

Elaborado por

JUAN MANUEL SANTOYO PRADA*

LIZETH VIVIANA SALAMANCA GALVIS**

Dirigido por: Margarita Marín, docente investigadora de la Facultad de Finanzas,
Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia

CAPÍTULO VII

*Alianzas público-privadas para la inclusión social
de la comunidad recicladora.*

*Estudio de caso de la intervención adelantada entre 2010
y 2014 por la Fundación Carvajal, en Cali*

Esta investigación fue posible gracias al apoyo, disposición y acompañamiento brindado por el equipo de trabajo de la Fundación Carvajal, especialmente de su directora ejecutiva, María del Rosario Carvajal; de Mario José González, director de la Unidad de Desarrollo Empresarial; y de Aura García Quintero, coordinadora de proyectos.

INTRODUCCIÓN

La cifra invita a la acción: en América Latina y el Caribe unos 4 millones de personas se dedican al reciclaje informal de residuos sólidos (BID, 2015). Se trata de recicladores de oficio¹ que realizan su labor en precarias condiciones de seguridad, largas jornadas a la intemperie, exposición a riesgos por el contacto con desechos peligrosos, explotación por parte de intermediarios de la cadena del reciclaje y pocas posibilidades de crecimiento profesional y de tecnificación de su oficio debido a sus bajos niveles de escolaridad. De hecho, en 2017, un informe publicado por *The Economist* reveló que el carácter informal le resta legitimidad a la labor de los recicladores y los excluye de los sistemas de recuperación de residuos sólidos implementados por el sector público y privado, lo que deriva en dificultades para acceder a los materiales recuperables, ingresos bajos e inestables, estigmatización, discriminación social y enormes barreras para disfrutar de servicios de seguridad social.

Aun así, los recicladores informales desarrollan una actividad económica y ambiental de grandes proporciones: de acuerdo con UN-Hábitat (2010) aportan entre el 25 % y el 50 % de los residuos sólidos reciclados en Latinoamérica. A su vez, se han convertido en fuente de subsistencia para personas que, debido

* Ingeniero de sistemas, especialista en auditoría de sistemas de información y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad, experto en gestión de riesgos y control interno. Jefe de administración de riesgos en cadena de abastecimiento del Banco Davivienda. Correo electrónico: juanmanuel.santoyo@gmail.com

** Comunicadora social con énfasis en periodismo de la Universidad Santo Tomás. Magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia. Redactora de varias publicaciones de Casa Editorial El Tiempo y miembro de la Red de Periodistas por el Desarrollo Sostenible de Cecodes. liz_salamanca@hotmail.com

1 Como recicladores de oficio se considera a aquellas personas que se dedican a la recolección, separación y comercialización de materiales tales como cartón, papel, vidrio, plástico o metal, y hacen de esta actividad su principal fuente de ingresos ejerciéndola de manera permanente (TERRAZA y STURZENEGGER, 2010, p. 7).

a sus condiciones de vulnerabilidad, pobreza y desigualdad social, no logran insertarse en la economía formal.

Precisamente, la puesta en evidencia de las anteriores consideraciones ha llevado a que, en los últimos años, se haya iniciado una lucha por el reconocimiento y legitimación del reciclaje informal; así como la restitución de sus derechos civiles, principalmente promovida por organizaciones de recicladores que se han asociado por diversas razones: en muchos casos, la necesidad de organización de esta población ha tenido sus raíces en decisiones adoptadas en el marco de las políticas públicas de manejo de residuos urbanos: cierre de botaderos a cielo abierto, expedición de decretos que prohíben el aprovechamiento de residuos en la vía pública y privatización del servicio de recolección y aseo, entre otras medidas contra las que se unen para exigir el reconocimiento de su labor, su inclusión laboral y su participación en la cadena de valor del reciclaje.

Tal problemática ha llevado a pensar en la responsabilidad social (en adelante RS) que Estado, sociedad civil y sector privado tienen frente a la urgencia de mejorar las condiciones de trabajo y de vida de la población que participa en el sector informal del reciclaje. De hecho, la OIT ha instado a estos actores sociales para que trabajen en la reducción de los déficits de trabajo decente en la economía informal mientras que las Naciones Unidas, a través de la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, y concretamente del ODS 8 ha exhortado a “crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente” (ONU, 2015, párr. 4).

Es en este escenario que, en Colombia, surge el programa ‘Intervención social integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora de Cali’. Una iniciativa desarrollada por la Fundación Carvajal, entre el 2010 y el 2014, luego del cierre del botadero de Navarro y que interesa como referente de análisis por la implementación de una iniciativa que buscó mejorar la calidad de vida de los recicladores beneficiarios, a nivel personal y familiar, para luego, fortalecer su asociatividad, formalizar sus organizaciones y promover el desarrollo empresarial y la inclusión en el sector formal de aseo de Cali.

El programa se desarrolló en el marco del cumplimiento de la Sentencia T-291/09, (Corte Constitucional, Sala Segunda de Revisión, 2009), que ordenó a la Alcaldía Municipal de esa ciudad y a entidades como Emsirva ESP (en liquidación) y la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, desarrollar acciones para vincular a los recicladores de oficio –desalojados del antiguo vertedero de residuos sólidos de Navarro– a la economía formal del aseo y fortalecerlos, al mismo tiempo, como empresarios del reciclaje.

Por tal razón, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD, en representación de Emsirva, ESP y la CVC, suscribieron contratos o convenios con la Fundación Carvajal con el fin de desarrollar un programa que diera cumplimiento a las órdenes impartidas en la Sentencia T-291/09. Dado que esta última organización busca contribuir al desarrollo humano, social y económico de las comunidades vulnerables –según su filosofía de creación en el seno de la familia Carvajal hace 56 años– no solo se comportó como contratista para cumplir con esa misión sino que aportó recursos económicos y metodológicos, con el fin de ampliar el alcance y el impacto del programa.

Por lo tanto, el objetivo del presente artículo es presentar la sistematización y valoración de la investigación que se adelantó, bajo la modalidad de estudio de caso, para este programa de acompañamiento socio-empresarial dirigido por la Fundación Carvajal. Al abordar el estudio de caso, la pregunta que guió la investigación fue: *¿por qué un alto porcentaje de los asociados a las organizaciones de ex recicladores de Navarro aún continúan excluidos de la economía formal de aseo de Cali, luego de la intervención social realizada por la Fundación Carvajal, entre el 2010 y el 2014?* La hipótesis desde la que se partió para adelantar la presente investigación señala que, a pesar de la gestión social desarrollada por la Fundación Carvajal, un alto porcentaje de los asociados a las organizaciones de ex recicladores de Navarro aún continúan excluidos de la economía formal de aseo de Cali porque la vinculación efectiva de los recicladores en los programas de recolección, aprovechamiento y comercialización de residuos depende, en buena medida, de varios factores que exceden el objeto de este estudio de caso (concentrado en la responsabilidad social y sostenibilidad), considerando que hacen parte del ámbito de la administración pública, de la gestión económica local y del dinamismo del mercado inherente a estos servicios.

Para la comprobación de la hipótesis, esta investigación tuvo como objetivo general documentar y valorar, bajo la modalidad de estudio de caso, el acompañamiento socio-empresarial dirigido por la Fundación Carvajal a las organizaciones de ex recicladores de Navarro. En tal sentido, se buscó identificar ambientes habilitantes generados por el programa para el desarrollo empresarial y la inclusión laboral de esta población. Los propósitos particulares de la investigación fueron, en primer lugar, identificar las razones que motivaron a la SSPD y a la CVC a establecer contratos o convenios con la Fundación Carvajal para el desarrollo de una intervención social, a la luz de la responsabilidad social. En segundo lugar, documentar y analizar las percepciones de los principales grupos de interés del programa, con respecto a los resultados del mismo en términos de inclusión económica y empresarial

de las organizaciones de recicladores, así como la inclusión socio-laboral de sus integrantes; y, por último, identificar los principales factores de éxito y oportunidades de mejora del programa.

Para la valoración del caso de estudio se consideraron enfoques teóricos que explican las razones que llevan al Estado a tercerizar sus responsabilidades frente a la sociedad en el marco de la gobernanza moderna cuando no cuenta con la eficiencia operativa y metodológica requerida. Esto conduce a la articulación de esfuerzos con el sector privado y la sociedad civil para dar respuestas efectivas, eficientes y pertinentes a problemáticas sociales complejas como la desigualdad y la exclusión económica y social (Mayntz, 2001; Porter y Kramer, 2006; Gómez-Quintero, 2013).

En esta línea, se abordaron las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo, APPD, y el rol de las entidades sin ánimo de lucro en el diseño y creación de soluciones cuando la presencia y actuación del Estado no es suficiente como lo establece Fischer (2008). A su vez, se examinó el actuar de las fundaciones empresariales y su transición de la filantropía tradicional a la filantropía estratégica (Porter y Kramer, 2007; Shcwab, 2008) así como su involucramiento en dichas APPD. De esta manera, logran ampliar el impacto de sus acciones y lograr sostenibilidad financiera al atraer recursos por intermedio de este tipo de alianzas.

Respecto a la metodología llevada a cabo, se acudió a la revisión exhaustiva de fuentes primarias y secundarias. Posteriormente, se realizó un trabajo de campo entre los meses de julio y septiembre de 2017, que abordó a los principales grupos de interés del programa. En este sentido, se realizaron 19 entrevistas semiestructuradas, tres entrevistas en profundidad, seis entrevistas grupales y tres grupos focales, uno de los cuales incluyó un sondeo a 12 participantes, y observaciones cualitativas en escenarios clave. Producto de este trabajo, se recogió información que fue sistematizada y sometida a un ejercicio de triangulación para su posterior análisis y valoración.

El presente artículo consta de cinco apartados. En el primero se expone la metodología implementada; en el segundo, se presenta el programa analizado y su correspondiente valoración, el tercero describe los impactos del programa, el cuarto propone un análisis del caso a la luz de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, y del ODS 8; y, finalmente, en el quinto apartado, el lector encontrará las lecciones del caso.

I . METODOLOGÍA

La investigación que el lector tiene en sus manos está basada en el modelo propuesto por la metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social, elaborada en la Universidad Externado de Colombia. Se trata de una guía que ofrece “un conjunto de procedimientos cualitativos, sistemáticos y empíricos” (Pérez, 2016, p. 53) que permiten el diseño de investigaciones tendientes a documentar, interpretar y valorar iniciativas de RS.

La investigación partió de la revisión y análisis de la documentación inicial del programa ‘Intervención Social Integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora de Cali 2010-2014’ (fuentes primarias y secundarias). No solo se revisaron los documentos técnicos e informes de gestión del programa aportados por la Fundación Carvajal y las sentencias y autos emitidos por la Corte Constitucional acerca de la situación de los recicladores en Colombia, sino también la documentación de entidades públicas referida a los servicios de aseo y gestión de residuos en Cali (primordialmente el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS) y los informes de organismos internacionales relativos al reciclaje informal. Del mismo modo, la literatura académica (fuentes bibliográficas y videográficas) que sirvieron de sustento teórico para explicar la contratación de entidades sin ánimo de lucro, por parte del sector público, con el fin de dar respuesta a una problemática social y cómo la iniciativa objeto de este estudio de caso, puede ser analizada bajo el lente de la RS.

Esta información permitió identificar la pregunta problema de la investigación, fijar los objetivos y considerar una hipótesis a verificar, negar o ajustar, una vez adelantado el estudio de caso. Con el fin de completar, contrastar y validar los hallazgos iniciales del programa, se realizaron dos visitas de campo a Cali, cuyo objetivo se centró en identificar la percepción de los principales grupos de interés acerca de la intervención social liderada por la Fundación Carvajal. El proceso se detalla en la gráfica 34.

Para cada visita se desarrolló una agenda de trabajo y se crearon formatos de preguntas, actividades y estrategias de recolección de información en función de la caracterización y el perfil del grupo de interés abordado. Posteriormente, se procedió a sistematizar los datos recopilados y se analizaron, mediante un ejercicio de triangulación de información, con el fin de hallar convergencias y divergencias en la percepción de cada uno de los grupos de interés. Tras dicho cotejo, se determinaron categorías de análisis en función de los objetivos de la

GRÁFICA 34. DESCRIPCIÓN PRINCIPALES COMPONENTES DEL TRABAJO DE CAMPO



Fuente: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por Fundación Carvajal.

investigación. Adicionalmente, se construyó una matriz Dofa y se efectuó la identificación cualitativa de los impactos del programa que permitió identificar debilidades, factores de éxito y oportunidades de mejora del programa y para similares intervenciones a la población recicladora local o de otras ciudades.

