

INFORME DE GESTION DIRECCION EJECUTIVA

Ana Julieta Ruiz Giraldo
Diciembre 15 de 2014 – Junio 10 de 2016

El presente informe tiene como objetivo presentar ante la Junta Directiva de CEMPRE Colombia los avances alcanzados durante mi periodo de gestión frente a la Dirección Ejecutiva de la Asociación, y los retos identificados para garantizar la sostenibilidad de la misma. En ese sentido, el informe se compone de cuatro apartes: 1) situación encontrada al inicio de la gestión; 2) Aspectos administrativos y presupuestales; 3) Componente técnico y programático; y 4) Recomendaciones.

1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA GESTIÓN

Con el fin de lograr una mejor comprensión sobre el trabajo de la Asociación y su valor agregado, en diciembre de 2014 se llevó a cabo un análisis grupal de las fortalezas y debilidades de la misma, orientado a identificar los puntos a mejorar. Del mismo se desprendieron los siguientes resultados:

Fortalezas

Razones para ser miembro de CEMPRE:

- Es el único lugar del sector privado en el que se debaten temas de reciclaje y se ejecutan iniciativas para identificar soluciones a dificultades de la cadena de valor;
- Construcción colectiva de iniciativas que fomenten el reciclaje en el país (pasar de iniciativas individuales a colectivas, disminuyendo los costos de transacción);
- Participación activa en los diferentes espacios de interlocución siendo referente de reciclaje en el sector;
- Miembro fundador de la Alianza Nacional para el Reciclaje Inclusivo (acompañamiento a ministerios para la generación de acuerdos que incidan en la política pública);
- Conexión con los diferentes actores de la cadena de valor del reciclaje, lo que nos facilita su articulación y generación de acuerdos para fomentar la recolección, comercialización y transformación de los materiales reciclables en el país;
- Estamos constituidos por 10 empresas de las más importantes y comprometidas con el reciclaje del país;
- Unimos los intereses de todos para un bien común en materia de reciclaje;
- Tenemos buen capital social y relaciones con los actores de la cadena de valor, entidades públicas y organizaciones internacionales;
- Tenemos experiencia en diseño, planeación, ejecución y seguimiento de proyectos;
- Somos los referentes técnicos con más información y experiencia en el sector;
- Somos un fundación reconocida en el sector de residuos y reciclaje por tener una mirada sistémica y detectar oportunidades de trabajo conjunto;

- "Se pasa del discurso al hecho", no sólo se construyen propuestas sino que se ejecutan, se proveen hitos para los reportes de sostenibilidad de las empresas;
- Representación Institucional como colectivo privado y referente técnico integral de residuos; somos un "tanque de pensamiento" y generador de experiencias en temas de residuos;

Valor agregado:

Mirada sistémica; es decir, nos enfocamos en desarrollar estrategias de alto impacto que sirvan como herramientas para la implementación de modelos de aprovechamiento en el país, esto garantiza que se deje una capacidad instalada y que a pesar de no generar más inversión los sistemas sigan funcionando, siempre buscando la separación en la fuente y aumento la tasa de reciclaje del país.

Esta es la entidad capaz de interpretar y articular los intereses de todos los actores de la cadena de valor para incrementar las tasas de reciclaje con inclusión social, y así poder hacer el tan anhelado cierre de ciclo en el proceso de los materiales potencialmente aprovechables.

Conocimiento de la cadena de los residuos, y articulación de los sectores público, privado y social (organizaciones de recicladores) con miras a incrementar las tasas de reciclaje del país.

Factor de diferenciación:

Nuestra metodología de trabajo se enfoca en el trabajo colectivo, buscamos la interacción con todos los actores de la cadena para la generación de acuerdos sectoriales y estrategias colectivas. La experiencia y el método de intervención para generar acuerdos.

Razones para permanecer en CEMPRE:

- Trabajo activo con Alianza Nacional para el Reciclaje (articulación con el Ministerio de Vivienda para fomentar el reciclaje en los sistemas urbanos de aseo; trabajo colectivo con el Ministerio de Ambiente para la construcción de un acuerdo sectorial que reglamente el uso de envases y empaques, con todos los actores de la cadena; trabajo colectivo con el Ministerio de trabajo para el fortalecimiento de las organizaciones de recicladores, y trabajo colectivo con todos los miembros de la Alianza para la construcción del Observatorio Nacional de Reciclaje);
- Apalancamiento de recursos de cooperación internacional con aprox 1'000.000 USD para la implementación de un Sistema de Reciclaje Inclusivo en el país;
- Punto de encuentro para la construcción de iniciativas colectivas que fomenten la recuperación de materiales aprovechables en el país;
- Interacción con otros actores de la cadena para la construcción de acuerdos que fomente el aprovechamiento y transformación de los materiales reciclables que actualmente no tienen mercado;
- Ofrecemos facilidad para hacer un trabajo conjunto por un mismo fin;
- Generamos espacios para el Intercambio de experiencias con varios actores en materia de reciclaje y así optimizar los procesos;
- Se implementan estrategias de impacto a mediano y largo plazo de alcance nacional por ser miembro fundador de la Alianza Nacional para el Reciclaje Inclusivo con experiencia.

Debilidades

PROYECTOS CEMPRES - 2015

INICIATIVA REGIONAL

36 Meses (Nov 2014 – Dic 2017), \$1.700'000.000. Fortalecer Sistemas Urbanos de Reciclaje Inclusivo; Fortalecer de manera integral a las organizaciones de recicladores; Creación del Observatorio Nacional de Reciclaje. Desarrollo de las líneas de acción de la Alianza, CEMPRES seleccionado como el operador.

FUNDACIÓN COCA – COLA

18 meses (Nov 2014 – Feb 2016), \$255.090.00. Articulación de actores para el aprovechamiento de materiales – Acuerdos sectoriales; Articulación de actores para la inclusión de las OR – PP; Fortalecimiento de OR – Escuela de Reciclaje.

WASTE

24 meses (Jun 2014 – Jun 2016), €110.000; desarrollo técnico de uno de los componentes del Observatorio Nacional, línea estratégica de la Alianza Nacional.

- No contemplan costos de administración;
- No contemplan pago de % de salarios del equipo CEMPRES;
- Las contrapartidas reportadas en cada uno de ellos corresponde al pago de salarios de Fabiola Moreno y Jennifer Villalba;
- Los salarios de ellas se derivan de los aportes programáticos;
- Se encuentran en reformulación porque todos presentan problemas.

EQUIPO

- Joven, comprometido con la Asociación;
- Diferencias salariales importantes (Jennifer \$3.276.075; Fabiola \$1.965.645, Andrea \$1.092.000);
- Si los salarios de dos de ellas dependen del aporte programático que es opcional, ¿por qué contratos laborales a término indefinido?;
- Si el pago de los salarios de las técnicas del equipo depende del aporte programático de las empresas, CEMPRES no tiene capacidad para asumir compromisos técnicos de largo plazo...
- Sólo 4 empresas han confirmado su aporte programático 2015 - \$66.000.000, de \$166.000.000.

¿Para qué nos tienen?

- En la actualidad no es tan claro, no se siente que las empresas estén apropiadas de la organización;
- ¿Voceros en temas de residuos?;
- Para generar espacios de articulación entre las empresas y el sector público;
- Anteriormente se nos consultaba sobre temas específicos, pero se cambió el enfoque de trabajo de CEMPRES y se dejó de atender solicitudes puntuales;
- Se busca posicionamiento de CEMPRES, es decir, de las empresas asociadas, su trabajo en temas de medio ambiente, su compromiso;
- Que lo que se ejecute en CEMPRES le aporte a los indicadores de logro particulares de las empresas. ¿Qué se puede hacer desde CEMPRES que le aporte a esos indicadores?.

