Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

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

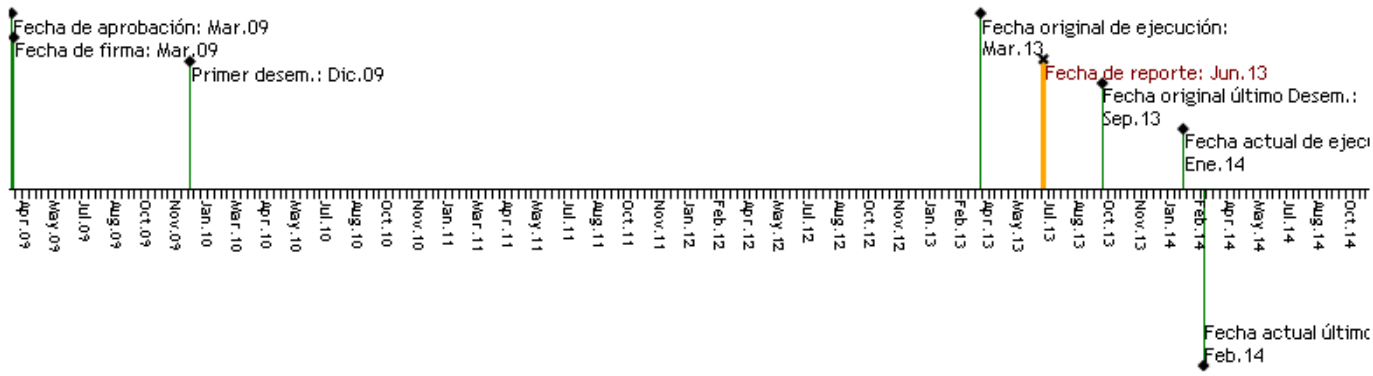
Resultado: El propósito es poner en marcha un sistema consolidado de negocios que permita a las organizaciones de recicladores de ARB competir en el mercado con productos y servicios de calidad y mayor valor agregado.

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

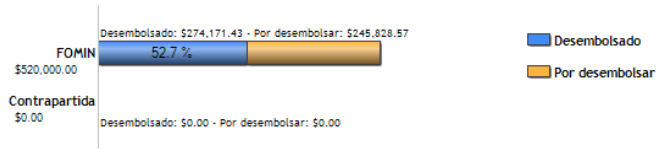
Agencia Ejecutora:

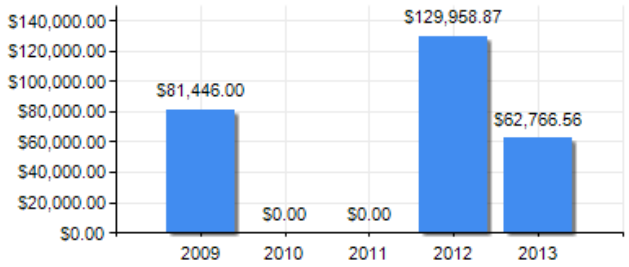
Líder equipo de diseño: Mejicanos, Lorena
Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