2. INTERVENCIÓN A RECICLADORES DE CALI, UNA APUESTA INTEGRAL

CONTEXTO

En Colombia, de acuerdo con cifras del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, obtenidas por la *Revista Dinero* (2017), se producen alrededor de 12 millones de toneladas de basura, de las cuales tan solo se recicla el 17%, en buena parte, gracias a las más de 50.000 personas que se dedican al oficio del reciclaje informal en el país.

La problemática de los residuos sólidos tiene varias dimensiones: por un lado, Colombia enfrenta el agotamiento de la vida útil de los rellenos sanitarios, a la vez que está comprometida con la reducción de las emisiones atmosféricas, responsabilidad que requiere, entre otras medidas, aumentar las tasas de reciclaje y de reutilización de materias primas. Por otro lado, las precarias condiciones de trabajo de los recicladores como eslabón más débil de la cadena de reciclaje, la vulneración de sus derechos y la aparición de fallos constitucionales que protegen a esta población, imponen obligaciones al Estado en términos de generar políticas públicas orientadas a la creación y desarrollo de planes de gestión integral de residuos sólidos en el territorio nacional. Así mismo, le exhortan a promover y ejecutar acciones afirmativas a favor de los recicladores de oficio, entre ellas su inclusión laboral en la economía de aseo formal y su fortalecimiento empresarial.

Una de las ciudades que está en esa senda es Cali, capital del Valle del Cauca. En 2004, la administración municipal diseñó y adoptó el primer PGIRS, enfocándose en líneas estratégicas que incluyó, entre varios aspectos, el cierre el 25 de junio de 2008 del vertedero de Navarro, un terreno de 40,12 hectáreas ubicado al oriente del municipio, que durante más de 40 años sirvió como sitio de disposición final a cielo abierto de las basuras de Cali y de donde unas 630 familias de recicladores fueron desalojadas.

En consecuencia, en 2009, la Corte Constitucional recogió una serie de tutelas interpuestas por los recicladores afectados que reclamaban su derecho al trabajo, en conexidad con el derecho a la vida. En la Sentencia T-291/09 (Corte Constitucional, Sala Segunda de Revisión, 2009), se ordenó, entre otras entidades, a la Alcaldía de Cali, a la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC, y a Emsirva E.S.P. en liquidación, o a la entidad que la reemplazara, vincular a los recicladores de oficio -desalojados del antiguo vertedero de residuos sólidos de Navarro- a la economía formal de aseo de la ciudad.

La Corte Constitucional señaló que “lejos de excluir a una población marginada, lo que hay que hacer es fortalecer sus redes asociativas, formalizar su actividad, y cualificar su participación” (Corte Constitucional, Sala Segunda de Revisión, 2009). En este sentido, el municipio debía orientar sus esfuerzos en cumplimiento de dicha sentencia, realizando acciones en pro del reconocimiento y la dignificación de la población de recicladores de oficio que, para ese entonces, arrojaba un total de 3.206 recicladores registrados (DAPM, 2014, p. 3).

Así las cosas, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, SSPD, en representación de Emsirva E.S.P. en liquidación, y la CVC, establecieron un presupuesto económico para atender las necesidades de los recicladores afectados por el cierre del botadero de Navarro con el fin de fortalecer a las organizaciones que los representaban, a través de un plan de acompañamiento socio-empresarial. Para el efecto, entre el 2010 y el 2014, se establecieron cuatro contratos o convenios con la Fundación Carvajal.

Entonces, ¿cuáles fueron las características y atributos que convirtieron a dicha Fundación en operadora de unos recursos públicos?, ¿por qué esta organización fue la encargada de desarrollar la intervención que requería la población recicladora? Para resolver estos interrogantes es necesario comprender cuál es el origen y la misión de la Fundación Carvajal, así como su forma de operar.

FUNDACIÓN CARVAJAL: ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE INTERVENCIÓN

Esta entidad sin ánimo de lucro adoptó la figura de Fundación Empresarial, creada por la familia Carvajal. Fue en 1961, en Cali, cuando Manuel Carvajal Sinisterra donó un porcentaje de las acciones de su empresa familiar, Carvajal & Cía², con el objetivo de compartir el patrimonio de la misma con la sociedad

2 La Organización Carvajal nació en 1904 en Cali bajo el nombre de ‘Imprenta Comercial’. En 1906, se transformó en Carvajal & Cía. y empezó a producir artículos de papelería, productos para oficina y empaques de cartón. Hacia 1960 creó Editorial Norma y la empresa Publicar S.A. Luego, entre 1970 y 1990, se expandió a varios países de América Latina. En los años posteriores, continuó la expansión de su negocio desarrollando líneas de empaques, muebles y productos escolares, y adquirió empresas editoriales en Latinoamérica y España. Hoy, Carvajal Internacional S.A. es una multilatina que cuenta con 19.000 colaboradores, en 14 países. En América Latina ha consolidado diversas líneas de negocio como Empaques, Propal, Educación, Tecnología y Servicios, Mepal, Medios B2B y Soluciones de Comunicación. Algunas de sus marcas más reconocidas son: Norma, Jean Book, Reprograf, Propal, Earth Pact, Mepal, Wau, Carpak y CEN (CARVAJAL, 2009).

y, de esta manera, ayudar a “disminuir las brechas sociales y económicas, concentrando los mayores esfuerzos en crear oportunidades para los más débiles” (Fundación Carvajal, 2016).

Así, la organización diseña y opera sus propios programas, involucra a las personas y comunidades beneficiarias en la solución de sus problemas, define territorios y líneas de intervención, mide y valida el impacto de sus acciones y programas, y orienta sus esfuerzos a la incidencia en política pública. En cuanto a la financiación de su labor social, la Fundación Carvajal aporta los dividendos recibidos por parte de la organización Carvajal y gestiona recursos con cooperantes, aliados nacionales e internacionales y donantes, para implementar sus proyectos y programas.

MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL INTEGRAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL

Es una plataforma metodológica certificada por Icontec, con la norma ISO 9001:2015, bajo la cual, la Fundación Carvajal, desarrolla programas en tres áreas o frentes.

El primero se denomina ‘Desarrollo Empresarial’ y busca que los beneficiarios desarrollen competencias socio-empresariales y socio-laborales que les permita obtener mayores ingresos económicos y mejorar su calidad de vida.

El segundo frente es el de ‘Educación y Cultura’, por medio del cual se desarrollan alianzas para mejorar la calidad y cobertura de la educación lo que permite la inclusión en el sistema educativo de niños, jóvenes, adultos y personas con discapacidad y el acceso a la cultura, la información, el conocimiento, el uso y apropiación de tecnología por parte de las comunidades vulnerables.

El tercer frente de trabajo es transversal a todas las intervenciones y se denomina ‘Desarrollo Comunitario y Social’. Está orientado al desarrollo de relaciones saludables en las familias, al fortalecimiento del liderazgo y de la organización comunitaria, y a la reducción de factores de riesgo psicosocial en las comunidades que forman parte de los territorios priorizados.

Según el Informe Anual 2016, la inversión ascendió a 26.325 millones de pesos, 27 % provenientes de la organización Carvajal y el 73 % restante aportado por 52 cooperantes y aliados públicos, privados e internacionales. Con estos recursos se adelantaron 412.276 intervenciones en 65 proyectos, que beneficiaron a más de 22.000 personas, en Cali y Buenaventura (Fundación Carvajal, 2016).

PROGRAMA DE ‘INTERVENCIÓN SOCIAL INTEGRAL
A ORGANIZACIONES DE BASE COMUNITARIA DE POBLACIÓN
RECICLADORA DE CALI 2010-2014’

Como se dijo, el Programa “Intervención social integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora de Cali 2010-2014” tuvo su génesis en el establecimiento de contratos o convenios suscritos entre la Fundación Carvajal con la SSPD y la CVC (ver contratos y recursos aportados por cada parte en el Anexo 3), todo en el marco del cumplimiento de las obligaciones impuestas por la Corte Constitucional (Sala Segunda de Revisión, 2009), a través del fallo correspondiente a la Sentencia T-291/09.

La primera fase arrancó el 23 de enero de 2010 y se extendió hasta finales de 2012 cuando la SSPD, en representación de Emsirva en liquidación, estableció tres contratos de prestación de servicios con la Fundación Carvajal por un valor total de \$1.875.038.741.

La segunda fase tuvo lugar entre diciembre de 2012 y diciembre de 2014, a través de la firma del convenio de asociación por valor de \$600.000.000, con el objetivo de lograr la inclusión a la economía formal de aseo de Cali de cuatro de las seis organizaciones con las que venía trabajando la Fundación Carvajal. Dichos contratos tenían por objeto común desarrollar un plan de acompañamiento socio-empresarial a las organizaciones de recicladores promoviendo conocimientos, habilidades y competencias necesarias para participar de las oportunidades de contratación de bienes y servicios ambientales en el sistema formal de aseo de Cali. Bajo este esquema, la Fundación Carvajal identificó la existencia de cuatro asociaciones de recicladores que se habían constituido para acceder a oportunidades de trabajo ante el inminente cierre del botadero de Navarro.

Luego de un análisis de caracterización, la Fundación determinó que se trataban solo de “organizaciones de papel” ya que sus miembros no tenían suficientes conocimientos administrativos, financieros ni contables para gestionarlas. Muchos de ellos desconocían su estructura de costos, tenían atrasos en sus obligaciones legales, no contaban con sedes ni mobiliario para adelantar las actividades y no tenían establecidos comités de trabajo con sus funciones. Adicionalmente, la Fundación identificó que la población contaba con precarias competencias de lectoescritura y alta incidencia de conflictos familiares.

ORGANIZACIONES DE RECICLADORES BENEFICIARIAS DEL PROCESO

PRIMERA FASE

- Asociación de Recicladores de Cali (ARC) constituida en 2001.
- Fundación de Recicladores por Cali (Funreca), entidad sin ánimo de lucro, constituida por documento privado en 2009.

PRIMERA FASE Y SEGUNDA FASE

- Fundación de Recicladores Ecofuturo, creada en 2001.
- Cooperativa de Trabajo Asociado ‘Unidos hacia el Futuro Protegiendo el Medio Ambiente’ (Ufprame), constituida en 2003.
- Asociación de Recicladores de Navarro, establecida en septiembre de 2008, tres meses después del cierre del basurero.
- La Asociación de Recicladores Asociados de Colombia, Redecol, constituida en 2010.

Así las cosas, en el marco del cumplimiento de dichos contratos, se propuso formular e implementar un programa que contribuyera a la dignificación y el reconocimiento del oficio de los recicladores, a la capacitación en competencias lecto-escritoras y matemáticas, al desarrollo socio-empresarial de sus organizaciones y al fomento de una cultura ciudadana de separación en la fuente para generar un adecuado aprovechamiento de materiales por parte de los recicladores.

La finalidad de este proceso era contribuir a la superación de las brechas que dificultaban el acceso de los recicladores a oportunidades laborales y lograr así su inclusión en la economía formal del aseo de Cali. Los principales resultados se pueden observar en la gráfica 35.