ESTATUTOS

- Referentes técnicos, desarrollo conceptual, investigación;
- Elaboración de propuestas y documentos para contribuir al desarrollo de la política pública;
- Proyectos piloto en articulación con gobierno y otras entidades, nuevas y mejores técnicas de reciclaje;
- Canales efectivos de comunicaciones;
- Proyección de soluciones para el problema del reciclaje.

¿Qué le gustaría a las empresas que se hiciera?

- Aporte desde lo técnico;
- Innovación;
- Propuestas novedosas de trabajo que respondan a sus necesidades puntuales;
- Articulación con diferentes actores, principalmente con el sector gubernamental;
- Ideas para aprovechamiento y transformación de los residuos sólidos.

¿En qué nos equivocamos? cuáles decisiones organizacionales nos trajeron a este punto...

- Pérdida de empresas asociadas;
- Pérdida de interés de las actuales empresas en la labor de CEMPRE;
- En un inicio las empresas sentían como “propios” los proyectos desarrollados por CEMPRE, pero con el paso del tiempo las mismas propusieron una reestructuración del enfoque de trabajo buscando mayor impacto en términos de la recuperación de sus residuos;
- Las empresas están cambiando la mirada, sus intereses;
- No conocemos, ni hemos preguntado por sus intereses y por lo que esperan de nosotros;
- Nos hemos equivocado en la comunicación con las empresas.

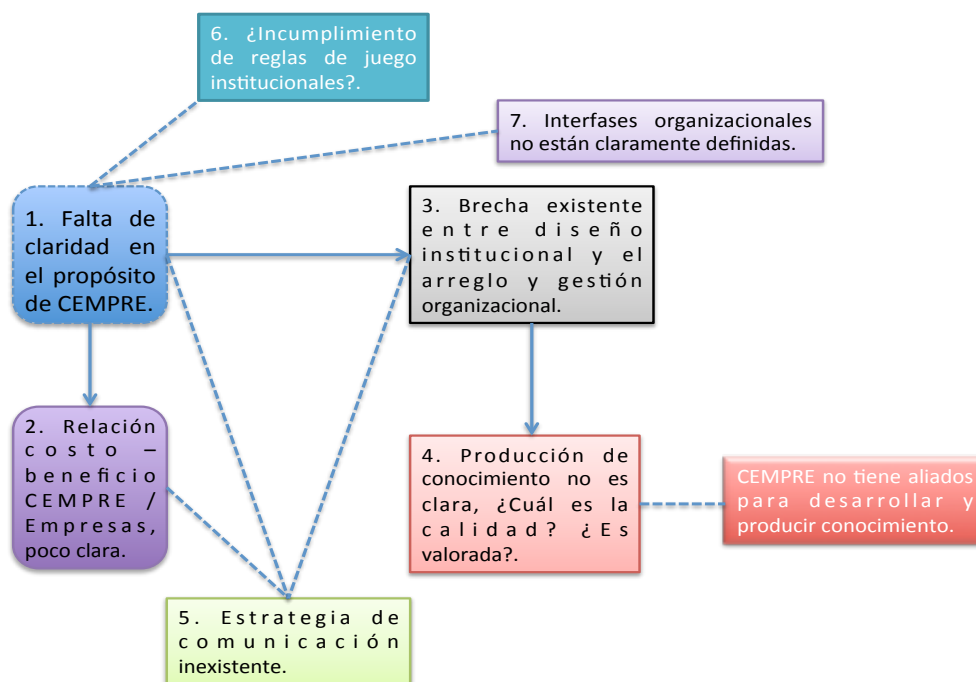
¿Qué es lo que NO se puede repetir?

- Trabajar con “supuestos”: mejorar la comunicación con las empresas para que tengamos claro sus intereses y necesidades;
- Que los proyectos a ejecutar no contemplen rubros para el funcionamiento de CEMPRE;
- La falta de claridad en el alcance del acompañamiento que se brinde desde CEMPRE;
- Pérdida de legitimidad por falta de cumplimiento de las reglas establecidas;
- La falta de sistematización de las metodologías y contenidos diseñados por CEMPRE;
- Enfocar el trabajo en las organizaciones de recicladores;
- No evaluar las causas por las cuales las empresas se han retirado de CEMPRE;
- Presentar a la junta que se puede transformar todo un sistema con unos pocos recursos.

¿Qué se puede aprovechar?

- El conocimiento y la experiencia adquirida; el trabajo en campo ha contribuido a que las entidades públicas y emprendedores en residuos nos consulten a nivel técnico;
- El capital humano de la organización;
- Las redes construidas y consolidadas;
- Las buenas relaciones con el sector gubernamental, con las OR y con las empresas;
- Respaldo de grandes empresas que conforman la organización;
- El entorno político favorece los temas de reciclaje inclusivo.

El siguiente diagrama resume los principales riesgos identificados en términos de la sostenibilidad y funcionamiento de la Asociación:



Con base en lo anterior, se encontró una Asociación con una capacidad técnica, conocimientos y reconocimiento adquiridos; pero con falta de claridad frente a lo que las empresas asociadas esperaban de la misma en términos de resultados en su gestión, y dificultades en temas administrativos y presupuestales, así como en la definición del horizonte de trabajo para el mediano y largo plazo.

En este contexto, y con el fin de conocer las opiniones de las empresas al respecto, se diseñó una encuesta vía Web que le facilitara a las mismas aportar sus opiniones sobre el trabajo de la Asociación, y su valoración con respecto al aporte diferencial que les brindaba el hacer parte de la misma. De las 10 empresas asociadas a esa fecha, 5 diligenciaron la encuesta, y sus comentarios se reflejan a continuación:

Nombre de su empresa

Bavaria

2. ¿Cuántos años llevan vinculados a CEMPRE?

5

3. ¿Conoce los objetivos y el plan estratégico de CEMPRE?

SI

4. ¿Recibe información periódica de CEMPRE?

SI

5. ¿Qué tipo de información recibe de CEMPRE?

Boletín

6. ¿Cuál es el cargo de la persona delegada ante la Junta Directiva de CEMPRE?

Director de Desarrollo Sostenible

7. ¿Considera que su empresa se ha beneficiado de la gestión de CEMPRE ?

SI

8. Si considera que sí se ha beneficiado, explique cómo

Participación en discusiones de la política pública de reciclaje y además en la generación de proyectos de reciclaje

9. ¿Considera importante estar vinculado a CEMPRE?

SI

10. Si la respuesta es sí, explique por qué

Permite unión de esfuerzos para promover el reciclaje en Colombia; facilita la generación de conocimientos; El nuevo proyecto de Reciclaje Inclusivo es novedoso

11. ¿Cuáles son los ejes en los que usted considera que se debe centrar la labor de CEMPRE?

Generación de conocimientos, estadísticas e información de reciclaje; articulación de proyectos de reciclaje; campañas de concientización; implementación de proyectos con recicladores y otros con emprendedores

12. ¿Cuáles son las acciones que destaca de CEMPRE?

Boletín, reciclaciones, Estudios, Proyecto Regional de reciclaje inclusivo

13. ¿Cuáles son los puntos en los que debe mejorar CEMPRE?

Mejorar estructuración de proyectos, montar observatorio de reciclaje, Incrementar recursos de financiación

14. ¿En qué se diferencia estar vinculado a CEMPRE respecto a agremiaciones como la Andi?

en que CEMPRE es más técnico y está orientado a la acción

15. De las empresas con las que ustedes tienen alguna relación ¿Cuál considera que podría ser parte de CEMPRE?

Postobón

16.Cuál es la calificación de su empresa a la labor que desempeña CEMPRE en cuanto a:

Desempeño técnico

Regular

Presencia mediática

Mala

Interlocución con población recicladora

Buena

Interlocución con Gobierno

Regular

Participación en política pública

Regular

Promoción de reciclaje

Mala

Nombre de su empresa

Tetra Pak Ltda.

2. ¿Cuántos años llevan vinculados a CEMPRE?

