

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE UNA INICIATIVA DE INNOVACIÓN SOCIAL.
ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA “RECICLAR PARA
AYUDAR” IMPULSADO POR ANIQUEM**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Social presentada por:**

ROJAS MONTORO, Annely Roselyn

20083173

Lima, 07 de Marzo de 2016

La tesis

**ANÁLISIS DE UNA INICIATIVA DE INNOVACIÓN SOCIAL. ESTUDIO DE CASO
DEL PROGRAMA “RECICLAR PARA AYUDAR” IMPULSADO POR ANIQUEM**

ha sido aprobada.

Presidente de Jurado

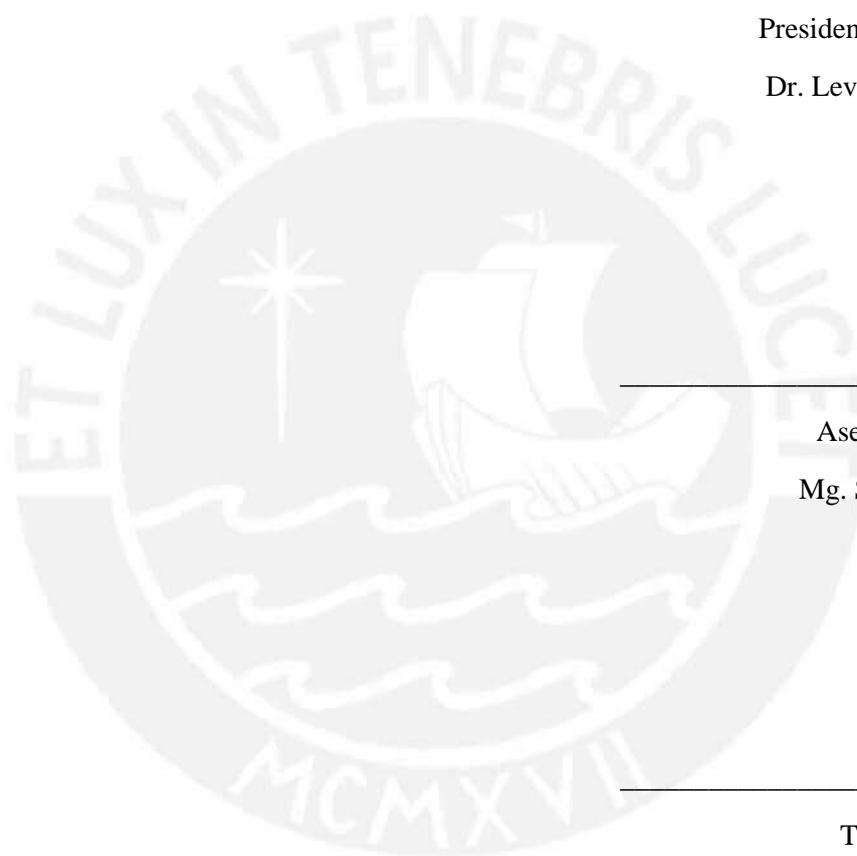
Dr. Levy del Águila

Asesor de Tesis

Mg. Sandra Doig

Tercer Jurado

Dr. Jean Pierre Seclén



A Dios, a mi abuela y mi padre por guiar mi camino. A mi madre, por demostrarme el valor del esfuerzo y por enseñarme la importancia de preocuparme por los demás y sobre todo por ser el motor que me empuja a seguir avanzando. A Gonzalo, por ser mi compañero e impulsarme a lograr mis objetivos.



A Sandra, por acompañarme a lo largo del desarrollo de esta investigación, por sus consejos y por sus palabras de aliento. A Daniel Guizado, por contactarme con las personas que requería esta investigación. A las excelentes personas que trabajan con compromiso en ANIQUEM, Eliana Atuesta, Mary Malca, Cecilia Rodríguez y Claudia Sánchez, por permitirme conocer a fondo su labor y los esfuerzos que realizan por los niños.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ENTENDIENDO LA INNOVACIÓN SOCIAL	3
1.1 Definiciones y principales características de la innovación social.....	3
1.2 Etapas del proceso de innovación social	9
1.3 Actores principales en la innovación social	11
CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	14
2.1 Innovación en las organizaciones.....	14
2.2 Factores críticos para innovar	26
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	31
3.1 Herramientas utilizadas	38
3.2. Aproximación al caso de estudio: identificación de la unidad de análisis	39
CAPÍTULO 4: EL PROGRAMA “RECICLAR PARA AYUDAR” DE LA ASOCIACIÓN DE AYUDA AL NIÑO QUEMADO.....	46
4.1. Asociación de Ayuda al Niño Quemado	46
4.2. Modelo de rehabilitación.....	48
4.3. Formas de financiamiento	51
4.4. Programa “Reciclar para ayudar”.....	52
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS SOBRE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL PROGRAMA DE RECICLAJE DE RESIDUOS “RECICLAR PARA AYUDAR”	59
5.1. Evaluación de la innovación social en el programa “Reciclar para ayudar”.....	59
5.2. Evaluación de las capacidades de innovación en ANIQUEM	75
5.3. Análisis del programa “Reciclar para ayudar”	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS	91
ANEXO A: Proceso de innovación empresarial	96
ANEXO B: Países por nivel de renta per cápita	97
ANEXO C: Ganadores del concurso KUNAN en los años 2014 y 2015.....	98
ANEXO D: Notas de prensa relacionadas a la difusión del programa “Reciclar para ayudar” ..	99
ANEXO E: Visión y Misión de ANIQUEM.....	102
ANEXO F: Integrantes personal ANIQUEM	103
ANEXO G: Requisitos y Beneficios de participar en el programa “Reciclar para ayudar”.....	104
ANEXO H: Cantidad de plástico reciclado e ingresos percibidos por el programa “Reciclar para ayudar”	106