Este programa inició con seis organizaciones de recicladores de Cali como beneficiarias, enfocando su accionar en aproximadamente 800 personas registradas como asociadas. La intervención arrancó con el levantamiento de una línea de base para caracterizar a la población recicladora y conocer sus aspectos demográficos, educativos, familiares y económicos. A partir de allí, teniendo en cuenta las falencias y debilidades encontradas, se desarrolló un programa

GRÁFICA 35. PRINCIPALES RESULTADOS DEL PROGRAMA

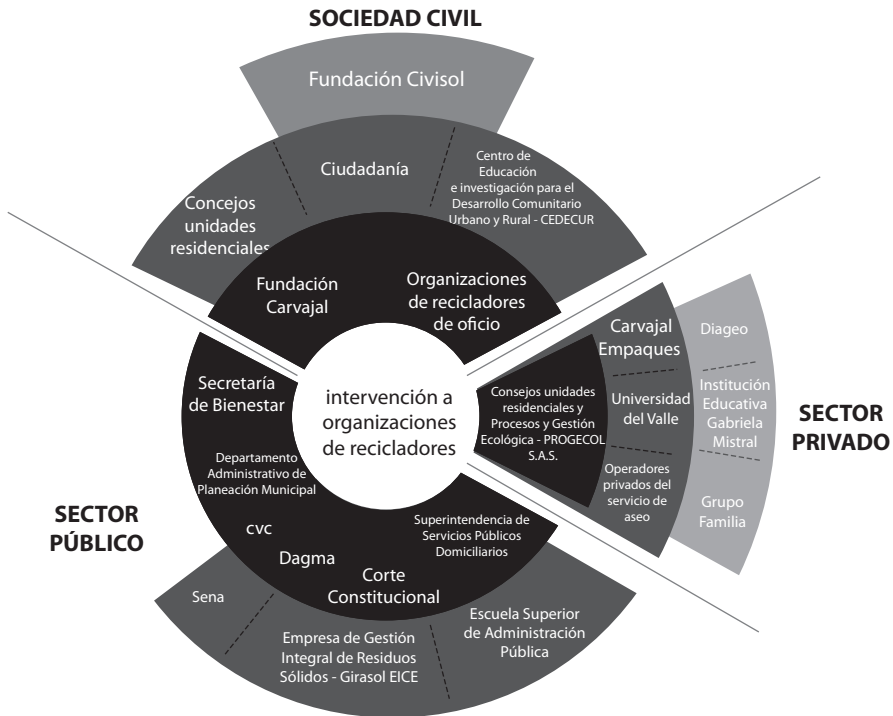


Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por Fundación Carvajal.

de alfabetización para adultos en el marco de la metodología “Brújula”³, con el fin de fortalecer sus competencias de lectoescritura y matemáticas.

Para ello, trabajó con varios actores del sector público y privado, así como con la sociedad civil, y tomó en consideración los grupos de interés que se detallan en la gráfica 36.

GRÁFICA 36. GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS EN EL DESARROLLO DEL PROGRAMA CONSEJOS UNIDADES RESIDENCIALES



Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito familiar, la intervención le apostó al mejoramiento de las relaciones familiares, promoviendo cambios en términos de la crianza de los hijos

3 Brújula es una metodología de educación desarrollada por la Fundación Carvajal para el desarrollo de competencias en lenguaje, matemáticas y cultura ciudadana que tiene como base la dinámica propia del adulto en cuanto a su conocimiento, experiencia y aspiraciones laborales. Genera ambientes sociales favorables para enfrentar los desafíos en su nuevo recorrido educativo y para acceder a las posibilidades de inclusión.

y el buen trato. De otro lado, la Fundación Carvajal realizó la convocatoria a entidades públicas y privadas para que conformaran un Comité Interinstitucional⁴ de atención a la población recicladora. Por medio de este Comité se apoyó la inclusión de los recicladores al sistema general de seguridad social (Sisbén). Además, varios de ellos tramitaron su documentación de identidad, y los menores de edad fueron incluidos en el sistema escolar, toda vez que obtuvieron cupos escolares.

En el ámbito organizacional, el proceso se enfocó en el fomento de competencias para el trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento de las normas y reglamentos que les permitiera a los recicladores fortalecer sus organizaciones. En ese sentido, se desarrolló un plan de acompañamiento socio-empresarial que les permitió adquirir nuevos conocimientos y habilidades gerenciales y mejorar sus órganos de dirección y control. También se realizó el mejoramiento de las condiciones de trabajo del reciclador de calle (carnetización de los recicladores, dotación de uniformes y mejoramiento de carretas y triciclos), así como la creación de sus planes de negocio y portafolios de servicios, terminando con la entrega de capital semilla a cada organización a través de la constitución de fondos rotatorios con \$20'000.000 para cada una. De manera complementaria, se estipuló la entrega y dotación de insumos, equipos, maquinaria y capital de trabajo para el apalancamiento de tales planes de negocio.

En esta misma línea, los recicladores recibieron formación y certificación en buenas prácticas y competencias para el manejo de los residuos sólidos, a través de jornadas de capacitación, de conformidad con lo exigido por el PGIRS de la fecha. También fueron certificados en competencias laborales para recuperar residuos potencialmente reciclables, según los procedimientos establecidos en la normatividad vigente. De manera complementaria, con el ánimo de generar en los recicladores otras fuentes de ingresos, algunos recibieron formación en oficios a través del Sena, previa elaboración de sus perfiles ocupacionales.

Dentro del acompañamiento realizado a las organizaciones, se brindó asesoría en la ejecución de convenios y contratos, se desarrollaron capacitaciones en aspectos como transición a la formalidad, interiorización de normas, cumplimiento de horarios y afiliación al sistema general de seguridad social.

4 Este comité estuvo integrado, entre otras, por entidades como la Secretaría de Planeación Municipal, la Secretaría de Educación, la Secretaría de Salud Pública, la Secretaría de Vivienda, la Secretaría de Bienestar Social, la Secretaría de Deportes, el Dagma, Red Unidos y el Programa del Adulto Mayor.

De otro lado, se realizó un proceso de sensibilización a la comunidad y al sector empresarial, a través de campañas educativas, en las que se hizo énfasis en el reconocimiento del reciclador como una persona que ejerce un oficio digno y cuya labor impacta positivamente en el medio ambiente.

MÁS ALLÁ DE UN COMPROMISO CONTRACTUAL:
RECICLOPLAS, UN NEGOCIO INCLUSIVO GESTADO
EN LA ORGANIZACIÓN CARVAJAL

Una vez se dio cumplimiento a los objetos contractuales pactados con la SSPD y la CVC, la Fundación Carvajal decidió ir más allá y, en 2014, apoyó el montaje de la primera planta transformadora de plásticos livianos. Se trataba de una idea de emprendimiento de las organizaciones Arena, Redecol y Ecofuturo, que habían sido beneficiarias de la intervención desarrollada durante años anteriores. Las tres organizaciones, que para la fecha habían decidido agruparse, crearon una microempresa para aprovechar el material de plástico liviano, producido con polipropileno (PP) o poliestireno (PS), polímeros presentes en vasos, platos y cubiertos desechables, así como en algunos embalajes de productos alimenticios; artículos que, hasta ese momento, no habían sido considerados dentro del mercado del reciclaje.

Para ese entonces, Carvajal Empaques había emprendido, desde su área de innovación, un proceso de cierre del ciclo de sus desechos de envases posconsumo y de sus residuos industriales (desechos de producción), con el objetivo de reincorporar de nuevo esas materias primas en la cadena de producción.

Por eso, hacia agosto de 2014, con aportes de recursos económicos de la Fundación Carvajal y de Carvajal Empaques, se realizó la adecuación física de la planta mediante la instalación de máquinas y equipos. Así nació la Sociedad por Acciones Simplificada, Recicloplas S.A.S., la cual, en sus primeros tres años, tuvo como único cliente o empresa ancla a Carvajal Empaques, que le compraba la totalidad de su producción. Por esta razón se considera como un negocio inclusivo para Carvajal Empaques, el cual, tal como se mencionó antes, se gestó luego de la intervención social realizada con las organizaciones de recicladores. No obstante, en la actualidad, la Fundación Carvajal continúa realizando acompañamiento a Recicloplas para la búsqueda de nuevos clientes, la consolidación de nuevas alianzas comerciales y la obtención de apoyo técnico permanente. Con el respaldo de Carvajal Empaques, a través de la estructuración de comités integrados por voluntarios de la empresa dispuestos a

brindar asesoría y orientación a las organizaciones de recicladores, Recicloplas continúa creciendo y prosperando.

3. IMPACTOS

Para Libera Bonilla (2007) en términos de responsabilidad social, un impacto se refiere a los efectos que genera una intervención en la comunidad y puede evidenciarse a través del cambio en los logros de un proceso (producto). Así, los impactos y cambios que se dan en los resultados establecidos como propósito o finalidad de un programa implican un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo. En este caso, para identificar los impactos generados por la intervención, se analizaron los componentes del programa teniendo en cuenta que la Fundación adelantó, en primer lugar, un trabajo en el ámbito individual con los recicladores y luego, en lo colectivo, a través del fortalecimiento de sus organizaciones. De tal análisis resultaron dos categorías de impactos a saber: impactos individuales e impactos organizacionales, los cuales se ilustran a continuación.

TRANSFORMACIÓN DE DINÁMICAS SOCIALES

“Ya no peleamos porque Carvajal nos enseñó a ser gente”. Con esta frase, Amanda Benavides, tesorera de Redecol, resume lo que el trabajo de la Fundación Carvajal significó en la vida de muchos de los recicladores (Salamanca y Santoyo, 2017). No es la única recicladora que refiere un efecto positivo de la intervención. Karina Molina, es aún más categórica: “Antes éramos muy violentos. Éramos seres humanos, pero no teníamos valores” (Salamanca y Santoyo, 2017a). Son testimonios que reflejan, uno de los impactos más relevantes del programa: la formación en valores para la convivencia y la inclusión socio-laboral de la población recicladora. De acuerdo con Touriñán López (2008), la formación en valores se convierte en una necesidad inexorable y en un reto ineludible porque, cada vez más demuestra ser un instrumento eficaz de transformación social. Los valores son, para este autor, los que permiten la construcción de capacidades sociales y humanas en determinados grupos poblacionales de modo que estos puedan alcanzar el progreso social.

En ese sentido, la Fundación se focalizó en valores como la autoestima y el autocuidado, con el fin de proyectar una buena identidad personal que

contribuyera a reducir estigmatización del oficio de los recicladores y a lograr el reconocimiento social de su labor. De hecho, ellos refieren cambios profundos en sus comportamientos y conductas sociales producto de los talleres y capacitaciones que recibieron en manejo asertivo de sentimientos y emociones, y las habilidades para la resolución de conflictos.

Los recicladores ahora saben que las diferencias no se resuelven con violencia, ni a punta de cuchillo sino a través del establecimiento de unas reglas claras como lo son hoy los estatutos de sus organizaciones. Hoy, ellos son personas que se sientan a negociar con un discurso empresarial (Salamanca y Santoyo, 2017b).

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA Y CULTURA DEL AHORRO

Si bien la población recicladora reconoce una notable reducción de sus ingresos desde el cierre del botadero de Navarro, es consciente a su vez del mejoramiento de su calidad de vida. Esto se convierte en un hallazgo relevante en el estudio que permite inferir que esta comunidad logró comprobar que el nivel de ingresos no está directamente relacionado con la calidad de vida ¿Cómo es posible esto?

La formación en valores se convirtió en el aspecto clave para la comprobación mencionada en el párrafo anterior. Esto permitió que los recicladores generaran sus proyectos de vida, priorizaran aspectos como la familia y buscaran su crecimiento personal, que se tradujo, entre otros aspectos, en la promoción de la cultura del ahorro e inversión. De hecho, este aprendizaje sorprende más al encontrar que el ahorro se hace aún en un escenario de reducción de sus ingresos económicos. De acuerdo con un sondeo realizado como parte de esta investigación, el 83 % de los participantes refiere que su calidad de vida ha mejorado o ha tenido avances importantes como resultado de la intervención. Cuando laboraban en el botadero de Navarro (ver Foto 15), invertían sus ingresos producto de la venta del material obtenido (que, en algunos casos, ascendían hasta un millón de pesos) en el consumo de alcohol y drogas. Ahora, cuando sus ingresos promedian el salario mínimo legal, logran pagar arriendo o las cuotas de los créditos hipotecarios, además de satisfacer las necesidades básicas (alimentación, vestuario, artículos de aseo y servicios públicos).

FOTO 15. CONDICIONES DE TRABAJO EN EL BASURERO DE NAVARRO



Fuente: Dueñas (2002).

FORMALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE RECICLADORES

En contraste con aquellas “organizaciones de papel” que encontró la Fundación Carvajal al inicio de su intervención, en la actualidad se evidencian organizaciones legalmente constituidas, con sus obligaciones tributarias al día, con estatutos definidos, un listado depurado de miembros, una sede dotada con equipos y mobiliario, y un portafolio de servicios. Por estas razones, las organizaciones están mejor preparadas para postularse como oferentes en las contrataciones con entidades públicas y privadas para los servicios de aseo. “A nivel de organización, hemos aprendido cuáles son nuestros roles. Ahora sabemos que hay que declarar los impuestos, manejar facturas, libros contables... ya somos una organización bien establecida y, por eso, otras entidades privadas y públicas nos pueden contratar” (Salamanca y Santoyo, 2017c).