Desde su fundación

3. ¿Conoce los objetivos y el plan estratégico de CEMPRE?

SI

4. ¿Recibe información periódica de CEMPRE?

SI

5. ¿Qué tipo de información recibe de CEMPRE?

Boletines periódicos sobre las actividades desarrolladas y su avance

6. ¿Cuál es el cargo de la persona delegada ante la Junta Directiva de CEMPRE?

Ejecutiva de Medio Ambiente

7. ¿Considera que su empresa se ha beneficiado de la gestión de CEMPRE ?

SI

8. Si considera que sí se ha beneficiado, explique cómo

El estar trabajando de cerca con el Gobierno en la construcción de política pública, permite a la compañía estar al tanto de lo que ocurre en este tema y evaluar el impacto de la normatividad en los objetivos del negocio

9. ¿Considera importante estar vinculado a CEMPRE?

SI

10. Si la respuesta es sí, explique por qué

Las coaliciones de industria y su interlocución con todos los eslabones de la cadena de reciclaje son muy importantes para la construcción de políticas y normas que verdaderamente aumenten los índices de reciclaje en el país.

11. ¿Cuáles son los ejes en los que usted considera que se debe centrar la labor de CEMPRE?

-Relacionamiento con el Gobierno, trabajando de manera mancomunada para lograr políticas y normas que muestren avances en términos de aprovechamiento. -Construcción de modelos de reciclaje acorde con la realidad del país

12. ¿Cuáles son las acciones que destaca de CEMPRE?

El trabajo continuo con los diferentes entes del Gobierno vinculados con el manejo de residuos

13. ¿Cuáles son los puntos en los que debe mejorar CEMPRE?

El apoyo a organizaciones de recicladores no debería ser una línea de trabajo de la asociación

14. ¿En qué se diferencia estar vinculado a CEMPRE respecto a agremiaciones como la Andi?

Los objetivos que se logran al estar vinculados a Cempre son de carácter más técnico que los logrados a través de la Andi, por ejemplo.

15. De las empresas con las que ustedes tienen alguna relación ¿Cuál considera que podría ser parte de CEMPRE?

-Ajover -Postobón

16.Cuál es la calificación de su empresa a la labor que desempeña CEMPRE en cuanto a:

Desempeño técnico

Buena

Presencia mediática

Regular

Interlocución con población recicladora

Regular

Interlocución con Gobierno

Buena

Participación en política pública

Buena

Promoción de reciclaje

Buena

Nombre de su empresa

GRUPO FAMILIA

2. ¿Cuántos años llevan vinculados a CEMPRE?

6

3. ¿Conoce los objetivos y el plan estratégico de CEMPRE?

SI

4. ¿Recibe información periódica de CEMPRE?

SI

5. ¿Qué tipo de información recibe de CEMPRE?

BOLETIN ACTUAL

6. ¿Cuál es el cargo de la persona delegada ante la Junta Directiva de CEMPRE?

COORDINADORA FUNDACION

7. ¿Considera que su empresa se ha beneficiado de la gestión de CEMPRE ?

SI

8. Si considera que sí se ha beneficiado, explique cómo

Se ha beneficiado la fundación por su quehacer con los recicladores de oficio sumando en proyectos colectivos. No se ha beneficiado

9. ¿Considera importante estar vinculado a CEMPRE?

SI

10. Si la respuesta es sí, explique por qué

incidencia en la construcción de política pública de reciclaje

11. ¿Cuáles son los ejes en los que usted considera que se debe centrar la labor de CEMPRE?

política pública, apoyo a recicladores para que sean aptos a recibir los beneficios de la política pública incluyente

12. ¿Cuáles son las acciones que destaca de CEMPRE?

incidencia en la construcción de política pública con beneficio de recicladores, Conocimiento del sector- capacitación, encuentros, proyectos juntos

13. ¿Cuáles son los puntos en los que debe mejorar CEMPRE?

Que las empresas vean el beneficio de sus logros, saber comunicar, saber llegar a altos mandos, hacer un trabajo directo para posicionamiento en la empresa, que no sea un trabajo solo del que asiste a las juntas

14. ¿En qué se diferencia estar vinculado a CEMPRE respecto a agremiaciones como la Andi?

Resultados tangibles, relaciones cordiales y respetuosas agradables

15. De las empresas con las que ustedes tienen alguna relación ¿Cuál considera que podría ser parte de CEMPRE?

Cartón de Colombia

16.Cuál es la calificación de su empresa a la labor que desempeña CEMPRE en cuanto a:

Desempeño técnico

Buena

Presencia mediática

Regular

Interlocución con población recicladora

Buena

Interlocución con Gobierno

Buena

Participación en política pública

Buena

Promoción de reciclaje

Buena

Nombre de su empresa

CRISTALERIA PELDAR S.A

2. ¿Cuántos años llevan vinculados a CEMPRE?

4

3. ¿Conoce los objetivos y el plan estratégico de CEMPRE?

SI

4. ¿Recibe información periódica de CEMPRE?

SI

5. ¿Qué tipo de información recibe de CEMPRE?

Invitaciones a foros y eventos, informativos, invitaciones a asambleas y juntas.

6. ¿Cuál es el cargo de la persona delegada ante la Junta Directiva de CEMPRE?

Gerente de Supply Chain

7. ¿Considera que su empresa se ha beneficiado de la gestión de CEMPRE ?

SI

8. Si considera que sí se ha beneficiado, explique cómo

Por el acceso a información de política pública

9. ¿Considera importante estar vinculado a CEMPRE?

SI

10. Si la respuesta es sí, explique por qué

Por el acceso a información de política pública y trabajo con organizaciones de recicladores

11. ¿Cuáles son los ejes en los que usted considera que se debe centrar la labor de CEMPRE?

Asistencia técnica en política pública y especialmente en este momento en ley de envases y empaques, en el aspecto de cadena de valor y cultura de reciclaje.

12. ¿Cuáles son las acciones que destaca de CEMPRES?

El trabajo en política pública y cadenas de valor

13. ¿Cuáles son los puntos en los que debe mejorar CEMPRES?

En el trabajo de comunicación a las empresas, puesto que muchas veces realizan actividades muy importantes pero la información a las empresas no es efectiva. Considero que sería adecuado reactivar reuniones técnicas con las empresas en las que se discutan temas del proyecto actual con la Alianza Nacional por el Reciclaje

14. ¿En qué se diferencia estar vinculado a CEMPRES respecto a agremiaciones como la Andi?

CEMPRES presta un apoyo técnico a la política pública

15. De las empresas con las que ustedes tienen alguna relación ¿Cuál considera que podría ser parte de CEMPRES?

Cartón de Colombia

16.Cuál es la calificación de su empresa a la labor que desempeña CEMPRES en cuanto a:

Desempeño técnico

Buena

Presencia mediática

Buena

Interlocución con población recicladora

Buena

Interlocución con Gobierno

Buena

Participación en política pública

Buena

Promoción de reciclaje

Buena

Nombre de su empresa

Natura Cosméticos

2. ¿Cuántos años llevan vinculados a CEMPRES?

3

3. ¿Conoce los objetivos y el plan estratégico de CEMPRES?

SI

4. ¿Recibe información periódica de CEMPRES?

SI

5. ¿Qué tipo de información recibe de CEMPRES?

Boletines, información de avances en proyectos.

6. ¿Cuál es el cargo de la persona delegada ante la Junta Directiva de CEMPRE?

Gerente de Sustentabilidad

7. ¿Considera que su empresa se ha beneficiado de la gestión de CEMPRE ?

SI

8. Si considera que sí se ha beneficiado, explique cómo

Se han establecido vínculos importantes en cuanto al desarrollo de proyectos conjuntos en manejo de PGIRS y trabajo con muni

9. ¿Considera importante estar vinculado a CEMPRE?