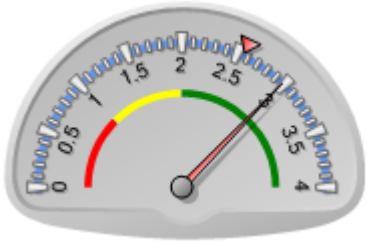


RECURSOS

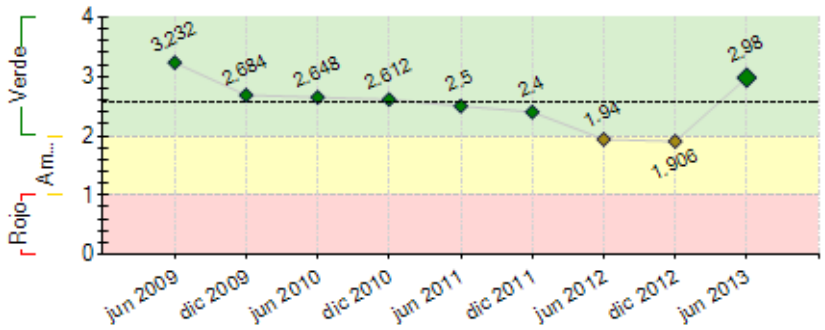




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.98
Promedio FOMIN: 2.559

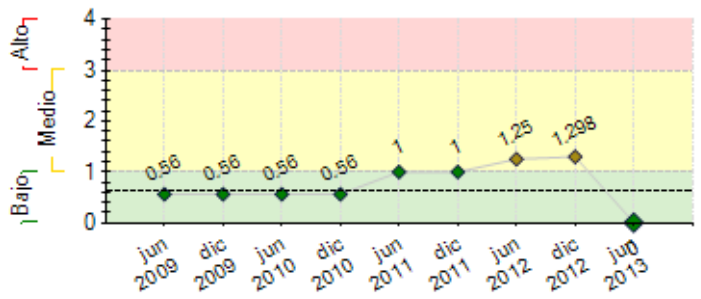


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Principales resultados alcanzados en forma acumulada:1)Modelaje centro reciclaje a través de bodega Pensilvania 2)Firma Dec564/12, establece remuneración al reciclador por medio de reporte de kl. Mediante cadena de bodegas 3)Convenio SENA evaluación competencias laborales de reciclaje 4) 2660 Ton. de material recolectado 5)Firma convenio con tecnovo gracias a oficina del BID. En general avance del proyecto ha ido consiguiendo resultados a pesar de dificultades en adquisición del espacio propio para proyección proyecto productivo, que ha retrasado aspectos como culminación consultoría ruta crítica.Principales obstáculos encontrados:1)Política Publica 2)Adquisición de la Bodega Propia, los retrasos se basan en no contar con recursos económicos disponibles para adquirir bodega, Principales riesgos :1)Política publica este riesgo es transversal a la totalidad del proyecto, ya que depende directamente de los gobiernos, las acciones de mitigación planteadas ha sido escritos a la honorable corte constitucional e incidencia permanente ante los gobiernos con propuestas a las diferentes normas En lo que resta de ejecución del proyecto,1)Compartamos Con Colombia, dejara planteados los lineamientos para las nuevas alternativas que debe enfocarse la ARB para una posible prórroga.(2)Fortalecer las coordinaciones del sistema operativo de reciclaje ligado al aseo.(3)Enfocar fortalecimiento a organizaciones de recicladores por la vía de las redes de mercado y remuneración al reciclador por tarifa

