluyendo el proyecto con el BID.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Con base en la evaluación intermedia, se solicitará el inicio de un plan de sostenibilidad por parte del ejecutor.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Gracias a los resultados de la evaluación intermedia se pudieron observar algunas deficiencias o debilidades que tiene el proyecto o la ARB, y a partir de allí se han realizado varias reuniones con el fin de tomar las medidas correctivas. Primero se realizó un plan de choque el cual ayude a mitigar algunos aspectos del proyecto y segundo un plan de trabajo que logre mejorar estas dificultades y que permitan darle sostenibilidad al proyecto. Asi mismo se han venido realizando visitas a posibles generadores de material (fuentes), reuniones de política pública (que mejoran la condición de los recicladores), entrevista con los aliados o patrocinadores (que permiten la consolidación de alianzas), y diferentes actividades que permiten dar a conocer más la ARB, el proyecto,los recicladores y al gremio en general.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. La evaluación intermedia es una herramientas vital para cualquier proceso, ya que allí se pueden encontrar tanto las fortalezas como las debilidades de los procesos. que garantizan tomar acciones en buscan de optimizar los recursos existentes del proyecto y este se traduzcan en desarrollos óptimos de las actividades propuestas dentro del proyecto.	Sustainability	Padilla Herrera, Nohra
2. La posibilidad de poder articulas profesionales expertos en diferentes áreas ha sido de vital importancia tanto para los procesos como para los recicladores quien a través de estas personas se han podido empoderar de conocimientos técnicos.	Implementation	Padilla Herrera, Nohra
3. Uno de los aspectos más importantes que hay que destacar es el trabajo mancomunado que se viene realizando entre los recicladores a través de conocimientos empíricos con el apoyo, acompañamiento y asesoría de técnicos, lo cual permite que se desarrollen y fortalezcan modelos o procesos bajo estructuras técnicas, pero siempre bajo el lineamiento de los recicladores. Por otra parte el liderazgo, la motivación, la pujanza, la recursividad y las ganas de los recicladores han generado aportes constantes a todo nivel que le han permitido a la ARB consolidarse buscando nuevos logros en política pública y en la incursión a nuevos mercados construyendo una marca.	Sustainability	Padilla Herrera, Nohra