SI

10. Si la respuesta es sí, explique por qué

Los propósitos de CEMPRE van en línea con uno de los temas prioritarios para Natura que es residuos. De esta manera buscamos aumentar las tasas de reciclaje, logrando una mayor inclusión socioeconómica de los recicladores.

11. ¿Cuáles son los ejes en los que usted considera que se debe centrar la labor de CEMPRE?

Ser articuladores de políticas públicas integrando a las industrias, ciudadanía, recicladores, gobierno y ONG's

12. ¿Cuáles son las acciones que destaca de CEMPRE?

Apoyo y fortalecimiento de Alianza Nacional por el reciclaje inclusivo.

13. ¿Cuáles son los puntos en los que debe mejorar CEMPRE?

Potenciación de iniciativas local/nacional dirigidas a fortalecer el tejido social y que permitan involucrar a diversos sectores de la industria.

14. ¿En qué se diferencia estar vinculado a CEMPRE respecto a agremiaciones como la Andi?

Alineación entre todos los actores de la cadena.

15. De las empresas con las que ustedes tienen alguna relación ¿Cuál considera que podría ser parte de CEMPRE?

HADA PREBEL

16.Cuál es la calificación de su empresa a la labor que desempeña CEMPRE en cuanto a:

Desempeño técnico

Buena

Presencia mediática

Buena

Interlocución con población recicladora

Buena

Interlocución con Gobierno

Buena

Participación en política pública

Buena

Promoción de reciclaje

Buena

El análisis anterior brindó los insumos para orientar la gestión de la dirección ejecutiva de la Asociación, dándole mayor importancia a la generación de conocimiento y a la sistematización del mismo, de tal manera que por medio de la producción de metodologías de trabajo, CEMPRE continuara avanzando en su consolidación como referente técnico generador de insumos para la construcción de la política pública, mediante la articulación de diferentes actores, y abriendo la posibilidad para la prestación de servicios que generaran recursos adicionales para cubrir el déficit presupuestal de la Asociación. Por otra parte, se priorizó la reactivación y creación de canales de comunicación que permitieran un mayor intercambio de información con las empresas y con los diferentes aliados.

2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES

El siguiente punto analizado al inicio de la gestión fue el tema presupuestal y administrativo, encontrando varios aspectos a revisar, dentro de los cuales lo presupuestal cobraba una mayor relevancia. En el siguiente cuadro se resumen los principales problemas identificados, y las medidas propuestas para hacerle frente a los mismos:

Debilidad	Estrategia
<p>En los proyectos a ejecutar por parte de Cempre de 2015 a 2017 se comprometieron como contrapartidas de la Asociación el pago del equipo técnico, el cual estaba sujeto al aporte opcional por parte de las empresas, mediante recursos voluntarios para financiar el presupuesto programático. Esos recursos no estaban garantizados, razón por lo cual las contrapartidas de los proyectos tampoco.</p> <p>Las personas pagadas a través del presupuesto programático tenían contratos laborales a término indefinido a pesar de no contar con la garantía de financiación del mismo.</p>	<p>Que las nuevas contrataciones de personal se realicen a través de contratos por prestación de servicios.</p> <p>Vincular nuevas empresas.</p> <p>Establecer una cuota única de aporte de sostenimiento por parte de las empresas asociadas, que cubra los montos de contrapartidas comprometidos en los proyectos a 2017.</p>
<p>Algunas empresas realizaban retenciones de los aportes que hacían a la Asociación.</p>	<p>Reconocer el aporte por membresía como cuota de sostenimiento, el cual se registra por medio de factura y no puede ser considerado como donación que genere beneficios tributarios.</p>
<p>Las diferencias entre aportes de membresía y programáticos implicaban barreras para la implementación de normas internacionales; resultaba inconveniente que la Asociación manejara dos presupuestos separados.</p>	<p>Unificar presupuestos y definir un aporte único de sostenimiento.</p>

Posteriormente, se llevó a cabo una minuciosa revisión del presupuesto con el fin de hacer ajustes que permitieran reducir el déficit identificado para 2015. El siguiente cuadro evidencia los ajustes realizados a los dos presupuestos encontrados al momento de asumir el cargo:

AJUSTES PRESUPUESTOS 2015	
Reducción en Presupuesto Administrativo 2015	\$ 3.820.000
Reducción en Presupuesto Programático 2015	\$ 57.297.600
TOTAL AJUSTES 2015	\$ 61.117.600

PRESUPUESTOS 2015	
Total Presupuesto Administrativo 2015	\$ 305.500.000
Total Presupuesto Programático 2015	\$ 109.395.628
TOTAL PRESUPUESTOS 2015	\$ 414.895.628 *

*Presupuesto aprobado en 2014 \$ 476.013.228

El ajuste a los presupuestos significó una reducción del 12,8% con respecto a lo aprobado por la Junta para 2015, que se vio reflejado en un menor monto de excedentes al finalizar el ejercicio financiero de esa vigencia. Para el año 2015 y 2016 se formuló un único presupuesto, y para el año 2017 se presentó una proyección del mismo con base en lo realmente ejecutado durante 2015, y lo presupuestado para 2016. Actualmente el presupuesto refleja los gastos efectivos de la Asociación, con un déficit de \$116.572.671 para 2016, y de \$120.545.288 para 2017. En 2015 el déficit presupuestal fue cubierto gracias a los aportes adicionales que hicieron algunas empresas asociadas, para el 2016 se contó nuevamente con aportes adicionales realizados por algunas empresas, más los recursos generados por la prestación de servicios a través del contrato suscrito con la Fundación Mamonal para la ejecución del proyecto en el Distrito de Cartagena financiado por Esenttia, y por el aporte de membresía de ésta última que a la fecha es una nueva empresa asociada a CEMPRE. El reto para el 2017 es consolidar a CEMPRE como prestador de servicios, y vincular nuevas empresas.

Con respecto a otros temas administrativos, vale la pena resaltar los siguientes: se realizaron adecuaciones a la sede de la Asociación, ya que la misma no contaba con puestos adecuados de trabajo y con la iluminación necesaria; se llevó a cabo una negociación con la gerencia del Impact HUB, lugar en el que se encuentra ubicada la oficina, con el fin de obtener beneficios por el pago anticipado del año de arrendamiento que se reflejan en un 10% de descuento en el monto total del contrato, y en el uso de salas de reunión sin costo adicional; se renegóció el contrato que estaba vigente para las líneas de teléfonos celulares cancelando una línea que no estaba en uso, y reduciendo el pago mensual; se rediseñó la página Web de tal manera que la misma quedara propiedad de la Asociación, porque bajo el esquema anterior se debía pagar a los creadores de la misma cada vez que se quisiera subir información o hacer alguna modificación; se activaron las cuentas de correo a través de la plataforma Google, con el fin de tener mayor seguridad en el manejo de la información y obtener un mejor servicio; se canceló el contrato permanente con el asesor en sistemas pues no era necesario contar con sus servicios todos los meses; se llevó a cabo la contratación de una nueva asesoría en revisoría fiscal debido a que la anterior no brindada el acompañamiento necesario; se estableció

un esquema centralizado de la información disponible en todos los equipos de la Asociación y un sistema de “back up” permanente de la misma; se modificó la vinculación del personal de apoyo a los proyectos la cual se hace ahora por medio de contratos de prestación de servicios; se avanzó en la definición de las políticas para ajustar la contabilidad a las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF; y por último, se llevó a cabo una revisión y reforma de los Estatutos con el fin de ajustarlos a las actuales condiciones de la Asociación.