DESARROLLO EMPRESARIAL Y GENERACIÓN DE INGRESOS

Como resultado del proceso de formalización de las organizaciones, de la creación de sus planes de negocios y ofrecimiento de sus portafolios de servicios, apalancados en los fondos rotatorios entregados, las organizaciones de recicladores han logrado: acceder a contratos temporales de prestación de servicios ambientales con las entidades municipales, tener una microrruta de

aprovechamiento de residuos en 19 unidades residenciales de Cali, montar una planta transformadora de plásticos livianos, con el respaldo de Carvajal Empaques, y crear la empresa de Aseo Integral de Residuos Tres Eres (Aire 3R's S.A. ESP) con el objetivo de participar en la implementación de la ruta selectiva de Cali, como operadores de aseo.

FOTO 16. RECICLADORES MICRORRUTA DE RECOLECCIÓN DE RESIDUOS EN UNIDADES RESIDENCIALES



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2017.

FOTO 17. OPERARIOS DE RECICLOPLAS



Fuente: Foto tomada por los investigadores en trabajo de campo, 2017.

4. VALORACIÓN DEL CASO BAJO EL LENTE DE LA RSE Y DEL ODS 8

Analizar la intervención de la Fundación Carvajal, a la luz de la responsabilidad social, resultó ser todo un desafío para los investigadores, teniendo en cuenta que el desarrollo de esta iniciativa social se realiza en el marco de tres contratos suscritos a partir del 2010 con la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, en representación de Emsirva E.S.P. en liquidación, y de un convenio suscrito con la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, CVC. En este proceso, surgieron interrogantes como ¿puede la responsabilidad social enmarcarse en un proceso contractual? ¿Es socialmente responsable una fundación al ser la operadora de un contrato con el Estado? ¿Es posible abordar la responsabilidad social cuando las acciones, procesos y programas son desarrollados en el marco del cumplimiento de una decisión normativa?

Para dirimir el asunto se partió de la definición de responsabilidad social que ofrece la ISO 26.000 (ISO, 2010), y que aplica para organizaciones del sector público y privado, según la cual se establece que la responsabilidad que tiene una organización se mide por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente.

Bajo esa óptica, la “Intervención social integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora de Cali” puede ser considerada como un programa de responsabilidad social en la medida que cumple con los siguientes criterios definidos por la ISO 26.000 (ISO, 2010):

Es un programa que surge como respuesta a los impactos generados en la sociedad por las decisiones y actividades de las instituciones. Para este caso, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en representación de Emsirva ESP, en liquidación, y la CVC, entidades municipales involucradas en el cierre del botadero de Navarro, buscan a la Fundación Carvajal para desarrollar una intervención social que beneficie a la población recicladora afectada, con el objetivo de mitigar el impacto producido por tal decisión.

Cumple la legislación y va más allá de la misma. Si bien se origina en el cumplimiento del numeral cuarto de lo fallado a través de la Sentencia T-291 de la Corte Constitucional (Sala Segunda de Revisión, 2009), Emsirva ESP y la CVC establecen un convenio con la Fundación Carvajal orientado, no solo hacia la inclusión de los recicladores en los programas de recolección,

aprovechamiento y comercialización de residuos de Cali, mediante el fortalecimiento de su calidad de empresarios y de sus formas de organización solidaria, sino que acordaron que la Fundación aplicara un modelo de intervención social integral. Esto incluyó acciones orientadas a la dignificación del oficio, la alfabetización, el fomento de la autoestima y el autocuidado, el desarrollo de habilidades blandas, el fortalecimiento de los núcleos familiares de los recicladores y la creación de una cultura de ahorro y autogestión, componentes no explicitados en la sentencia.

De hecho, la Fundación Carvajal fue más allá del cumplimiento de una obligación contractual. Aportó recursos financieros, técnicos y metodológicos para ampliar el logro de resultados más allá de lo contratado. Más aún, una vez terminada la intervención, la Fundación tomó la decisión de apoyar a tres organizaciones de recicladores en el montaje de una planta de reciclaje de plásticos livianos. Esta iniciativa fue desarrollada en conjunto con Carvajal Empaques en la modalidad de negocio inclusivo. De esta manera, la compañía logra cerrar el ciclo del plástico y articula a los recicladores a su cadena de valor.

Toma en consideración las expectativas de las partes interesadas. Los términos de los contratos establecidos fueron previamente acordados con la Fundación Carvajal, la cual realizó recomendaciones de acuerdo con su experticia de trabajo con comunidades vulnerables. Adicionalmente, como paso previo a la definición de dichos contratos, la Fundación realizó un acercamiento con los líderes de los recicladores para conocer sus necesidades, logrando evidenciar las expectativas de la población recicladora respecto de la intervención. Así mismo, luego de identificar las organizaciones a ser beneficiadas, “se realizaron diagnósticos participativos con los asociados a fin de determinar y/o ajustar el plan de acción encaminado a su fortalecimiento” (Fundación Carvajal, 2013).

Su filosofía de responsabilidad social está integrada en toda la organización y se lleva a la práctica en sus relaciones. En lo que respecta a este estudio de caso, el programa de la Fundación Carvajal se orienta al desarrollo de su visión:

Contribuir al desarrollo humano, social y económico en las comunidades vulnerables, con énfasis en Cali y Buenaventura, implementando metodologías que posibiliten cambios incluyentes y el empoderamiento de las familias y los colectivos, a través de intervenciones sociales integrales que articulan los ejes programáticos: generación de ingresos, educación y cultura, vivienda y

medio ambiente, influyendo en política pública para lograr mayor cobertura e impacto, con aliados estratégicos (Fundación Carvajal, s.f.).

Contribuye al desarrollo sostenible. El programa le apuesta a garantizar los derechos sociales y económicos de la población recicladora, a partir de la corresponsabilidad y el diálogo entre actores públicos, privados y las organizaciones de la sociedad civil, en aras de lograr el fortalecimiento de los recicladores en los ámbitos individual y colectivo, la formalización de sus organizaciones y su inclusión en la economía de aseo de Cali. Además, contribuye al cumplimiento del ODS 8, referente al trabajo decente y al crecimiento económico, al incidir en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el desarrollo empresarial de las organizaciones de recicladores.

Asume un comportamiento ético y transparente que contribuye al bienestar de la sociedad. Al ejecutarse en el marco de contratos establecidos entre el Estado y una Entidad Sin Ánimo de Lucro, Esal, u organización de la sociedad civil, avalada por el artículo 355 de la Constitución Política⁵ (1991), y en la modalidad de Alianza Público Privada para el Desarrollo, el programa se desarrolló con el fin de optimizar la asignación de los recursos y lograr que estos llegaran, efectivamente, a las personas que los necesitaban. De ahí se infiere que las entidades estatales involucradas adoptan un comportamiento responsable al seleccionar y contratar a la Fundación Carvajal como un operador idóneo con la experticia y las capacidades con las que no cuenta el sector público. De esta manera se garantiza la eficiencia, impacto y sostenibilidad de las acciones. Luego, se evidencia que este tipo de alianzas “no son la búsqueda del sector público al privado o al tercer sector para que realicen aportes, sino que es la confluencia integral de todos los sectores, para dar soluciones conjuntas, con compromiso ético, moral y social” (SDP, CCRE, s.f., p. 5).

En este caso, en el que la Corte Constitucional falló la Sentencia T-291/09 y obligó a Emsirva ESP y a la CVC, entre otras entidades, a diseñar y ejecutar medidas que contribuyeran a mejorar las condiciones de vida de los recicladores, como un grupo social marginado cuya labor genera efectos positivos

5 El artículo 355 de la Constitución Política de Colombia (1991) establece que “el Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público (...)”.

en la sociedad y el medio ambiente, el Estado (representado en dichos entes) reconoció que no contaba con el conocimiento, la experiencia y los recursos técnicos y metodológicos suficientes para satisfacer las necesidades de la población recicladora afectada por el cierre del botadero de Navarro. Las entidades públicas subsanaron tales falencias mediante la contratación de una organización de la sociedad civil.

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO, UNA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Para entender a profundidad lo descrito en los párrafos anteriores, es necesario traer a colación el concepto de “gobernanza moderna” o “gobierno cooperativo”, entendidos como la tercerización de asuntos y responsabilidades que tradicionalmente fueron competencia del Estado y de la administración pública en sus distintos niveles, hacia organizaciones de la sociedad civil o Esal, con el fin de ampliar el impacto y la cobertura de sus planes, políticas e intervenciones y generar confianza en las poblaciones que demandan atención estatal.

Debido a que las principales circunstancias de la economía informal, sector en el que se halla inmersa la población recicladora objeto de este estudio, son la desprotección, la inseguridad, la dependencia y la vulnerabilidad, la OIT sostiene que se trata de un fenómeno que pone de relieve la “fragilidad de la gobernanza de las instituciones estatales que no pueden satisfacer las necesidades y capacidades de las poblaciones a las que deben servir en virtud de su mandato” (OIT, 2013, p. 5).

Tales debilidades institucionales han conducido a que el Estado se haya orientado en las últimas décadas hacia una forma de gobernar más cooperativa en la que reconoce que no puede, por sí solo, dar respuestas efectivas a problemas sociales de gran complejidad. Lo anterior, considerando sus niveles de burocratización, riesgos de corrupción, ineficiencias operativas, falta de recursos públicos, ausencia de modelos de intervención y seguimiento de resultados y carencia de legitimidad y confianza por parte de la ciudadanía en lo que respecta a la ‘representación de intereses colectivos’. En términos de Cardoso (2000):

En vista de las limitaciones de la acción estatal y la naturaleza del fenómeno de la exclusión social, solamente con una amplia movilización social será posible reunir recursos suficientes para hacer frente al problema. Por lo tanto, es necesario buscar socios fuera del Estado, esto es, dentro de la sociedad o, más específicamente, en

las empresas privadas y el tercer sector. Esto representa una ruptura con la dicotomía tradicional entre lo público y lo privado, en la cual lo público era sinónimo de estatal y, lo privado, de lo lucrativo (citado en Fischer, 2008, p. 185).

Es así como aparece la ‘gobernanza moderna’ que según Mayntz (2001) no es tanto la pérdida de control del Estado, sino que, más bien, este cambia de forma, de tal manera que las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y, a menudo, cooperan en la formulación y aplicación de soluciones y políticas públicas que eviten los estancamientos y aseguren la solución efectiva de un problema.

Para Mayntz, “la solución de un problema es más efectiva cuando existe total coherencia entre los siguientes actores: (1) los que producen un problema dada su conducta, (2) los que se ven afectados negativamente y (3) los que tratan de resolverlo” (2001, p. 6). Este planteamiento se constata en la planificación de la “Intervención social integral a organizaciones de base comunitaria de población recicladora”, en el que las entidades contratantes y la organización operadora participaron activamente en la formulación del programa y la definición de sus componentes, los cuales, a su vez, tomaron en consideración las expectativas y necesidades de los beneficiarios mediante diagnósticos participativos para garantizar la pertinencia de este.

Este planteamiento hace entonces alusión a la responsabilidad compartida (o a la corresponsabilidad) entre Estado, empresa privada y sociedad civil porque, si bien para el Estado, la responsabilidad social forma, ineludiblemente, parte de su razón de ser, ya que se le ha atribuido el deber de velar por el bienestar del pueblo, la empresa privada y la sociedad civil asumen también la responsabilidad social como una iniciativa propia y voluntaria, cuyo impacto y alcance puede ser mayor o menor según el grado de compromiso que asuman y el enfoque que le otorguen. Esta corresponsabilidad, en palabras de Escobar (2004, p. 105), “debiese posibilitar oportunidades para aumentar las capacidades de desarrollo de la organización privada o social, al tiempo que amplía la cobertura, la calidad y la eficiencia en la prestación de los servicios estatales”.