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Si bien la ganancia de que el reciclador ahora reciba una remuneración por el trabajo de separación y transporte del material reciclable, tema no considerado en el diseño de la operación, se ha identificado a través de la evaluación intermedia y el ejercicio de due diligence para un préstamo del PES que la ARB requiere mayor información sobre las cadenas de valor del reciclaje y las opciones para insertarse de manera rentable en este mercado. No es claro que el tema empresarial pase sólo por la compra de una bodega propia. Se le ha otorgado una prórroga inicial al proyecto para que pueda terminarse la consultoría de Compartamos con Colombia que presente la realidad de las cadenas de valor de los distintos materiales y las opciones para la ARB dentro del mercado. En este momento, el negocio de compra-reempaque-venta es un servicio al reciclador y así se maneja con decisiones que no necesariamente consultan al mercado. El informe de recomendaciones debe estar listo a finales de noviembre para que la ARB las conozca y tome las decisiones con base en esta información. De definir seguir con el montaje de un sistema consolidad de negocios para competir en el mercado, como es el propósito del proyecto, se podría considerar una prórroga adicional para apoyar la puesta en marcha del esquema.
Es necesario revisar los medios de verificación de los indicadores de propósito. Por ejemplo, al no tener un plan de sostenibilidad es difícil entender cómo se sabe que las asociaciones están trabajando con las toneladas necesarias para ser sostenibles. Si esto, además, es financieramente, falta información sobre el mercado para entender cómo se es sostenible en este negocio.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Principales resultados obtenidos en el semestre fueron:1)12 Organizaciones cumplen normatividad de formalización con actualización del registro mercantil 2)85 Mujeres cabeza de hogar se benefician con convenio ICBF 3)2660 Toneladas de material se han recolectado 4)conformación mesa técnica permanente para análisis de resolución CRA 643 de 2013 5)786 Participantes sensibilizados en experiencias del proyecto 6)98 Eventos de divulgación en diferentes escenarios mostrar las diferentes estrategias y resultados del proyecto 7)40% de organizaciones fortalecidas técnica y empresarialmente 8)90% Nivel de satisfacción reportan resultados encuesta de satisfacción de clientes internos y externos 9)2300 Recicladores recibiendo pago de la tarifa que asciende a un promedio de $273.656. Por otro lado, se presentaron retrasos en Auditoria ambiental y de seguridad industrial. La razón del retraso es debido a cambios de normatividad para regularización de bodegas. Por lo que se está cumpliendo con requisitos preliminares de la UAESP. Principales obstáculos encontrados en el semestre fueron: 1)Política publica este riesgo es transversal a la totalidad del proyecto, ya que depende del gobierno, acción de mitigación ha sido elaboración de escritos a la honorable corte constitucional e incidencia ante el gobierno con propuestas a las diferentes normas 2)Adquisición de instalaciones operativas físicas propias, este riesgo ha sido mitigado con desarrollo de actividades en un sitio en alquiler que ha sido el modelamiento de las actividades realizadas. En lo que resta de ejecución del proyecto, (1)Compartamos Con Colombia, dejara planteados los lineamientos para las nuevas alternativas que debe enfocarse la ARB.(2)Fortalecer las coordinaciones del sistema operativo de reciclaje ligado al aseo.(3)Enfocar fortalecimiento a organizaciones de recicladores por la vía de las redes de mercado y remuneración al reciclador por tarifa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se hará una reunión con la ARB para buscar entender mejor el impacto sobre el proyecto de algunos de los temas mencionados arriba, desde el punto de vista de cómo ayudan a cumplir el propósito y fin del proyecto. Los números aquí reflejados, son distintos a los que tenemos para la prórroga, por lo que revisaremos para mejorar la consistencia de los datos. Muy seguramente se está hablando de distinto momento o de distintos grupos pero es fundamental que toda la información en todos los distintos documentos sea coherente y clara. Por ejemplo, en el documento de prórroga se habla de 600 recicladores que reciben el pago de la tarifa y en este de 2300. Con el estudio de Compartamos se espera generar información sobre el negocio del reciclaje en Bogotá que permita tomar decisiones con base en datos validados con los distintos actores y sobre la diferencia entre un servicio a afiliados que no es rentable frente a un negocio que compite de manera rentable en un mercado. Es totalmente cierto que la normatividad de esta actividad es impredecible, cambia de momento a momento y genera una constante crisis que no permite atender los temas del proyecto y del mercado por tener que apagar incendios para asegurar que el reciclador no pierda lo que ha venido ganando en 20 años. Es un tema en el que los dos líderes de la ARB son especialmente experimentados, por lo que su tiempo se ve copado por otros asuntos que no permiten planeación y ejecución con certeza.

Este PSR no se va a devolver en este punto, ya que será uno de los que se tomará en el ejercicio de mejora de calidad para plantear un trabajo de asesoría con DEU para revisar los puntos que se pueden fortalecer y mejorarlo para la siguiente entrega.

En este momento, el mejor aporte del proyecto a la ARB es la información para tomar decisiones sobre el negocio en el que, dado el mercado y sus actores, la ARB podría entrar a competir de manera rentable en segmentos de mercado atractivos. El ejercicio de due diligence del préstamos PES mostró la necesidad

evidente de esta información para entender si lo que se requiere es realmente una sóla bodega propia y/u otros temas vistos desde una perspectiva integral de negocio dentro de un mercado. Claramente, esta sería una empresa social que no sólo sería rentable desde lo financiero, sino también desde lo social y desde lo ambiental, tres temas que en su conjunto hacen muy atractivo el ejercicio de entender bien las posibilidades del hacer empresa en estos sectores.