3. COMPONENTE TÉCNICO Y PROGRAMÁTICO

Con base en la orientación brindada por las empresas, y en el análisis de las oportunidades de la Asociación realizado con el equipo, se definieron las líneas de trabajo específicas para el periodo 2015 – 2017, las cuales obedecen a promover la consolidación de un “reciclaje inclusivo” mediante el desarrollo de diferentes estrategias de trabajo con 4 actores fundamentales: el gobierno, las empresas, las organizaciones de recicladores y la sociedad civil. En resumen el trabajo se focalizó en:

1. Contribuir en la implementación de sistemas urbanos de reciclaje inclusivo a través del acompañamiento en la formulación y ejecución de los planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos municipales;
2. Adecuación de organizaciones de recicladores para ser prestadores del servicio público de aseo en la actividad de aprovechamiento;
3. Incidir en la formulación de la política pública de residuos bajo el marco de responsabilidad extendida del productor (REP), a través de mesas técnicas con el Gobierno, preparación de estrategias REP con las empresas miembros de CEMPRE, y realización de experiencias piloto en municipios, de la mano con las empresas;
4. Concientización y educación ciudadana por medio de redes sociales y estrategias de comunicación.



Bajo esas cuatro línea de acción se definieron y reorientaron las actividades a realizar en el marco de los proyectos que se encontraban en ejecución en la Asociación, buscando generar herramientas metodológicas que contribuyeran a crear una oferta de servicios de CEMPRE para ofrecer a los entes territoriales con el fin de generar recursos adicionales. En reunión de Junta Directiva del 10 de marzo de 2016, se entregó a todos los asociados una USB con los siguientes documentos, resultado del trabajo realizado en 2015:

- Informe de gestión 7 años;
- Planeación estratégica 2016;
- Guía para la formulación de programas del PGIRS (know how de CEMPRE);
- Guía para realizar censo de recicladores (know how de CEMPRE);
- Análisis de censo de recicladores y formulación de programas del PGIRS;
- Informe de resultados de los censos realizados en Tocancipá, Cajicá y Sogamoso;
- Sistematización Reciclar Tiene Valor.

Los principales resultados de los proyectos ejecutados en 2015 se presentan a continuación:

PROYECTO “HACIA EL RECONOCIMIENTO Y LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL RECICLAJE INCLUSIVO”



1. Fortalecer los sistemas urbanos de reciclaje inclusivo

El gobierno cuenta con 3 **instrumentos normativos** que fomentan el reciclaje inclusivo en el país:

- Resolución 754 de 2014 – PGIRS;
- Resolución 288 de 2015 - Lineamientos prestación SPA;
- Decreto 1077 de 2015 - sector MVCT y amplia plazo PGIRS;
- Resolución 720 de 2015 CRA - marco tarifario;
- Proyecto de Decreto - esquema operativo y transitoriedad (PND art . 88).

Bucaramanga, Popayán y Valledupar:

- **4 programas del PGIRS** formulados con base en la Resolución 754 de 2014;
- **Censos de recicladores** realizados y validados;

Guías

- **PGIRS:** disponible en <http://goo.gl/xEHGFq>
- **Censo de recicladores:** En revisión de MVCT e IRR.





2. Fortalecer de manera integral a las organizaciones de recicladores

72 organizaciones de recicladores en **20 ciudades** fueron apoyadas para presentar propuestas y observaciones para el PGIRS;

8 proyectos fueron radicados ante las alcaldías;

107 recicladores pertenecientes a **75 organizaciones** participaron en los talleres de fortalecimiento;

2016: se realizarán 3 guías, talleres y acompañamiento personalizado a organizaciones de recicladores;

Banco de consultores creado. En espera de la expedición del Decreto reglamentario del artículo 88 del Plan Nacional de Desarrollo.



3. Crear el Observatorio Nacional de Reciclaje Inclusivo

Avances en:

- Definición y alcance;
- Metodología de construcción del modelo conceptual;
- Modelo conceptual;
- 113 documentos incorporados.

Comunicaciones:

- 9 boletines de comunicaciones elaborados y enviados a los miembros de la Alianza Nacional e IRR y publicados en páginas web;
- Estrategia de comunicaciones del proyecto y la Alianza nacional 2016: mensajes clave para alcaldes, organizaciones de recicladores, actores estratégicos;
- Video para alcaldes sobre el PGIRS: <https://youtu.be/CEV2gacZqLw>
- Video resumen de los talleres de Silvio Ruiz con las OR: https://youtu.be/4m_jl0nLlII



PROYECTO “MAR COLOMBIA”



1. Proyecto a 2 años (Julio 2014 – Junio 2016);
2. Cuenta con financiamiento del Gobierno de Los Países Bajos;
3. Implementado por las organizaciones WASTE y NMPO junto con el aliado estratégico CEMPRE en representación de la Alianza Nacional para el Reciclaje Inclusivo.

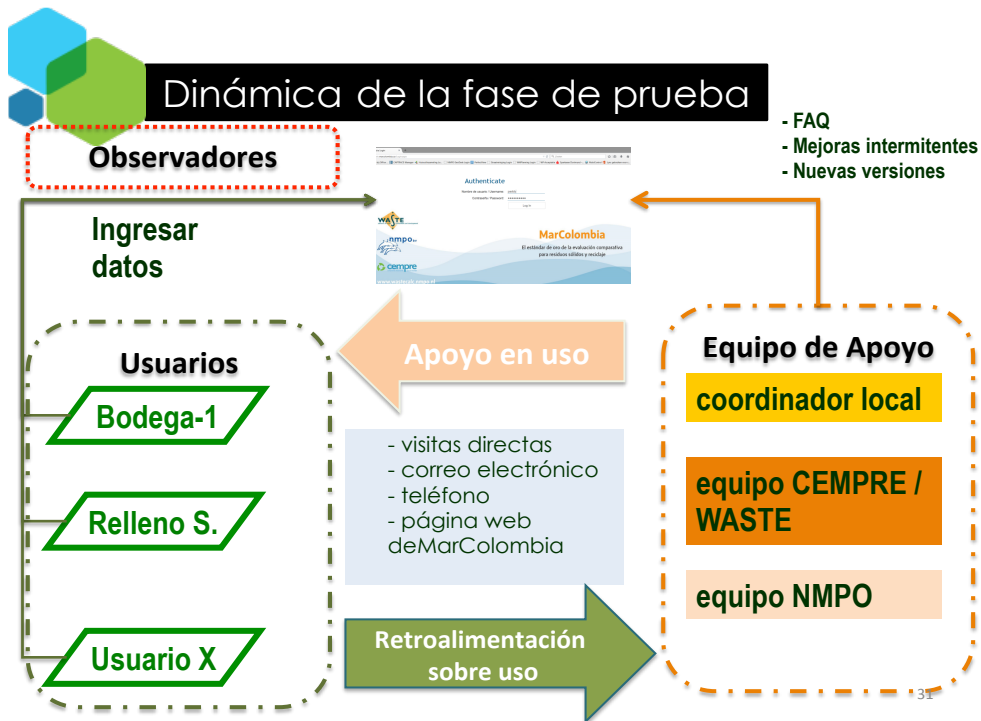
Objetivo principal:

Crear un sistema de información sobre reciclaje inclusivo que genere información real, y se constituya como una herramienta de toma de decisión.



Puntos de registro de datos	Tablas genéricas	Opciones para carga de datos
Bodega	Precios de materiales	Ingresar información por la página web usando todo tipo de hardware con acceso a internet.
Relleno Sanitario	Lista de materiales (reciclables)	Pre-transacción: transferencia de información guardada en una tableta.
Centro de compostaje		
Estación de transferencia	Costos de transporte	Importación de información guardada en otros formatos bajo condiciones estandarizadas.
Procesador, Industria		





Potencialidades y beneficios

- ❖ Es una plataforma que se encuentra en construcción, motivo por el cual está abierta a mejoras y ajustes que reflejen las necesidades de sus usuarios;
- ❖ La plataforma permite recoger la información de los diferentes actores a lo largo de la cadena del reciclaje;
- ❖ La plataforma cuenta con un amplio conjunto de herramientas que permite una mayor recolección de información, georreferenciación de rutas y puntos de recolección, registro de personas asociadas a la actividad, diferenciación de actividades que tengan entrada y salida de materiales, registro de vehículos asociados a la actividad, seguimiento de salida de material (control), etc;
- ❖ Es una plataforma de fácil uso;
- ❖ No necesita ser descargada, se accede a la plataforma desde cualquier PC con internet, lo que no limita su uso para ningún tipo de usuario;
- ❖ La plataforma permite la emisión de reportes de información específica, en formatos autogenerados, lo que optimiza tiempos (Utilidad para bodegas).