Sin embargo, así como le ocurre al Estado, el sector privado y, en particular, las fundaciones empresariales, no pueden liderar todos estos procesos de manera aislada y suelen requerir del trabajo colaborativo con agentes del sector público para lograr un impacto y una cobertura mayor en la reducción de la desigualdad y de la exclusión. Es en este escenario donde se gestan las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo, APPD, donde el Estado, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado se articulan para aumentar

la eficiencia y asegurar la eficacia de sus acciones (Fischer, 2008). No en vano, Porter y Kramer (2006) señalan que las ONG, los gobiernos y las empresas “deben dejar de pensar en términos de ‘responsabilidad social corporativa’ y comenzar a pensar en términos de ‘integración social corporativa’” (p. 15).

En concordancia con ello, el *Canadian Council of Public-Private Partnerships* plantea la necesidad de “ir más allá de la relación contractual como única manera de definir las alianzas” (Akintoke, Beck y Hardcastle, 2008) y propone tres pasos o condiciones que deben existir a la hora de definir una APPD: definir necesidades conjuntamente, identificar la experticia de los aliados, realizar un aporte mutuo de recursos y generar confianza entre las partes.

Ahora bien, el análisis del rol que tuvo la Fundación Carvajal en el desarrollo de este programa permitió inferir que su responsabilidad, como operador, tiene fundamento en la actuación bajo los principios de la filantropía estratégica, una modalidad que de acuerdo con Argandoña (2012) observa una mayor y más regular implicación de las fundaciones o de los donantes en la búsqueda de soluciones de alto impacto a problemáticas sociales y que, en ocasiones, va unida a la interacción con gobiernos y otras entidades (pp. 3-4). En esta misma línea, Schwab (2008) cita a Porter y Kramer (2006) para defender la idea de que, en el marco de la filantropía estratégica, las organizaciones donantes se involucran en aquellos problemas sociales para los cuales consideran estar mejor preparadas para su resolución y aquellos con los que puede obtener mayor beneficio competitivo. Así, sostienen que, “cuando una organización aplica sus vastos recursos, experiencia y talento a los problemas que comprende y en los que tiene interés, puede originar un mayor impacto en el bien social que cualquier otra institución” (Porter y Kramer, 2006, como se citó en Schwab, 2008, pp. 107-108).

Así, en la presente investigación, se evidenció que la Fundación Carvajal aceptó actuar como contratista para desarrollar el programa objeto de este estudio de caso porque ofrecía ventajas ante la pérdida de legitimidad del Estado frente a la comunidad recicladora que lo percibía no confiable. La Fundación era cercana a la comunidad beneficiaria, contaba con la experiencia metodológica para generar intervenciones de orden social, generaba confianza en la gente debido a su larga trayectoria y reputación en la región, había demostrado eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus programas sociales, administración transparente de los recursos financieros y una focalización y seguimiento de las inversiones. Así mismo, para la Fundación resultaba estratégico movilizar recursos económicos, en este caso, de origen público, que le permitieran cumplir su misionalidad y ser sostenible.

En síntesis, se concluye que la modalidad de inversión social bajo la cual se desarrolló la “Intervención social integral a organizaciones de población recicladora de Cali” fue la de Alianza Público Privada para el Desarrollo, en el marco de la filantropía estratégica, si se observa desde la perspectiva de la Fundación Carvajal, y en el enfoque de gobernanza moderna, si se observa desde las entidades estatales. Así, la responsabilidad social hace sentido en el desarrollo de una APPD, en la medida en que cumple con los siguientes criterios:

- **Genera sinergias entre actores que, más allá de una relación contractual, aportan valor añadido.** Esto hace referencia a la capacidad de sumar esfuerzos, voluntades y recursos para generar mayor impacto del que se lograría si se actuara individualmente, lo que supone un alto sentido de corresponsabilidad de las partes frente a la resolución de una problemática social, que para este caso se trataba de la atención y respuesta a demandas sociales interpuestas por un grupo tradicionalmente vulnerado y excluido como lo son los recicladores. En esta línea, el establecimiento de una APPD entre la SSPD, la CVC y la Fundación Carvajal, les permitió interactuar estratégicamente, generando así un mayor valor para las partes involucradas y un impacto mayor en la comunidad beneficiaria, por medio de la conjugación de intereses intersectoriales (Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad, 2010).

- **Implica la participación de las partes y el uso ético y responsable de los recursos invertidos.** Cada actor involucrado en la alianza aporta de manera efectiva sus conocimientos, experticia, capacidades y competencias estratégicas complementarias. Aquí lo que se busca es una combinación de esfuerzos que trascienden los meros aportes económicos. No obstante, la conformación de la alianza con actores pertinentes e idóneos en la ejecución del proyecto, se garantizó el uso adecuado, eficaz, responsable y ético de los recursos económicos invertidos, tomando en consideración que los aportantes y ejecutores trabajaron por objetivos comunes y compartieron riesgos, maximizando así la destinación de los recursos financieros.

- **Favorecen la gobernabilidad, la cohesión social y el desarrollo sostenible.** De acuerdo con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Aecid, las APPD mejoran la gobernanza de los procesos de desarrollo al optimizar la implementación de las estrategias más adecuadas y eficaces para el logro de los objetivos de bienestar que el Estado, por sí solo, no puede gestionar debido a sus debilidades institucionales. Adicionalmente, para los gobiernos, “las APPD pueden ser una fuente adicional para la obtención de recursos técnicos, metodológicos y procedimentales” (Aecid, 2017, p. 33),

mientras que, para el sector privado y a la sociedad civil, les permiten acceder a nuevos contratos y apalancar recursos financieros adicionales para desarrollar y escalar programas sociales e iniciativas orientadas a la base de la pirámide social. Esto se reflejó de forma permanente en la intervención estudiada.

CONTRIBUCIÓN AL TRABAJO DECENTE Y A LA TRANSICIÓN A LA FORMALIDAD

La pregunta que emerge en este punto es: ¿qué otras lógicas motivan a una fundación empresarial (en este caso la Fundación Carvajal) a comprometerse con el desarrollo de un plan de acompañamiento socio empresarial dirigido a la población recicladora?

Precisamente, desde una mirada estratégica, Porter y Kramer (2007) sostienen que las organizaciones (en especial, las fundaciones empresariales) pueden usar sus donaciones para mejorar el contexto competitivo de las empresas a las que se deben; es decir, la calidad del clima de los negocios en el lugar o los lugares donde operan de tal manera que “la filantropía alinea las metas económicas y sociales y mejora el horizonte de negocios a largo plazo de una empresa pudiendo influir tanto en el tamaño como en la calidad del mercado laboral” (p. 6). Por su parte, Fischer (2008) señala que, para las empresas privadas, la inequidad social plantea una amenaza para la supervivencia de estas considerando que el mercado interno tiende a contraerse si aumentan los segmentos de la población con bajo poder adquisitivo, la mano de obra con bajos niveles de escolaridad y capacitación profesional que nutren la economía informal, y los altos grados de pobreza que elevan los índices de criminalidad y violencia. Estas condiciones reducen drásticamente la competitividad de los sectores productivos.

Esta lógica ya había sido advertida por Manuel Carvajal Sinisterra (1960) cuando pronunció una frase que hoy sigue vigente e inspira el accionar y la visión de la Fundación Carvajal: “No puede haber una empresa sana en un medio social enfermo, porque tarde o temprano los males del medio repercuten en su desempeño. Por eso, el empresario responsable debe necesariamente comprometerse en la solución de los problemas sociales” (como se citó en Fundación Carvajal, s.f.).

Frente a este panorama, las fundaciones empresariales han asumido una posición de liderazgo en el auspicio de programas de desarrollo económico, como la creación de microempresas y la empleabilidad de los beneficiarios (muchos de ellos insertos en la economía informal como los mineros, los agricultores

y los vendedores ambulantes, entre otros) cuyo objetivo último es crear un entorno económico favorable y competitivo que redunde en beneficio de las organizaciones empresariales de las que son parte (Rojas y Morales, 2012). Es así como las fundaciones aportan directa e indirectamente al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”, uno de los aspectos claves en la agenda de la Organización Internacional del Trabajo, OIT. En este sentido, una de las comunidades objeto de especial atención a las que hace referencia la OIT son los recicladores de oficio, grupos de población que se dedican al reciclaje informal de residuos sólidos en precarias condiciones de trabajo y salubridad.

Además, como lo refiere Romero Amaya (2015) se trata de personas que realizan largas jornadas de trabajo a la intemperie (rellenos sanitarios, vertederos y calles), se exponen a altos riesgos para la salud producto del manejo de desechos sólidos, e incluso, peligrosos sin las adecuadas herramientas de protección (realizan la recuperación, selección y clasificación de los materiales con sus propias manos), no cuentan con niveles de formación, capacitación y tecnificación que les permita ascender en los eslabones de la cadena del reciclaje y se caracterizan por incipientes o nulos niveles de asociatividad, lo que los expone a ser explotados por intermediarios que no les pagan lo justo por el material entregado puesto que no pueden mejorar, por sí solos, sus canales de comercialización (Corredor, 2010 y Forero *et al.*, 2011, citados en Romero, 2015).

LA NOCIÓN DE TRABAJO DECENTE PARA LA OIT EN LA ECONOMÍA INFORMAL

Es preciso aclarar que la noción de trabajo decente promovida desde la OIT es válida tanto para los trabajadores de la economía regular como de la economía informal. Incluye variables como la existencia de empleos suficientes, estables y de calidad, la cantidad de ingresos económicos, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, la seguridad industrial y la garantía de condiciones laborales salubres. También integra componentes como la libertad de asociación, la equidad de género, la eliminación de cualquier forma de discriminación y la erradicación del trabajo infantil (Ghai, 2003, p. 125). De hecho, en 2002, la Resolución de la Conferencia Internacional del Trabajo, CIT, sobre el trabajo decente y la economía informal marcó un hito en el análisis del fenómeno. En esa ocasión, la OIT propuso cuatro pilares para favorecer la transición gradual

de los trabajadores informales hacia la economía formal: el empleo, los derechos en el trabajo, el diálogo social y la protección social y puso de relieve la necesidad de abordar los déficits en las condiciones de trabajo decente en la economía informal a través de medidas progresivas (OIT, 2013, p. 2).

A su vez, Viljoen, Blaauw y Schenck (2015), hacen un llamado para cerrar las brechas que han alejado a las asociaciones de recicladores, como organizaciones de la sociedad civil, de oportunidades tangibles de inclusión laboral en condiciones decentes. Entre otras, se identifican situaciones como la poca o nula calificación académica de los recicladores, la limitada competencia lingüística, su falta de experiencia laboral formal, los ingresos excesivamente bajos y llenos de incertidumbre, y la ‘barrera social’ consistente en la falta de una vivienda adecuada, la falta de acceso a los servicios básicos y la falta de alimentos. Ante esta dramática realidad, expresada por los autores como la “trampa de la pobreza de la cual es difícil escapar” (p. 14) se hace necesario abordar las perspectivas formuladas para desarrollar esquemas de intervención que promuevan el aseguramiento de la labor del reciclaje informal, impulsados por el sector público y privado.

Bajo esta premisa, el presente estudio de caso analizó las contribuciones realizadas por el “Programa de intervención integral a la comunidad recicladora de Cali”, a la creación de entornos habilitantes, que les han permitido avanzar en la formalización de su actividad y alcanzar estándares de trabajo decente.

RECONOCIMIENTO DE LA LABOR DE LOS RECICLADORES EN LA LEGISLACIÓN

El hecho de que este Programa de la Fundación Carvajal hubiera surgido en el marco del cumplimiento de una sentencia proferida por la Corte Constitucional a favor de la población recicladora de Cali, denota el avance en una de las medidas progresivas que la OIT señala para transitar hacia la formalidad: “garantizar que las personas que trabajan en ella sean reconocidas por la legislación y tengan derechos, protección jurídica y social, y representación” (OIT, 2013, p. 12).

Por lo tanto, la promulgación de la Sentencia T-291/09 supone la creación de un piso de protección social, a partir del cual los recicladores obtienen reconocimiento de su labor mediante medidas afirmativas tendientes, no solo a garantizar sus derechos constitucionales, sino también a instar a las entidades públicas para que desplieguen acciones de inclusión productiva para esa población, de modo que logren insertarse en la economía formal de aseo de la ciudad.

Así las cosas, como lo sostiene Rincón Castellanos (2013), la jurisprudencia a favor de la comunidad recicladora resulta valiosa en tanto que “entiende la pobreza no solo como la carencia de los bienes de los derechos sociales, sino como la carencia de reconocimiento social de la actividad que desarrollan grupos marginados” (p. 240).