En este momento, la ARB cubre su déficit con donaciones y consecución de recursos no reembolsables. Este es una alternativa, pero requiere de un fundraising permanente ya que así el negocio del reciclaje ni es autosostenible y, aún menos, genera rentabilidad, un tema que en el mediano plazo puede minar el sustento de los recicladores a no ser que el pago por tarifa alcance para generarles suficientes recursos independientemente de la pérdida que genera la actividad productiva en este momento.

Esta conversación no ha sido fácil con el gremio, pero el consultor tiene mucha experiencia y se esperan los resultados para conocer las decisiones del gremio en este sentido.

Mientras tanto se continúa el trabajo de preparar a más recicladores para poder cumplir con la reglamentación para recibir el pago, a través del trabajo de las promotoras sociales, el trabajo de conseguir los planes ambientales requeridos para la bodega que se arrienda actualmente, mantener el trabajo gremial, ahora revisando una nueva tarifa de aseo que ha presentado la Comisión Reguladora de Agua y continuando con el fortalecimiento de las organizaciones afiliadas a la ARB para que cada vez se formalicen un número mayor y cumplan con todos los requisitos de ley.

Es necesario revisar si un esquema de inclusión de recicladores decretado por la Corte Constitucional puede considerarse un modelo replicable, en especial dado que sin información sobre el mercado y las alternativas para la sostenibilidad, no se puede establecer si este auto permite un esquema de reciclaje inclusivo con garantía de rentabilidad.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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	90	
							Mar 2013	Mar 2013	
	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	40	
							Mar 2013	Ene 2013	
	P.I3	Porcentaje de las organizaciones fortalecidas técnica y empresarialmente que reportan incrementos en la actividad comercial e ingresos	0				40	70	
							Mar 2013	Feb 2013	
	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	1	
							Mar 2013	Feb 2013	
	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				100	90	
							Dic 2013	Feb 2013	
	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	90	
							Mar 2013	Feb 2013	
	P.I7	Nuevos materiales reciclables con potencial comercial identificados y con su canal de comercialización definido	0				3	3	
							Mar 2013	Dic 2012	
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	May 2012	
	C1.I3	Organizaciones que cumplen nueva normativa	0	5			15	18	Finalizado
				Oct 2010			Dic 2012	Nov 2012	
	C1.I4	Recicladores acceden a programas sociales: Número de Adultos Mayores que recibe bono	0				0	0	Finalizado
							Mar 2012	Feb 2010	
	C1.I5	Recicladores acceden a programas sociales: Número de Mujeres participantes de los programas	0	50			120	167	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Dic 2010	
	C1.I6	Recicladores acceden a programas sociales: Número de niños que participan en programas de educación y nutrición	0	100			200	227	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Ene 2012	
	C1.I7	Recicladores acceden a programas sociales: Número de recicladores Documentados	0	80			210	224	Finalizado
				Nov 2010			Mar 2012	Jun 2011	
	C1.I8	Cinco talleres de capacitación sobre el reporte del sistema de pesaje.	0				5		
							Dic 2013	Jun 2013	
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	51	Finalizado
				Feb 2011			Jul 2012	Dic 2011	
	C2.I2	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de socios en la red de comercialización	0	3	10		15	15	Finalizado
				Dic 2010	Jun 2011		Mar 2013	Dic 2012	
	C2.I3	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de Ton/Mes de Material recogido	0	40	100	150	200	258	Finalizado
				Oct 2010	May 2011	Mar 2012	Mar 2013	Nov 2012	
	C2.I4	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Número de Toneladas / Mes de material Transformado	0	15			40	1	
				Dic 2013			Ene 2014	Dic 2012	
	C2.I5	Número de organizaciones de recicladores que han obtenido financiamiento del Fondo de Capital de Trabajo (FCT)	0	7			15	0	
				Feb 2013			Mar 2013	Feb 2010	
	C2.I6	Número de generadores de residuos sólidos sensibilizados	0				250	272	Finalizado
							Mar 2012	Feb 2012	
	C2.I7	Incremento en el número de fuentes y material tranzado: Toneladas acumuladas de material recogido (2810 ton acumuladas)	0				2810		
							Dic 2013	Jun 2013	
	C2.I8	300 recicladores reciben dotación para su trabajo.	0				300		
							Dic 2013	Jun 2013	
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	
							Feb 2014	Mar 2012	
	C3.I2	Número de Materiales con potencial comercial identificados	0				1	1	
							May 2011	Jun 2011	
	C3.I3	El Centro de reciclaje industrial opera en nuevas instalaciones	0				1	1	Finalizado
							Feb 2013	Dic 2012	
	C3.I4	Centro de reciclaje industrial en pleno funcionamiento bajo las mejores prácticas ambientales y de seguridad industrial	0				1	1	Finalizado
							Mar 2013	Feb 2013	