PROYECTO FUNDACIÓN COCA –COLA



SISTEMAS DE APROVECHAMIENTO MUNICIPALES

Proyecto Fundación Coca- Cola

- Metodología para el apoyo en la formulación de 4 de los 13 programas de los Planes de Gestión Integral de Residuos Sólidos municipales y distritales, con el fin de contribuir a la construcción de sistemas urbanos de aprovechamiento: Diseño de formatos de encuesta y entrevista para usuarios, empresarios, recicladores y entidades públicas; diseño de archivos interactivos en Excel para la organización y análisis de la información – creación de bases de datos; análisis de datos y definición de árboles de problemas y objetivos (Tocancipá, Sogamoso);
- Metodología para la realización de censos de bodegas y recicladores: formatos de encuesta para recicladores y bodegas; manual de operativo de campo; manual para análisis de la información; aplicativo Web para ingreso y análisis de datos;
- 3 censos realizados: Tocancipá; Cajicá y Sogamoso.



RUTA METODOLÓGICA UTILIZADA

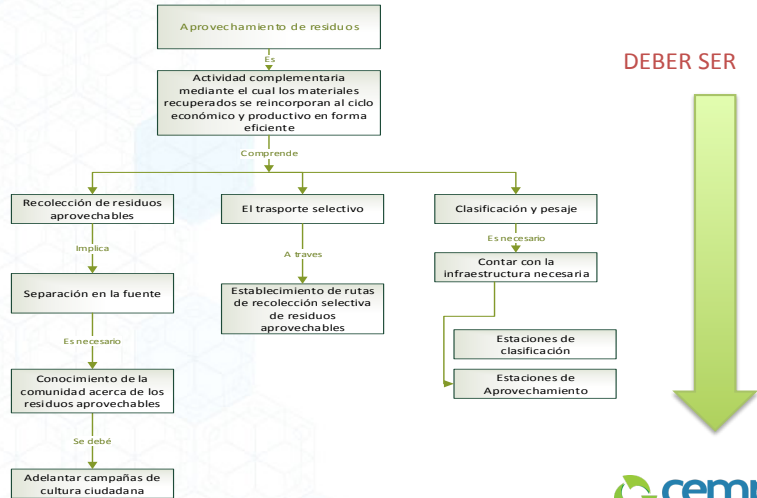


- Implica la recolección de información acerca de la situación actual del servicio de aseo para la construcción de los árboles de problemas.
- Esta información fue corroborada con la comunidad como parte de la validación de los árboles desarrollados.
- Se llevó a cabo a través de encuestas y entrevistas, sistematizadas y analizadas posteriormente.



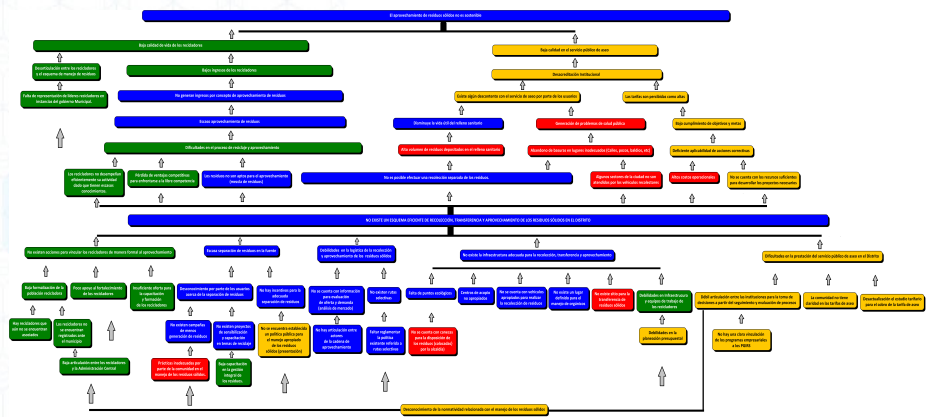
ÁRBOL DE PROBLEMAS

Se construyó un mapa mental para cada programa a desarrollar en el PGIRS, a partir de la información de la Resolución 754.



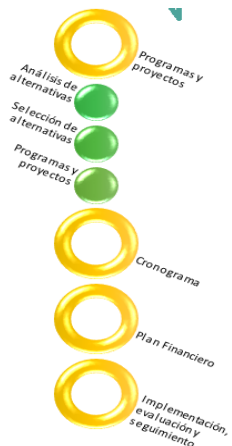
ÁRBOLES DE PROBLEMAS OBJETIVOS UNIFICADOS

No existe un esquema eficiente de recolección, transporte y aprovechamiento de los residuos sólidos del Distrito.



ÁRBOL DE OBJETIVOS – FORMULACIÓN DE PROGRAMAS

PROGRAMAS Y PROYECTOS

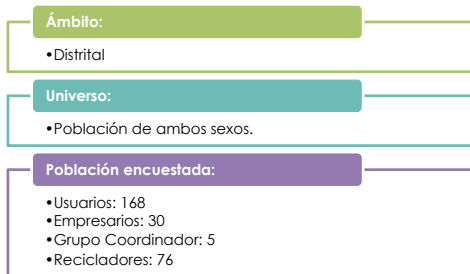
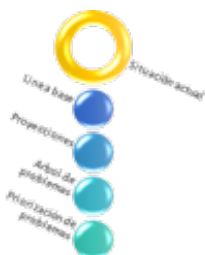


PROYECTO CARTAGENA

En el marco del proyecto con la Fundación Coca-Cola, se llevó a cabo un acompañamiento al Distrito de Cartagena, financiado por Esenttia by Propilco, con el fin de apoyar el proceso de formulación de los 4 programas del PGIRS relacionados con la articulación del sistema de aprovechamiento de la ciudad. Con base en la metodología desarrollada, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

CARTAGENA

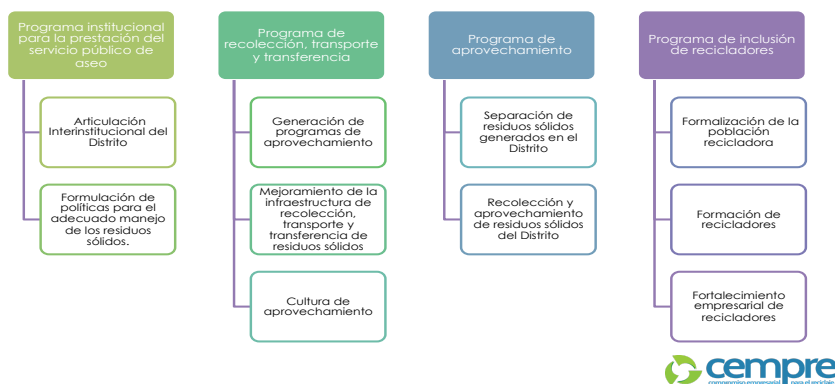
- ✓ Levantamiento participativo de información con los involucrados en la GIRS del Distrito;



- ✓ Con base en los insumos arrojados por las encuestas, se llevó a cabo la formulación de los árboles de problemas y objetivos, y posteriormente de los programas y proyectos con atención a los problemas identificados y a las políticas públicas definidas en el orden nacional y local;
- ✓ Planteamiento de la visión a futuro para la GIRS y la articulación con las estrategias Distritales (Plan de Desarrollo, POT).