ANEXO I: Versión final del cuestionario de preguntas para entrevista semi estructurada a la líder del programa	107
ANEXO J: Ideas principales de la entrevista con Eliana Atuesta	108
ANEXO K: Ideas principales de la entrevista con Mary Malca	109
ANEXO L: Ideas principales de la entrevista con Cecilia Rodríguez.....	110
ANEXO M: Ideas principales de la entrevista con Claudia Sánchez.....	111
ANEXO N: Validación del constructo con expertos.....	112

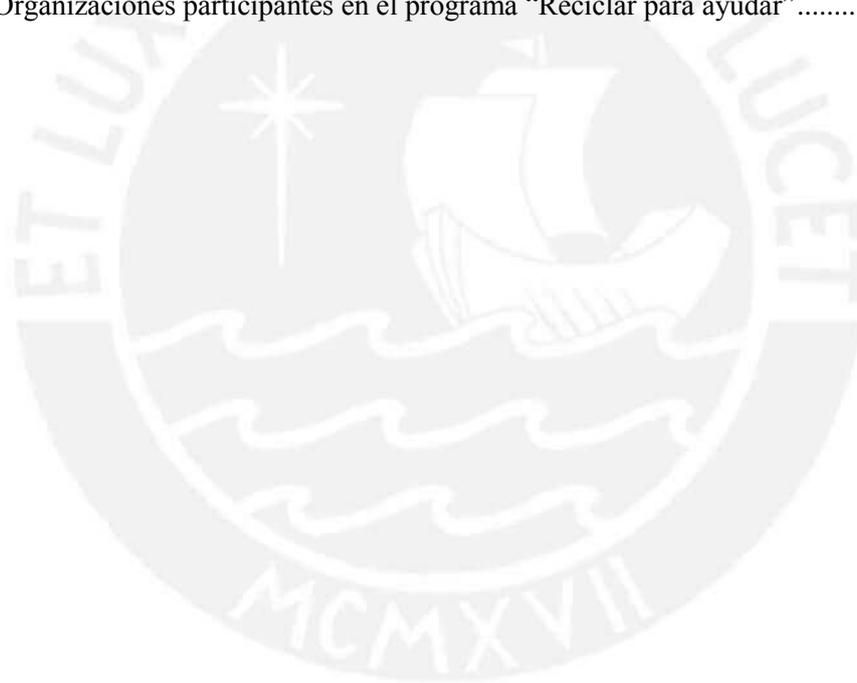


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Componentes de la innovación social.....	5
Tabla 2: Factores de la innovación social	6
Tabla 3: Principales características en el proceso de innovación social	7
Tabla 4: Variables de la innovación social.....	8
Tabla 5: Etapas dentro del proceso de innovación social.....	10
Tabla 6: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de innovación	28
Tabla 7: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de innovación	29
Tabla 8: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de absorción	29
Tabla 9: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de absorción	30
Tabla 10: Matriz de factores clave en el desarrollo de la innovación social.....	34
Tabla 11: Matriz de factores clave para innovar: capacidad de innovación.....	35
Tabla 12: Matriz de factores clave para innovar: capacidad de absorción.....	36
Tabla 13: Lista de personas entrevistadas.....	39
Tabla 14: Distribución de la Ayuda Oficial al Desarrollo por regiones desde el año 1990 (en millones de US\$ corrientes, periodos de cinco años).....	40
Tabla 15: Promedio anual de la Ayuda Oficial para el Desarrollo en periodos de cinco años (en miles de US\$).....	42
Tabla 16: Ingresos percibidos por el programa “Reciclar para ayudar” de acuerdo a las cantidades recolectadas (en miles de S/.).....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama conceptual de la innovación social.....	8
Figura 2: Etapas de la innovación social.....	9
Figura 3: Etapas dentro del proceso de innovación social	10
Figura 4: Clasificación de agentes sociales según su poder de innovación	12
Figura 5: Elementos que facilitan la capacidad de innovación en las organizaciones	19
Figura 6: Capacidades complementarias de la capacidad de innovación.....	20
Figura 7: Características de la capacidad de renovación organizacional	21
Figura 8: Dimensiones de la capacidad de absorción.....	25
Figura 9: Proceso Metodológico de la Investigación cualitativa.....	37
Figura 10: Mapeo de actores relevantes en el programa “Reciclar para ayudar”	38
Figura 11: Organigrama de ANIQUEM.....	47
Figura 12: Distribución de accidentes por quemadura por grupos de edad	48
Figura 13: Modelo de rehabilitación integral de ANIQUEM	51
Figura 14: Conversiones de plástico y papel en términos de ayuda.....	53
Figura 15: Proceso de reciclaje en el programa “Reciclar para ayudar”	58
Figura 16: Histórico de atenciones en ANIQUEM en el periodo 2009-2014	69
Figura 17: Organizaciones participantes en el programa “Reciclar para ayudar”	83