Componente 4: Sensibilización e incidencia en políticas públicas vinculadas al reciclaje y al servicio de aseo.

Peso: 10%

Clasificación: Insatisfactorio

C4.I1	Número de Autoridades de UAESP, CRA, SSP, sector privado y gremial (Mesa Nacional de Reciclaje) sensibilizados en la propuesta de propuestas de reformas con una de las 4 Mesas Nacional de Reciclaje	0	20 Mar 2011	40 Mar 2012		80 Mar 2013	86 Feb 2012	Finalizado
C4.I2	Número de propuestas de reformas con una de las 4 Mesas Nacional de Reciclaje sensibilizadas al mes 12, 40 personas al mes 24, 60 mes 36 y 80 mes 48.	0				5	0	
						Dic 2013	Mar 2013	

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	1039	Finalizado
						Mar 2013	Jul 2012	
C5.I2	Porcentaje de aumento en el número de contratos servicios o material tranzado	0				15	25	Finalizado
						Mar 2013	Dic 2012	
C5.I3	Número de nuevos grandes generadores de residuos involucrados en el proyecto	0				5	5	Finalizado
						Mar 2013	Oct 2012	
C5.I4	Número de participantes sensibilizados en las experiencias y aprendizajes del proyecto	0				170	786	Finalizado
						Mar 2013	Ene 2013	
C5.I5	Número de eventos de divulgación	0				10	98	Finalizado
						Mar 2013	Mar 2013	
C5.I6	Número de modelos de desarrollo con inclusión social para el manejo de residuos sólidos validado para su replicabilidad	0				1	1	Finalizado
						Mar 2012	Mar 2012	
C5.I7	Dos talleres de Socialización de procesos y adopción de acciones	0				2		
						Dic 2013	Jun 2013	
C5.I8	Dos Talleres de transferencia de aprendizaje con ANR se ha realizado	0				2		
						Dic 2013	Jun 2013	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] 0	0	Dic 1998	0	May 2012	Logrado tarde
H1	[*] 0	0	Dic 1998	0	May 2012	Logrado tarde
H2	[*] Condiciones Previas	8	Oct 2009	8	Oct 2009	Logrado
H3	[*] 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
H4	[*] Organizaciones cumplen con nueva normativa de formalización.	5	Oct 2010	12	Dic 2010	Logrado tarde
H5	50 mujeres participan en programas,	50	Nov 2010	167	Dic 2010	Logrado tarde
H6	[*] Recicladores han sido documentados.	80	Nov 2010	82	Dic 2010	Logrado tarde
H7	[*] Red de comercialización cuenta con 3 organizaciones socias.	3	Dic 2010	5	Dic 2010	Logrado
H8	[*] Al menos 25 nuevos convenios para acceso a fuentes han sido suscritos.	25	Feb 2011	32	Ene 2011	Logrado
H9	[*] 5 planes de trabajo se han elaborado.	5	Jun 2011	5	Jun 2011	Logrado
H10	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
H11	[*] Talleres de dirección estratégica se han realizado	4	Dic 2011	4	Dic 2011	Logrado
H12	120 mujeres participan en programas.	120	Mar 2012	306	Jun 2011	Logrado
H13	[*] 200 niños participan en programas de educación y nutrición	200	Mar 2012	227	Ene 2012	Logrado
H14	210 recicladores han sido documentados.	210	Mar 2012	224	Nov 2011	Logrado
H15	[*] La producción reporta 150 tons/mes de material recogido y 15 tons/mes de material transformado.	150	Mar 2012	168	Mar 2011	Logrado
H16	[*] 15 planes de trabajo se han elaborado.	15	Jun 2012	15	May 2012	Logrado
H17	1 Taller de transferencia de aprendizaje con ANR se ha realizado.	1	Jul 2012	1	Ago 2012	Logrado tarde
H18	[*] Red de comercialización cuenta con 15 organizaciones socias.	15	Dic 2012	15	Nov 2012	Logrado
H19	[*] Organizaciones cumplen con normativas.	15	Dic 2012	18	Nov 2012	Logrado
H21	[*] El terreno donde opera el centro de reciclaje ha sido arrendado.	1	Feb 2013	1	Feb 2013	Logrado
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	48	Dic 2011	Logrado
H24	600 recicladores (43% de los 1385 recicladores de la ARB) acceden al pago de la tarifa.	600	Dic 2013	0	Jun 2013	
H25	15 organizaciones, que cumplen con normativas, se encuentran actualizadas en normativas exigibles por la Alcaldía y entes pertinentes.	15	Dic 2013	0	Jun 2013	
H26	77 convenios para acceso a fuentes han sido suscritos.	77	Dic 2013	0	Jun 2013	
H27	Propuesta para la participación e inclusión de los recicladores en la nueva regulación de manejo del servicio de aseo en Bogotá.	1	Dic 2013	0	Jun 2013	
H28	Tres planes ambientales (sobre la bodega de Pensilvania) desarrollados.	3	Dic 2013	0	Jun 2013	
H29	Desarrollo del estudio de un modelo de negocios para los recicladores en Bogotá	1	Feb 2014	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Dificultades en adquisiciones
[X] Cambios en la política nacional
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Otros, cuáles?: Cambios en la política distrital