FORMULACIÓN DE PROGRAMAS



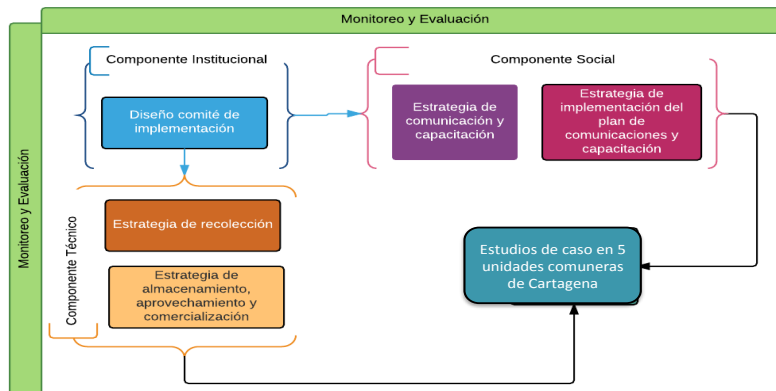
Una vez formulados los programas, se entregaron todos los insumos al grupo técnico contratado por el Distrito, quienes los tuvieron en cuenta en la formulación de los programas y del PGIRS, quedando reflejado el aporte de CEMPRE en dicho documento. Posteriormente, se llevó a cabo una presentación de los resultados del acompañamiento ante la delegada de la nueva administración Distrital, quien reconoció el aporte y solicitó continuidad en el apoyo al proceso. En ese contexto, se entregaron varios documentos de recomendaciones con insumos para que el tema quedara incluido adecuadamente en el Plan de Desarrollo Distrital, y se realizó un taller de validación de los aportes con diferentes actores asociados a la GIRS de la ciudad. Como resultados del taller se destacan los siguientes:

Objetivos	Componentes
Crear estrategias educativas para: i) minimizar la generación de residuos, ii) separación en la fuente, iii) reconocimiento del reciclador, iv) cultura de pago.	Contar con una política pública que incentiven la separación en la fuente.
	Contar con una estrategia IEC, para : evidenciar la problemática de residuos en el distrito, aumentar la separación en la fuente, incentivar el consumo sostenible, forma adecuada de separación y presentación de los residuos, educación a turistas. Vinculación con las instituciones educativas y los PRAES.
	Contar con un comité para el diseño, monitoreo y seguimiento de las estrategias planteadas
Definir el esquema de operación para la recolección y transporte de los residuos sólidos aprovechables.	Diagnóstico de rutas selectivas existentes (informales)
	Diseño de la operación de rutas selectivas para el Distrito (frecuencias, cobertura, distribución...).
Diagnóstico de bodegas existentes en el Distrito.	Identificación de actores e infraestructura necesaria para el funcionamiento de las rutas selectivas.
	Contar con un análisis de la situación actual de las bodegas del Distrito a la luz de los requisitos establecidos en el marco normativo vigente.
Fortalecimiento integral de la organización de los recicladores.	Actualización del censo de recicladores y bodegas del Distrito (legitimación de la información).
	Contar con herramientas para evidenciar el rol que la política pública asignó a los recicladores de oficio.
	Contar con herramientas para el fortalecimiento de capacidades productivas de los recicladores (logística, bodegaje, negociación).
	Definición de la ruta para el proceso de formalización y acompañamiento para sus implementación (legal, psicosocial, administrativo, seguridad social).
	Contar con estrategias que ayuden a dignificar al reciclador (vinculación con los usuario y herramientas para el trabajo)

Gracias al trabajo realizado por CEMPRE durante 2015 y en los primeros meses de 2016, se logró que los programas y acciones priorizadas quedaran incluidas y listadas en el Plan de Desarrollo del Distrito, y que el Alcalde se comprometiera a continuar con el trabajo iniciado por medio de la realización de un proyecto piloto en el que se articularán CEMPRE, Esenttia y la Alcaldía. La estructura del piloto tiene como ejes los siguientes elementos:



- Convenio de trabajo conjunto para:



La realización de este piloto es uno de los principales retos de la Asociación para el 2016, con el fin de poner a prueba el montaje de un sistema de aprovechamiento en lo local, que brinde insumos para la discusión que en el marco de la Responsabilidad Extendida del Productor se está llevando a cabo en el país. El piloto se basará en la siguiente estructura general, pero se adaptará a las condiciones específicas de cada territorio:

a. Análisis del PGIRS

b. Creación o reactivación del comité interinstitucional a cargo de operativizar el PGIRS:

- Plan de acción;
- Acciones prioritarias;
- Pasos a seguir.

c. Definición de los mensajes clave para separación en la fuente:

- Definir el esquema de separación para usuarios residenciales (casas, conjuntos, barrios, unidades habitacionales);
- No residenciales (los que generan mas de un m3: comercio, institucional, industria).

d. Definir quién recoge qué:

- Análisis de rutas de recicladores – qué se cubre;
- Recolección en calle – canecas;
- Cómo se hace la separación con transeuntes.

e. Identificación de bodegas y centros de acopio – ECAS (transformación de las bodegas para actividades de aprovechamiento):

- Lista de chequeo requisitos OCDE - ECAS;
- Plan de transición;
- Capacidad de aprovechamiento;
- Comercialización dentro del territorio.
-

f. Guía para determinar la capacidad de aprovechamiento del municipio (producto final).

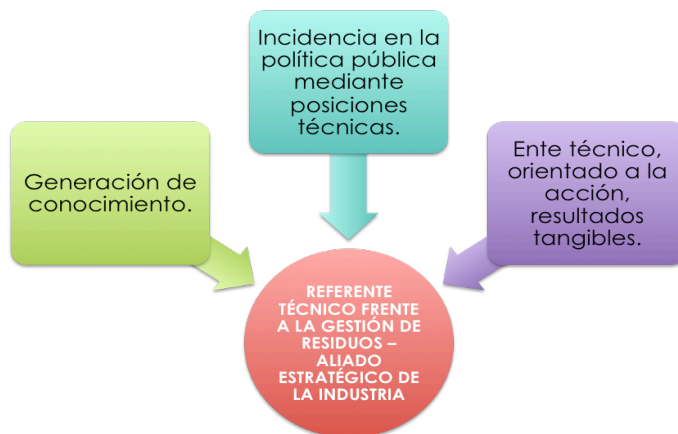
Cabe resaltar que a la fecha se han presentado propuestas de acompañamiento para la implementación del componente de aprovechamiento de los PGIRS a los municipios de Zipaquirá, Tocancipá y Sogamoso. También se encuentra abierta la posibilidad de formular un proyecto para varios municipios de Boyacá en coordinación con Corpoboyacá.

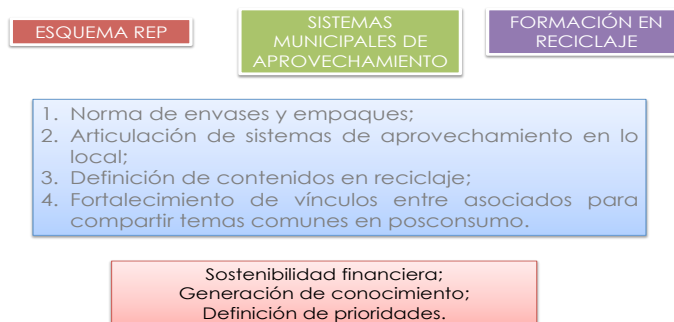
COMUNICACIONES

Teniendo en cuenta que una de las solicitudes de las empresas asociadas era tener un mayor contacto y conocimiento de las labores adelantadas por CEMPRE, se llevó a cabo la contratación de un apoyo en comunicaciones. Durante el tiempo en el que se contó con la consultoría, se reactivaron las redes sociales de la Asociación (Facebook, Twitter, LinkedIn), se actualizaron permanentemente los contenidos de la página Web, se produjeron artículos para aprovechar el espacio asignado por la revista RS, se produjeron piezas gráficas de apoyo y se actualizaron permanentemente los banner del home de la página Web. Uno de los principales resultados de este apoyo fue la producción de boletines quincenales – mensuales, por medio de los cuales manteníamos informados a nuestros asociados de los avances en los proyectos y sobre temas relevantes relacionados con cambios normativos o resultados de la participación de CEMPRE en escenarios de discusión académica. En este momento no se cuenta con recursos para darle continuidad a estas actividades, lo cual es una pérdida en términos de visibilidad de la Asociación y de contacto permanente con sus asociados.