Por ello, las acciones desarrolladas en cumplimiento de una orden constitucional, como lo son en este caso, el desarrollo de los contratos referidos al programa de intervención de la Fundación Carvajal y las metodologías usadas por esta para abordar la problemática, apuntan a reconocer la labor de los recicladores y a fortalecer sus capacidades de gestión y organización con la finalidad de que puedan seguir desempeñándose en su labor y transitar hacia la economía formal.

CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD Y EL DIÁLOGO SOCIAL

Una de las razones por las que las personas terminan realizando oficios en la economía informal, en condiciones laborales precarias, es la falta de acceso a la educación y capacitación. En este sentido, el programa contribuyó a desarrollar competencias y habilidades en los recicladores, desde la alfabetización en lectoescritura y matemáticas, pasando por la formación en oficios con enfoque en reconversión laboral, el desarrollo de habilidades para el trabajo a partir de la formación en valores (fomento de la disciplina, la responsabilidad, el cumplimiento de horarios, el seguimiento de instrucciones y normas, el respeto por la autoridad) hasta la actualización de conocimientos y certificación de competencias laborales que les permitieran insertarse en el mercado formal. Este aspecto es uno de los más importantes que destacan y caracterizan el modelo de intervención social integral aplicado por la Fundación Carvajal, en la senda de apoyar el desarrollo económico y generación de ingresos para los beneficiarios de sus programas.

De otro lado, mediante el fortalecimiento de las organizaciones de recicladores, la Fundación Carvajal promovió ambientes habilitantes para que la gente, en este caso los recicladores, tuvieran oportunidades y espacios para ejercer el derecho a asociarse. Además, para robustecer las organizaciones, se empoderó a los miembros de las bases y a sus líderes en habilidades de participación, negociación y diálogo con las entidades municipales y con las autoridades, lo que les permitió interactuar en las mesas de inclusión y obtener así representatividad en la definición de políticas de transición a la economía formal.

DIGNIFICACIÓN DEL OFICIO Y LA LUCHA CONTRA LA DISCRIMINACIÓN

Como lo afirma Rincón (2013), la pobreza y vulnerabilidad de los recicladores no se define solo como “la ausencia de recursos económicos y financieros, sino como la carencia de reconocimiento social del aporte que hacen a la sociedad” (p. 240) y agrega “y la subvaloración de su trabajo pese al bienestar ambiental y social que producen” (p. 256). Por tal motivo, la creación de entornos que posibiliten el trabajo decente de esta población debe incluir la superación de la estigmatización social y su desempeño laboral en condiciones salubres y seguras. En este sentido, la Fundación Carvajal apostó por la dignificación del oficio de los recicladores, mediante la promoción del autocuidado y el incremento de la autoestima en la comunidad, de modo que adoptaran hábitos de higiene; aceptaran utilizar elementos de protección y seguridad industrial y así, minimizaran riesgos laborales frente a la exposición y manipulación de desechos y sustancias peligrosas.

Así mismo, dotó a los recicladores con uniformes y realizó un proceso de carnetización para que estos fueran reconocidos por la sociedad como gestores ambientales. En esta misma línea, desarrollaron campañas de sensibilización y educación comunitaria con el fin de transformar imaginarios culturales y estigmas frente a los recicladores que condujeran a la ciudadanía impactada a valorar positivamente la labor que realizan estas personas, a aceptar su presencia en los barrios y zonas comerciales, así como a ejecutar una correcta separación en la fuente y disponer los residuos recuperables en bolsas distintas a las usadas para los residuos ordinarios, factor que también contribuye a dignificar el oficio de reciclador que, gracias a esta práctica, ya no tendría que escharbar en la basura.

LA ASOCIATIVIDAD Y LA FORMALIZACIÓN COMO VÍA PARA LA INCLUSIÓN LABORAL

El programa propendió por fortalecer las dinámicas asociativas de los recicladores con el fin de involucrar a sus organizaciones en la lógica de la legalidad, estructurar sus procesos, empoderar a sus miembros con habilidades empresariales y, por lo tanto, brindarles herramientas para transitar hacia la formalidad. En este sentido la Fundación Carvajal, a través de sus componentes de acompañamiento a los órganos de control y dirección, la asesoría jurídica y contable, la dotación de las oficinas de las organizaciones con mobiliario y equipo de

cómputo, la capacitación en competencias de asociatividad y la elaboración de un plan de trabajo y presupuesto en cada una de las organizaciones, se enfocó en crear las condiciones necesarias para que la población recicladora empezara a transitar por la senda de la formalidad y se beneficiara de las ventajas que trae consigo este proceso. Así lo señala Giovannini (2014):

La formalización implica un grado de autonomía más elevado, la posibilidad de postular a fondos a través de proyectos y la posibilidad de tener relaciones más directas con el mundo oficial del reciclaje, obtener más reconocimiento y respeto en las relaciones con los vecinos y con la sociedad en general. Estando constituidos legalmente, pueden participar con proyectos en las convocatorias públicas (p. 7).

En la misma línea, la OIT señala que, un paso hacia el trabajo decente exige que los actores de la economía informal “puedan organizarse, estructurar sus necesidades y tener la oportunidad de decidir acerca de su propio futuro, así como de alcanzar un consenso que responda a los objetivos económicos y sociales” (2013, p. 235), lo que les permite participar en la formulación de políticas, acciones e iniciativas orientadas a mejorar su situación. En líneas generales, esto es lo que para Terraza y Sturzenegger (2010), les permite (a los recicladores que se vinculan a una forma organizativa) tener mejores condiciones laborales y percibir los beneficios de actuar desde lo colectivo, considerando que así logran obtener mayores volúmenes de venta, una menor dependencia de los intermediarios y mayores posibilidades de adicionar valor a los materiales.

De acuerdo con Terraza y Sturzenegger, “una vez constituidas legalmente, las organizaciones se encuentran en condiciones de formalizar contratos con gobiernos locales, lo que facilita su integración al sistema formal de los Residuos Sólidos Municipales” (2010, p. 8). Finalmente, la *Guía para el fortalecimiento de organizaciones de recicladores* reconoce que las iniciativas para la formalización de las asociaciones de recicladores (como las emprendidas por la Fundación Carvajal) contribuyen al reconocimiento y mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los *obtenedores* de oficio. Lo anterior posibilitó la consolidación de los recicladores como personas prestadoras del servicio público de aseo en la actividad de aprovechamiento, teniendo en cuenta la nueva normatividad establecida por el gobierno.

EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Varios de los componentes de la intervención, a nivel organizacional, se focalizaron en desarrollar competencias empresariales, crear planes de negocio,

desarrollar portafolios de servicios, identificar la viabilidad económica y técnica de las propuestas y realizar acompañamientos en contrataciones con entidades públicas y privadas.

Por su parte, los ejercicios de fortalecimiento empresarial desarrollados en el marco del programa permitieron reducir la dependencia que las organizaciones de recicladores tenían de los contratos temporales otorgados por el municipio y consolidar emprendimientos productivos que, a mediano y largo plazo, pueden generar oportunidades de empleo para sus miembros y transformarlos en verdaderos empresarios del reciclaje. Al respecto, la OIT (2013) afirma que entre las medidas progresivas para que estos grupos poblacionales salgan de la informalidad está la generación de oportunidades para el desarrollo de iniciativas empresariales a través de la adquisición de competencias en administración y gestión, así como oportunidades de acceso a los mercados.

LA ELIMINACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL

Mediante la intervención desarrollada por la Fundación Carvajal se establecieron acuerdos en colaboración interinstitucional con las instituciones públicas del orden municipal, regional y nacional que permitieron a los recicladores acceder a servicios gratuitos como la educación para los hijos menores de edad. De este modo, se escolarizó a parte de la población infantil perteneciente a las familias recicladoras y se eliminó el trabajo infantil y se redujo el acompañamiento permanente que los niños y adolescentes efectuaban a sus padres recicladores en las jornadas completas de aprovechamiento.

LA EXTENSIÓN DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Parte del trabajo que realizó la Fundación Carvajal, en términos de la transición a la formalidad de las organizaciones de recicladores, consistió en impartir capacitaciones respecto de la normatividad vigente en términos de seguridad social, en particular lo referente a la afiliación a los regímenes de salud y riesgos laborales de sus trabajadores al momento de establecer contratos y/o convenios con las entidades municipales, los actores privados y las unidades residenciales. Varios recicladores que lograron acceder a esas oportunidades señalaron que, efectivamente, se han beneficiado de los servicios médicos, en complemento a los salarios constantes con sus correspondientes prestaciones de ley.

Por otro lado, en el marco de su intervención, la Fundación capacitó a los recicladores en el acceso a rutas de atención de los servicios sociales, entre ellas,

al Sistema General de Seguridad Social en Salud, SGSSS, de modo que un alto porcentaje de las personas entrevistadas en campo ratificaron estar afiliadas al régimen subsidiado de salud.

5. LECCIONES APRENDIDAS

FACTORES DE ÉXITO

LA CONFIGURACIÓN DE UNA APPD PARA DAR RESPUESTA A UNA PROBLEMÁTICA SOCIAL

La “Intervención social integral a comunidades de base recicladora de Cali 2010-2014” se basó en los principios y características inherentes a las APPD. En este sentido, las instituciones públicas responsables de dar respuesta a una demanda social y constitucional, reconocieron que la atención de una problemática de tal complejidad, como la inclusión socio laboral de la población recicladora, excedía sus capacidades técnicas, operativas y administrativas. Por lo tanto, dichas entidades concluyeron que la manera más eficaz y eficiente de hacer frente a su responsabilidad e invertir los recursos públicos, era mediante el establecimiento de un acuerdo con una organización de la sociedad civil, en este caso la Fundación Carvajal.

Las instituciones públicas, a través de esta Fundación, se propusieron apalancar esfuerzos, maximizar impactos y hacer un uso adecuado y eficiente de los dineros públicos destinados para tal fin. En esta línea, se corrobora la diferencia existente entre dar cumplimiento a una sentencia y ser el directo responsable de ejecutar la operación inherente a dicho cumplimiento. No se trata tan solo de cumplir con una obligación sino establecer la forma de hacerlo, buscando la mejor vía para ello, en procura de lograr los mejores resultados posibles. Por ende, la configuración de una APP entre el sector público, representado en este caso por la SSPD y la CVC, y la sociedad civil, representada por la Fundación Carvajal, se constituye en un factor de éxito del programa.

Considerando que desde la gestación del programa se reconoció que la complejidad del problema a abordar trascendía la capacidad individual de los actores involucrados, se estimó necesario crear un marco intersectorial de actuación en el que se compartieran responsabilidades y se generara valor añadido para todos los grupos de interés. Adicionalmente, en el establecimiento de los acuerdos contractuales, fue fundamental que las partes involucradas expresaran claramente su percepción inicial con respecto a las causas y dinámicas del

problema por resolver, así como los posibles mecanismos para solucionarlo, lo cual permitió articular intereses y objetivos comunes en el desarrollo de la “Intervención social integral a comunidades de base recicladora de Cali 2010-2014”.

DISEÑO Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS ACORDES CON LAS EXPECTATIVAS DE LOS BENEFICIARIOS

Aprovechando su experiencia de trabajo con comunidades vulnerables, la Fundación hizo partícipes a los líderes de los recicladores en la definición de sus expectativas y necesidades, así como en la planeación y la ejecución de varios de sus componentes. De este modo, se logró un involucramiento activo de los mismos (los recicladores) en la definición de los contenidos y actividades desarrolladas. A partir de tal involucramiento, la Fundación adaptó y puso en práctica metodologías propias que le permitieron incorporar criterios de eficacia y eficiencia en la intervención. Este nivel de involucramiento de los beneficiarios en la planeación, diseño y puesta en marcha del programa responde a uno de los principios rectores que guían el accionar de la organización y que establece como ingrediente fundamental la participación de la comunidad beneficiaria en la solución de sus propios problemas, en la concertación y validación del plan operativo y en la formulación de una estrategia que garantice el éxito de sus intervenciones. De esta manera, los grupos beneficiarios ven representados sus intereses, se sienten tenidos en cuenta, como actor fundamental de su propio desarrollo y generan más apertura y disposición a trabajar en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

TRABAJO EN VALORES: LA FUNDACIÓN CARVAJAL COMO AGENTE MORAL

El proceso inició con un esfuerzo fundamentado en la consideración de los recicladores como seres humanos antes que como representantes de un oficio. Para la Fundación fue prioritario hacer del desarrollo, fortalecimiento e interiorización de la ética y los valores, su eje transversal de intervención, que permitiera transformaciones significativas en las personas. Los valores sociales, en este caso, fueron el vehículo que permitió a la población recicladora adquirir otras habilidades o competencias que la habilitara para mejorar sus condiciones de trabajo, dignificar su oficio y estar preparada para transitar hacia la formalización de su actividad económica.