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	Bajo	Las acciones legales emprendidas por la Asociación Cooperativa de Recicladores de Bogotá - ARB han conducido a que la Honorable Corte	Project Assistant

		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	
2. FORMALIZACION DE ORGANIZACIONES PARA SER TENIDOS EN CUENTA EN EL NUEVO ESQUEMA	Bajo	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.	Project Coordinator
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.	Bajo	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.	Project Assistant
4. Politica Pública, Las variaciones en la tarifa y la eliminación de las bodegas.	Bajo	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.	Project Assistant

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 9 **RIESGOS VIGENTES:** 4 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 5

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	No es claro qué fuentes de financiación permitirían mantener las actividades del proyecto para las cuales no habría ingresos por el negocio.
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	En este momento se está finalizando una consultoría para definir si en el futuro, la ARB tiene la capacidad para montar un negocio que genere rentabilidad para mantener tanto el esquema de compra venta de material como las actividades sociales y gremiales que requiren de recursos para su sostenibilidad.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Hasta tanto no se termine el informe de la consultoría, no se conocerán las alternativas para la sostenibilidad de las actividades del proyecto y la posibilidad de cumplir con el propósito del mismo.
[X] Gremio vs empresa	Desde la evaluación intermedia se identificó la necesidad de ver los temas gremiales tanto de defensa del gremio como de servicios a los afiliados de manera distinta al modelo económico que genere rentabilidad dentro de un esquema de mercado. Se está terminando un estudio que será presentado y, con base en ello, la ARB tomará la decisión que estime conveniente y se podrá definir si este riesgo se mitiga o se mantiene. No hay duda que el gremio seguirá; lo que no es claro es si el modelo económico pueda montarse para ser autosostenible y generar ingresos para el resto de las actividades.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El énfasis que ha hecho la organización durante el desarrollo del proyecto es la capacidad instalada y la transferencia de conocimientos de manera permanente, teniendo en cuenta que los beneficiarios del proyecto son los recicladores y la ARB, funciona en un alto porcentaje con el recurso humano de las diferentes organizaciones agremiadas, con el acompañamiento técnico que se orienta a fortalecer interna y externa la organización.