VISIÓN DE LA ASOCIACIÓN A 5 AÑOS

Por otra parte, se avanzó en la definición de la visión a 5 años de la Asociación por medio de entrevistas realizadas a los miembros de junta directiva, las cuales permitieron identificar los siguientes aspectos relevantes:





Para los asociados, CEMPRE debe consolidarse como un referente técnico que aporte insumos para la discusión sobre la política pública en materia de gestión integral de residuos sólidos. La función de CEMPRE debe ser generar conocimiento y asumir posturas técnicas, por medio de los resultados tangibles que se generan a través de la ejecución de iniciativas y proyectos.

De lo anterior se desprende el enfoque de trabajo para el 2016, mediante el cual se definen las estrategias para consolidarse como referente técnico:



Y el Plan de Trabajo 2016 que se estructuró en 3 ejes. Este Plan de Trabajo está cuenta con una matriz en la que se definen las actividades a realizar, los responsables de las mismas, las fechas de entrega y los productos concretos a revisar al finalizar el año. En la siguiente gráfica se reflejan los ejes de trabajo con las prioridades identificadas:



PLANEACIÓN 2016

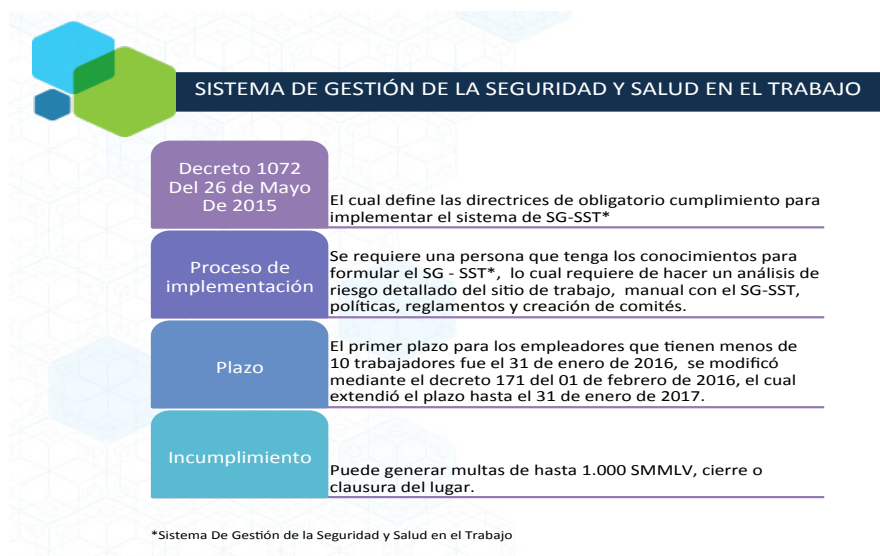
Gestión de conocimiento	Responsabilidad extendida del productor;
	Sistemas de aprovechamiento;
	Formación en reciclaje;
	Espacios de construcción conjunta con empresas asociadas;
Incidencia en política pública	Regulación de envases y empaques;
	Política de gestión integral de residuos sólidos;
	Sistemas de información;
Gestión organizacional	Vinculación de nuevos asociados;
	Visibilidad de la organización;
	Administrativo;
	Fortalecimiento técnico del equipo;
	Sostenibilidad financiera;



INFORME DE GESTIÓN 7 AÑOS

Una de las debilidades encontradas al inicio de la gestión fue la falta de sistematización de los conocimientos, experiencias y aprendizajes adquiridos durante los 6 años de existencia de la Asociación, razón por la cual se tomó la decisión de redactar un informe de gestión que recogiera los logros alcanzados durante ese periodo. La publicación y entrega del mismo estaba prevista para los primeros meses de 2016, pero debido a que algunas empresas no alcanzaron a enviar sus comentarios en las fechas establecidas, éste sólo pudo finalizarse en el mes de mayo. El documento se entrega anexo a este informe, y queda pendiente el evento de presentación y socialización del mismo.

Por último, se llevó a cabo la contratación de la asesoría para la definición e implementación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo, con el fin de dar cumplimiento a la actual normatividad en ese materia. Este será un tema sensible para la Asociación pues las recomendaciones que se desprendan del plan deben ser ejecutadas para evitar multas o el posible cierre de la entidad.



4. RECOMENDACIONES

- Es necesario que las empresas revisen y acuerden un nuevo esquema de financiación de los costos fijos de la Asociación porque el déficit actual en el presupuesto supera los cien millones de pesos, lo cual hace muy difícil que se pueda fortalecer técnica y administrativamente el equipo de trabajo;
- Debido al déficit en el presupuesto para el financiamiento de los costos fijos de CEMPRE, es necesario que la Asociación se fortalezca cada vez más en un esquema de prestación de servicios que no desvirtúe la razón de ser de la misma, pero que le permita crecer en lo técnico y administrativo. A pesar de esto, se considera que los costos fijos deben ser asumidos por las empresas asociadas, para que los ingresos adicionales derivados de nuevos asociados o de la prestación de servicios, puedan invertirse en una mejor remuneración para el equipo actual, en la ampliación de la planta de personal, en el fortalecimiento de los aspectos administrativos, en la puesta en marcha de proyectos que contribuyan a la comprensión del entorno de la gestión de residuos sólidos en el país, y en el cambio y mejoramiento de las instalaciones físicas;
- Durante el periodo de gestión de esta dirección ejecutiva se logró la vinculación de una nueva empresa asociada; sin embargo, no resulta fácil invitar a nuevos aliados cuando se percibe un riesgo permanente en la sostenibilidad y viabilidad de la Asociación, sumado a la fragilidad técnica que implica tener solamente dos personas de apoyo. A la fecha se hicieron contactos con varias empresas a las que se invitó a hacer parte de CEMPRE, dentro de las cuales se recomienda hacerle seguimiento a Nestlé, Postobón y Pepsico;
- El ingreso a las actividades de prestación de servicios genera beneficios financieros, pero también implica cambios en el manejo contable de la Asociación los cuales deben ser evaluados de manera cuidadosa con los asesores contables y de revisoría fiscal, y con los miembros de la Junta Directiva;
- El cambio de revisoría fiscal implicó que se revisara la figura mediante la cual se venían haciendo los aportes por cuota de membresía y los aportes adicionales, sin que a la fecha se haya logrado un acuerdo entre las empresas y los revisores fiscales frente a la forma en la que se deben soportar y registrar éstos últimos;
- Se recomienda revisar la pertinencia de que las oficinas de CEMPRE continúen en la sede del HUB, debido a que desde hace varios meses se habla de posibles problemas financieros que puedan conllevar a un cierre o traslado de las instalaciones;
- También es importante evaluar la pertinencia de continuar con el actual apoyo en revisoría fiscal debido a la falta de disponibilidad de tiempo que tiene la firma. Al respecto, se solicitaron propuestas de trabajo a firmas reconocidas y avaladas por la AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales), las cuales quedan a disposición de la Junta Directiva para su evaluación;
- El proyecto piloto con la Alcaldía de Cartagena y Esenttia, requiere de una especial atención y gestión. Se recomienda acompañar el proceso para no correr el riesgo de perder la credibilidad y reconocimiento adquirido con el trabajo realizado hasta la fecha;
- La Asociación presenta debilidad en su parte administrativa, es necesario revisar esto y tomar medidas al respecto.