Así, por ejemplo, la Fundación inculcó valores como la autoestima y el autocuidado, de forma previa a las capacitaciones en la normatividad de salud y seguridad en el trabajo. En este sentido, se promovió el uso de herramientas de protección como guantes, tapabocas y botas, no solo en cumplimiento de un requisito, sino por la convicción de cuidar su integridad física. Por otra parte, la formación en valores como el trabajo en equipo, el respeto, la solidaridad, el compromiso y la disciplina, entre otros, abonó el terreno para el fortalecimiento de las organizaciones de recicladores y promovió un encuentro colectivo para trabajar en objetivos comunes.

GENERACIÓN DE MEDIDAS PROGRESIVAS PARA AVANZAR HACIA LA FORMALIZACIÓN DEL OFICIO

Estrategias como la re-significación de la labor del reciclador organizado, la promoción e interiorización de la cultura de la formalidad como ventana de oportunidades, la certificación de conocimientos empíricos, la capacitación en habilidades para el trabajo, la formación en destrezas de negociación y participación, y el apoyo en la generación de ideas de negocio y emprendimientos empresariales fueron factores de éxito de la intervención desarrollada por la Fundación Carvajal, las cuales están alineadas con las ‘medidas progresivas’ que la OIT (2013) refiere como condiciones que permiten avanzar hacia la formalización del oficio de los recicladores.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

INEXISTENCIA O DEMORAS EN LA PROMULGACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Una de las causas que incidió en los resultados limitados de inclusión laboral de los recicladores a la economía formal de aseo de Cali fue el retraso en la implementación de la ruta selectiva y en la instalación de una Estación de Clasificación y Aprovechamiento, ECA, en la ciudad. Tales dilaciones, como se pudo establecer mediante entrevistas a diversos actores, tuvieron origen en la falta de voluntad política y desarticulación interinstitucional presentada durante algunos períodos. En este sentido, si bien la Fundación Carvajal sostiene que la incidencia en política pública es uno de sus principios rectores, se estima que, en este caso concreto, se pudo haber realizado una mayor injerencia para promover el diálogo con las entidades municipales, así como la dinamización de

los espacios de participación que permitiera a los recicladores ejercer ‘presión política’ en busca de mayor celeridad en la implementación de la ruta selectiva de recuperación y aprovechamiento de residuos. En caso de que se continúen presentado este tipo de situaciones adversas, difícilmente los recicladores podrán insertarse en la economía formal de la ciudad, tal como lo explica Diego Benavides, coordinador del área de residuos sólidos del Dagma:

Aquí pueden estar los recicladores mejor formados, con unas ideas de negocio claras, pero mientras no haya unos equipamientos básicos, unas estaciones de clasificación y aprovechamiento, mientras no haya una cadena clara de comercialización y el municipio no le garantice esos mínimos al reciclador, difícilmente ellos van a poder hacer parte del negocio del reciclaje (Salamanca y Santoyo, 2017d).

BAJA DISPONIBILIDAD Y/O APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO

En términos de capacitación, la Fundación Carvajal realizó una importante apuesta para definir los perfiles ocupacionales de los recicladores, de acuerdo con sus habilidades y características; luego, llevó a cabo una formación en oficios y competencias laborales para brindarles habilidades que les permitieran acceder a nuevas oportunidades de empleo en sectores distintos al del reciclaje. Sin embargo, como lo reconoce la Fundación, esta intervención no contempló un enfoque de empleabilidad que permitiera insertarlos en el mercado laboral a partir de la creación de alianzas con empresas y organizaciones del sector privado.

Por lo tanto, una de las acciones a implementar en futuras experiencias e intervenciones de este tipo es el desarrollo de estrategias de reconversión ocupacional e inserción en el mercado laboral para lo que se requiere el establecimiento de alianzas con organizaciones que estén dispuestas a dar esas garantías de empleo una vez finalizado el proceso. En este sentido, se deben promover diálogos con empresarios de la región que, en el marco de sus programas de responsabilidad social, desarrollen programas de inclusión laboral para los recicladores capacitados.

INSUFICIENTES PLANES DE NEGOCIO DIFERENTES AL RECICLAJE

Los planes de negocio formulados por las organizaciones de recicladores, con el acompañamiento de la Fundación, se centraron tan solo en ofrecer servicios

ambientales y de aseo. Por lo tanto, el hecho de que todos los planes de negocio establecidos por las organizaciones estuvieran relacionados exclusivamente con servicios ambientales, incrementó la competencia en el gremio y generó una sobreoferta de mano de obra disponible para un mismo sector de la economía, situación que afectó la creación de oportunidades laborales para la gran mayoría de los recicladores. Frente a este escenario, se considera como oportunidad de mejora el direccionamiento de las organizaciones para que formulen planes de negocio o emprendimientos relacionados con otros sectores de la economía, de tal manera que los recicladores expandan y diversifiquen su participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

MAYOR INVOLUCRAMIENTO DE LOS ACTORES CLAVE

En términos de inclusión social y laboral de la población recicladora, el Banco Interamericano de Desarrollo (2013) refiere la importancia del involucramiento de diversas instituciones y la conformación de un ‘gabinete’ encargado de llevar a cabo el proyecto de inclusión de las comunidades de recicladores. En particular, refieren que uno de los actores clave, quizás el primero y más importante por cuanto puede jugar un papel esencial en la ejecución de planes de inclusión de recicladores, es el gobierno local, quien es el responsable del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos. A su vez, insta a la participación de actores privados quienes pueden generar resultados eficaces “mediante la incorporación de cuestiones asociadas a los recicladores en los pliegos de licitación y contratos, la negociación de acuerdos para el suministro o compra de materiales y el desarrollo de acuerdos de asociación y patrocinio” (BID, 2013, p. 54).

COBERTURA DE LA INTERVENCIÓN

Se considera de relevancia acompañar a las organizaciones de recicladores en el establecimiento del tamaño adecuado de las mismas, en términos de cantidad de asociados teniendo en cuenta que grandes organizaciones (de más de 120 asociados como las analizadas en esta investigación) suponen mayores desafíos a la hora de lograr puntos de vista comunes, coordinación de trabajo en equipo y beneficios colectivos. Incluso, los esquemas de gobierno, gestión y control pueden ser más efectivos en organizaciones de tamaño mediano, en los cuales se tenga un contacto mucho más cercano con los asociados y un

involucramiento mayor de estos en la toma de decisiones. De esta forma se puede beneficiar, de manera tangible, a un mayor porcentaje de las personas que conforman las organizaciones en términos de involucramiento en el equipo a cargo del cumplimiento de contratos y la eventual repartición de dividendos o ganancias generadas por las unidades de negocio.

MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIO ECONÓMICO

En el presente estudio de caso se evidenció que si bien la Fundación Carvajal realizó un seguimiento detallado al desarrollo de cada uno de los componentes mediante los cuales llevó a cabo su intervención, consolidando información cuantitativa relevante respecto del alcance en términos de recicladores beneficiarios, no utilizó herramientas de medición de impacto socio económico para determinar, mediante el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos, los beneficios que aportó el programa en el mejoramiento de la calidad de vida de la población recicladora, así como en la construcción de capacidades y oportunidades para la misma. Por lo tanto, se recomienda que, durante el diseño e implementación de intervenciones futuras, se apliquen metodologías disponibles para la medición de los impactos socioeconómicos generados tales como *el Measuring Impact Framework* y *el MDG Scan*.

CONCLUSIONES

La intervención objeto de esta investigación, a pesar estar enmarcada en el cumplimiento de contratos con entidades públicas interesadas en acatar un fallo de la Corte Constitucional, aporta resultados alineados con la responsabilidad social que competen, no solo a la Fundación Carvajal, sino a todos los demás actores integrados en la ejecución de las actividades. Esta amalgama de esfuerzos se hace necesaria considerando la complejidad que reviste la inclusión económica de las organizaciones de recicladores. El Estado, las empresas, la sociedad civil y la comunidad en general desempeñan un rol específico dentro del logro de este propósito.

Un factor de éxito de la intervención radica en el conocimiento técnico, la experiencia comprobada y percepción favorable que ostenta la Fundación Carvajal de cara a los diferentes grupos de interés. Esto potencializó el alcance, la cobertura y el impacto de los esfuerzos emprendidos. En particular, es destacable la confianza que generó, alrededor de la intervención social, el hecho de ser conducida por la Fundación Carvajal, dando garantías de transparencia

y legitimidad para los beneficiarios y demás aliados de la misma. En síntesis, el trabajo colaborativo de la Fundación Carvajal, las instituciones gubernamentales y el sector privado se constituyó en el vehículo para integrar fortalezas, superar limitaciones y alcanzar resultados beneficiosos para la comunidad recicladora.

La Fundación Carvajal, al asumir la intervención, persistió en el desarrollo de varias acciones que fueron más allá de lo estrictamente acordado en los contratos como, por ejemplo, la gestión de auto-reconocimiento, el sano relacionamiento intrafamiliar y la superación de conductas inadecuadas en el ámbito personal. También realizó aportes financieros, técnicos y metodológicos de carácter autónomo que trascendieron, inclusive, después de la finalización de los contratos, como por ejemplo la participación activa en el montaje de una planta de tratamiento de plástico liviano, iniciativa gestada al interior de tres organizaciones de ex-recicladores de Navarra. Es de resaltar la integración de otra compañía del grupo (Carvajal Empaques) en este montaje, clasificándose en la modalidad de negocio inclusivo que permite el cierre del ciclo del plástico y la articulación de los recicladores en su cadena de valor.

Además del desarrollo de competencias y habilidades en los recicladores, la formalización y fortalecimiento de sus organizaciones, la intervención ha propiciado el incremento en la participación, negociación y diálogo de esta comunidad con las entidades municipales, así como su empoderamiento y representatividad en la formulación de políticas públicas que contemplen su inclusión en la economía formal de aseo de la ciudad. Por supuesto, esto también redundará en el equilibrio de las fuerzas para competir en la adjudicación de contratos con organizaciones públicas y privadas, la consecución de fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus planes de negocio y la interlocución con organismos de control para exigir la protección de sus derechos.

La Fundación Carvajal fue cuidadosa en escuchar las expectativas de los recicladores al planear y ejecutar varias actividades, lo cual incrementó la eficacia y eficiencia de la intervención. Esta participación de la comunidad beneficiaria, en la gestión de sus propias situaciones apremiantes, se convierte en una estrategia que asegura la mejor acogida de los esfuerzos y el compromiso de los recicladores en el logro de resultados satisfactorios para sí mismos.

Antes de la intervención, se perfilaban algunos líderes en la comunidad recicladora; sin embargo, el ejercicio realizado permitió encausar el dinamismo y empuje de estas personas hacia propósitos superiores logrando que se adaptaran a nuevas dinámicas sociales y a entornos amplios de participación ciudadana que incluyeron a representantes de diferentes sectores. Un hallazgo particular consistió en la identificación de la destacada participación de las mujeres en la

administración de las organizaciones de recicladores, en unidades propias de negocio y en emprendimientos productivos individuales. Además, se recibió información con respecto a la eventual conformación de una asociación de mujeres recicladoras que se proyecta, a largo plazo, como una empresa que ofrece servicios asociados con el aseo de la ciudad.

A pesar del valor agregado ofrecido por la Fundación Carvajal a través de esta intervención, es evidente que aún quedan brechas pendientes de cerrar con la comunidad recicladora. Continúa siendo necesario el compromiso serio y determinado de varios actores que contribuyan en el restablecimiento total de los derechos vulnerados a los recicladores. La dignificación de su oficio, el mejoramiento de su calidad de vida, la transición hacia la formalidad y la conversión de las organizaciones en empresas autosuficientes, siguen siendo desafíos que demandan la corresponsabilidad y participación intersectorial, complementaria y cooperativa. Hace sentido el establecimiento de un orquestador que ostente legitimidad y poder de convocatoria ante los diferentes actores y que dirija los esfuerzos que se originan desde los diferentes frentes de trabajo (política pública, gestión social, consolidación empresarial, regulación comercial, protección ambiental, competitividad técnica y sostenibilidad financiera, entre otros).