La garantía de que la entidad siga adelantando su trabajo como lo ha venido haciendo en los diferentes componentes estratégicos y que se han fortalecido permiten garantizar progresivamente la sostenibilidad; cabe aclarar que una de las principales fortalezas que garantizan la sostenibilidad es que la organización cuenta con más de 20 años de experiencia y trayectoria.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Es fundamental hacer una revisión del DNA que indique la capacidad del Ejecutor para llevar a cabo un proyecto que requiere muchos frentes de acción y dedicación cuando tienen un trabajo tan difícil frente a una situación cambiante del entorno que les impide dedicar tiempo por parte de los líderes a la ejecución del proyecto y de delegar la ejecución operativa en la unidad ejecutora.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
2. Pasar de ser un gremio con un un servicio de compra-venta de material a un gremio y un modelo de negocios rentable, son dos temas muy distintos. El cambio de uno al otro requiere decisiones diferentes que pueden generar preocupación por los cambios que requerirían en la institución. Al no tener información para tomar estas decisiones, se podrían haber realizado inversiones, como en la compra de una bodega, sin saber si ésto es lo más relevante para la generación de una empresa rentable, financiera, social y ambientalmente. Para futuros proyectos, se recomienda la revisión de la informaciónde base sobre las cadenas de valor, segmentos atractivos y conocimiento empresarial del Ejecutor antes de iniciar la operación.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
3. Se requiere entrar a validar información que un proyecto de esta naturaleza provee en el diseño. En este caso, se ha encontrado que los supuestos sobre los cuales se definió que lo que se requería para establecer un modelo de negocio real era el montaje de una bodega más grande con capacidad para transformar algunos materiales como el plástico. No obstante, se ha encontrado que faltaba un estudio que definiera en donde se captura valor en el mercado del reciclaje en Bogotá y en qué parte de estas cadenas hay posibilidad de competencia exitosa por parte de la ARB. Sin esta información, no hay suficientes insumos para entender el negocio ni las decisiones estratégicas que cada opción requeriría. Una cosa es ofrecer un servicio de compra venta de material al reciclador y otra es el montaje de un modelo económico sostenible para competir con calidad y valor agregado en el mercado del reciclaje en Bogotá. Lo primer se tiene, lo segundo se está estudiando.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
4. La experiencia del modelo logístico de operación del Centro de reciclaje, mediante la consecución de apoyos para consolidar la Pensilvania como el modelaje a la transición, permite conocer nuevos mercados de comercialización, logística de operación, recolección y transporte y sobre todo de articulación al sistema de aseo.	Sustainability	Padilla Herrera, Nohra
5. La experiencia del modelo logístico de operación del Centro de reciclaje, mediante la consecución de apoyos para consolidar la Pensilvania como el modelaje a la transición, permite conocer nuevos mercados de comercialización, logística de operación, recolección y transporte y sobre todo de articulación al sistema de aseo.	Sustainability	Padilla Herrera, Nohra
6. En cuanto a lo productivo la columna vertebral del proyecto en términos físicos y de articulación tiene que ver con la consecución de un espacio físico propio que posibilite los procesos de valor agregado ya experimentados por las organizaciones y crecimientos en cadena de comercialización a mayor escala.	Sustainability	Padilla Herrera, Nohra
7. La incertidumbre de política institucional gobierno, debe ser enfrentada por la preparación del propósito de las organizaciones. En este sentido rescatamos como el mayor aprendizaje pretender que todas las organizaciones contarían o asimilarían el compromiso de desarrollo gremial, especialmente el de trabajar conjuntamente especialmente en lo productivo en el marco del cumplimiento de normas y políticas internas de la entidad.	Risk	Padilla Herrera, Nohra