Finalmente, se requiere que más empresas privadas y fundaciones empresariales asuman con decisión y entereza su compromiso en el ámbito de responsabilidad social que les atañe de cara a la comunidad recicladora. Siguiendo el ejemplo de Carvajal Empaques, se hace necesario que se conviertan en empresas ancla que compartan sus privilegios y experiencias exitosas con organizaciones de comunidades vulnerables que están aflorando y adolecen de potencia suficiente para mantenerse viables en el mercado por sí solas.

ANEXO 3. RESUMEN DE NÚMERO DE CONTRATOS, OBJETOS Y APORTES DE CADA PARTE

NO. CONTRATO	MONTO DEL CONTRATO	RECURSOS APORTADOS POR LA FUNDACIÓN CARVAJAL	OBJETO DEL CONTRATO	APORTES ADICIONALES NO ECONÓMICOS DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL (Valor agregado más allá de las obligaciones contractuales)
Contrato 078-04-10 EMSRVA ESP en liquidación y la Superintendencia de Servicios Públicos con la Fundación Carvajal	\$722.522.089		Prestar capacitación y acompañamiento social y empresarial a los recicladores de la ciudad de Cali para contribuir a la puesta en marcha de estrategias orientadas a la inclusión social y económica; así como la puesta en marcha de acciones integrales de desarrollo social y económico para que los recicladores y sus familias desarrollen las capacidades para participar activamente en los diferentes eslabones de la cadena del reciclaje en la zona 1 de EMSRVA ESP EN LIQUIDACIÓN en la ciudad de Cali.	Aprovechar los contactos institucionales de la Fundación Carvajal para realizar articulación tendiente a incluir a los recicladores en otros programas a cargo de dichas instituciones (por ejemplo: cupos de primaria para los graduados del programa brújula y remisión de casos de atención en spa).
Contrato 078-17-10 EMSRVA ESP en liquidación y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios con la Fundación Carvajal	\$533.863.232	\$30'000,000	Fortalecer a seis organizaciones de base comunitaria conformadas aproximadamente por 800 recicladores a través de un plan de acompañamiento socio-empresarial que les permita adquirir nuevos conocimientos y habilidades gerenciales para que puedan participar de las oportunidades de contratación de bienes y servicios ambientales	Acompañar a las organizaciones de recicladores en la vinculación laboral en eventos masivos realizados en Cali, como en los Juegos Mundiales. (Nota: Las organizaciones, de manera individual, no tienen la oportunidad). También se han incluido a estas organizaciones en otros programas de la Fundación diferentes a los contemplados dentro de la intervención. Involucramiento de otros actores dentro del programa como Carvajal Empaques, Fundación Familia y Fundación Bavaria.
Contrato 2856-05-2012 EMSRVA ESP en liquidación y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios con la Fundación Carvajal	\$618.653.420		La consolidación del desarrollo empresarial y comunitario de seis organizaciones de recicladores en la ciudad de Cali, mediante el fortalecimiento de las capacidades de generación de ingresos y para la empleabilidad, como oportunidades reales para la inclusión social y económica de los recicladores asociados	Los aliados articulados por la Fundación Carvajal realizaron aportes directamente a las organizaciones de recicladores. La Fundación Familia apadrino a la organización ARC para el montaje de sus planes de negocio, donó un camión para el transporte de residuos y aportó recursos que fueron utilizados como capital de trabajo. Se incluyeron a los recicladores en un programa de mejoramiento de vivienda.
Convenio 0034 de dos mil doce (2012) CVC con la Fundación Carvajal	\$600.000.000	\$220'000,000	"Aunar esfuerzos técnicos, económicos y humanos para contribuir desde los aspectos educativos y organizativos a la operativización de la política pública formulada mediante el Decreto No. 411.020.0133 de 2010 del Municipio de Cali, para la inclusión de los Ex recicladores de Navarro a la economía formal del aseo de la ciudad de Cali, en cumplimiento de la sentencia T-291 de la Corte Constitucional"	
Actividades autónomas posteriores a la finalización de los contratos. 2014 Fundación Carvajal 2014 Fundación Bavaria 2015 Fundación Carvajal 2015 Fundación Bavaria		\$30'000,000 \$30,900,000 \$62'900,000 \$50.000.000	Sostenimiento del programa	Durante el 2017 se trabajó con los diferentes gestores ambientales en el establecimiento de microrutas selectivas de desechos.

Fuente: Elaboración propia con información del Auto 118/14 de la Corte Constitucional y de la Fundación Carvajal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKINTOKE, A.; BECK, M. y HARDCASTLE, C. (2008) Public private partnerships: Managing risk and opportunities. *Blackwell publishing*. Obtenido de: http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/manual_alianzas_pp.pdf
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Aecid. (2017). *Las alianzas público-privadas para el desarrollo sostenible: una apuesta de impulso al desarrollo de la República Dominicana*. Recuperado de: <http://economia.gob.do/wpcontent/uploads/drive/VIMICI/Infografias/APPDS%20MEPYD%20WEB.pdf>
- ARGANDOÑA, A. (2008). La empresa y la promoción de la cultura. *IESE Business School*, OP-150.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2015). Situación de la gestión de residuos sólidos en América Latina y el Caribe. Obtenido de: <https://publications.iadb.org/bitstream/>

handle/11319/7177/Situacion_de_la_gestion_de_residuos_solidos_en_America_Latina_y_el_Caribe.pdf?sequence=1

CARVAJAL. (2009). *Informe anual 2009 Carvajal Internacional S.A.* Obtenido de: <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/Informe-Anual-2009.pdf>

Constitución Política de Colombia [Const.] (1991). Artículo 355 [Título XII]. Obtenido de: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-12/capitulo-3/articulo-355>

Corte Constitucional, Sala Segunda de Revisión. (23/04/2009). Sentencia T-291/09. [MP Clara Elena Reales.]

Departamento Administrativo de Planeación Municipal, DAPM. (2014). Identificación de recicladores de oficio en 20 comunas de la ciudad de Cali. Santiago de Cali. Obtenido de: http://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/108215/documentos_sentencia_t/

DUEÑAS, M. (2002). Sin título [Fotografía]. Cali, Valle del Cauca: EFE

ESCOBAR, A. (2004). Participación ciudadana y políticas públicas. Una problematización acerca de la relación Estado y sociedad civil en América Latina en la última década. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 8, pp. 97-108.

FISCHER, R. (2008). Alianzas intersectoriales y la reducción de la exclusión social. En C. SANBORN y F. PORTOCARRERO (ed.), *Filantropía y cambio social en América Latina*. pp. 179-206. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico - David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Fundación Carvajal. (2013). Documento de sistematización - “Una experiencia de preparación para la inclusión social y económica de los recicladores en Santiago de Cali”. Cali, Colombia.

Fundación Carvajal. (2016). *Informe de Gestión 2016*. Obtenido de http://www.fundacioncarvajal.org.co/wp-content/uploads/2017/09/FC_Informe-de-gesti%C3%B3n-2016.pdf

Fundación Carvajal. (s.f.). Lo que nos inspira. Obtenido de: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/lo-que-nos-inspira/>

Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad Aliarse. (2010). *Guía metodológica para la formación y gestión de alianzas público-privadas para el desarrollo*. Obtenido de: <http://sabersocial.virtual.avina.net/DownloadProxy.aspx?file=Guia%20APPD%20ALIARSE.pdf>

- GHAI, D. (06/2003). Trabajo decente: conceptos e indicadores. *Revista Internacional de Trabajo*, vol. 122, n.º 2. pp. 125-160.
- GIOVANNINI, M. (2014). De la economía popular a la economía social y solidaria: el caso de los recicladores de base en Santiago de Chile. *Euricse Working Papers*, 73, pp. 1-14. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/269389830_De_la_Economia_Popular_a_la_Economia_Social_y_Solidaria_el_Caso_de_los_Recicladores_de_Base_en_Santiago_de_Chile
- GÓMEZ-QUINTERO, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y Política Pública*. 23(2), p.p. 359-384.
- LIBERA, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. Obtenido de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008
- MAYNTZ, R. (10/2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Revista del GLAD Reforma y Democracia*, 21, pp. 7-22. Obtenido de: <http://pubman.mpg.de/pubman/faces/viewItemOverviewPage.jsp?itemId=escidoc:1234838>
- OIT. (2013). *La economía informal y el trabajo decente: una guía de recursos sobre políticas apoyando la transición hacia la formalidad*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional de Normalización. (2010). ISO 26000 Responsabilidad Social. Obtenido de: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf
- ONU. (2015). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Obtenido de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- PÉREZ, O. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- PORTER, M. y KRAMER, M.R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. pp. 3-15. Obtenido de: <http://www.cepb.org/urser/wp-content/uploads/2014/12/E33.pdf>.
- PORTER, M. y KRAMER, M.R. (09/2007). La ventaja competitiva de la filantropía corporativa. *Harvard Business Review*, pp. 5-17.

- Revista Dinero*. (31/08/2017). Colombia genera 12 millones de toneladas de basura y solo recicla el 17%. *Revista Dinero*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/cuanta-basura-genera-colombia-y-cuanta-recicla/249270>
- RINCÓN, X. (01-02/2013). Pobreza y jurisprudencia constitucional colombiana: el caso de los recicladores. *Revista Sociedad y Equidad*, 5, pp. 238-258. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4518670>
- ROJAS, C. y MORALES, G. (2008). Contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia. En C. SANBORN y F. PORTOCARRERO (ed.). *Filantropía y cambio social en América Latina*. (pp. 207-232). Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico-David Rockefeller Center of Latin American Studies.
- ROMERO, M.C. (2015). *Inclusión socio-económica de la población recicladora de oficio. Estudio de caso sobre la política en Bogotá: Tensiones y dificultades del proceso desarrollado entre el año 2012 y el año 2015*. (Tesis de maestría). Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/280>
- SALAMANCA, V. y SANTOYO, J.M. (2017). Entrevista realizada a Amanda Benavides, tesorera de Redecol, el 7 de julio de 2017.
- SALAMANCA, V. y SANTOYO, J.M. (2017a). Entrevista realizada a Karina Molina, ex recicladora de oficio, el 7 de julio de 2017.
- SALAMANCA, V. y SANTOYO, J.M. (2017b). Entrevista realizada a Mario González y Ximena Martínez, director de la Unidad Desarrollo Empresarial y asesora empresarial sénior de la Fundación Carvajal, el 28 septiembre de 2017.
- SALAMANCA, V. y SANTOYO, J.M. (2017c). Entrevista realizada a Gloria Belalcázar, auxiliar administrativa de la Asociación de Recicladores de Navarro, Arena, el 7 julio de 2017.
- SALAMANCA, V. y SANTOYO, J.M. (2017d). Entrevista realizada a Diego Benavides, coordinador del área de residuos sólidos del Dagma, el 29 de septiembre de 2017.
- SCHWAB, K. (2008). Global Corporate Citizenship: working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87, pp. 107-108.
- Secretaría Distrital de Planeación, SDP, y Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, CCRE. (s.f.). Manual de alianzas público-privadas para el Distrito Capital, en el marco de la responsabilidad social. Obtenido de: http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalsSDP/ciudadania/Publicaciones_SDP/manual_alianzas_pp.pdf

TERRAZA, H. y STURZENEGGER, G. (2010). Dinámicas de organización de los recicladores informales: Tres casos de estudio en América Latina (Nota técnica no. 117). Obtenido de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5424/Din%c3%a1micas%20de%20Organizaci%c3%b3n%20de%20los%20Recicladores%20Informales..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TOURINÁN, J.M. (ed.). (2008). *Educación en valores, sociedad civil y desarrollo cívico*. Barcelona: Netbiblo.

UN-Hábitat. (2010). *Solid Waste Management in the World's Cities*. Londres: Gutenberg Press.

VILJOEN, K.; BLAAUW, P. y SCHENCK, R. (2015). "I would rather have a decent job": Potential barriers preventing street-waste pickers from improving their socio-economic conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19, pp. 175-191.