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de conocer cómo se llevan a cabo iniciativas de innovación social en el contexto peruano. Para ello, se identifican un grupo de factores considerados críticos para entender el desarrollo de este tipo de innovaciones en las organizaciones, los cuales serán utilizados para evaluar un caso específico, este es el programa “Reciclar para ayudar” impulsado por la Asociación de ayuda al Niño Quemado.

El acercamiento al tema de investigación se realiza a través de la metodología del estudio de caso cuyo propósito es aproximar el tema de estudio desde la teoría hacia la práctica. En este sentido, se analiza el programa “Reciclar para ayudar” desde dos perspectivas: a) la del resultado con el fin de reconocer si se trata de una innovación social y b) desde el proceso, cuyo propósito es conocer las capacidades desarrolladas por la organización para llevar a cabo una innovación de tipo social. Por otro lado, el enfoque bajo el cual se realiza el estudio es principalmente cualitativo al utilizar herramientas como entrevistas semi estructuradas y a profundidad con el fin de conocer el fenómeno de estudio a partir de las apreciaciones de las personas involucradas en el desarrollo del programa.

Como resultado de las evaluaciones, se reconoció que el programa “Reciclar para ayudar” sí puede ser considerado una innovación social, la cual fomentó el despliegue de ciertas capacidades de innovación dentro de la organización que lo impulsa. Este programa de innovación social ha sido sostenible y tiene proyecciones de mejorar con el tiempo, además de representar una plataforma de exposición de la labor que realiza la Asociación de ayuda al Niño Quemado.

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de esta investigación es mostrar de qué se trata una iniciativa de innovación social. Este concepto resulta novedoso y a veces confundido ya que ha sido definido por diversos autores y desde distintos ámbitos tales como el político y el económico. Sin embargo, es un término cada vez más utilizado y en Latinoamérica existen organizaciones que persiguen su difusión, un ejemplo de ello es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) quienes mediante su Concurso de Experiencias de Innovación Social, desde el año 2005, buscan promover este tipo de iniciativas. A pesar de no tener una definición única existe consenso en determinar que estas innovaciones surgen como respuesta de las comunidades, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones privadas y públicas ante problemas de la sociedad que no encuentran solución bajo mecanismos tradicionales. Es decir, que ante el surgimiento de nuevos problemas sociales se busca cómo atacarlos o en escenarios poco favorables se encuentran soluciones novedosas para enfrentarlos; en ocasiones mediante la participación de los propios afectados o de personas fuera de este contexto. Por lo mencionado, resulta interesante conocer mediante un ejemplo específico cómo se enfrenta de forma novedosa y particular un problema social dentro de nuestro contexto a la vez que sería importante conocer el proceso de innovación en el cual se involucran las organizaciones que llevan a cabo iniciativas de este tipo identificando las capacidades con las que cuentan para innovar.

Con este propósito se buscaron iniciativas desarrolladas en nuestro país que pudieran ser evaluadas y categorizadas como innovaciones sociales. Es así que se halló el programa “Reciclar para ayudar” impulsado por la Asociación de Ayuda al Niño Quemado y se pensó tomarlo como estudio de caso que permita el acercamiento a la práctica de lo que podría ser considerada una innovación social. Es en este sentido que se presenta la siguiente pregunta de investigación: ¿Se puede decir que el programa “Reciclar para ayudar” se trata de una innovación social y cuáles son aquellos factores clave que permiten a la Asociación de Ayuda al Niño Quemado llevar a cabo esta innovación?. De este modo, se busca analizar los factores identificados como críticos para llevar a cabo iniciativas de innovación, así como evaluar cuáles son las capacidades que permiten a la organización desarrollar este tipo de iniciativas. De aquí, se plantearon los siguientes objetivos específicos: a) Determinar las características que permiten reconocer un programa como innovación social e b) Identificar las capacidades y/o actividades de la organización que permiten llevar a cabo una innovación social. Para este último punto, se propone el uso de las teorías de innovación de las organizaciones privadas para conocer aquellas capacidades que posibilitan su desarrollo. A partir de los objetivos mencionados, se plantearon

las hipótesis que sirvieron de guía para realizar la presente investigación: a) el programa “Reciclar para ayudar” sí se trata de una innovación social y la organización que lo impulsa, la Asociación de Ayuda al Niño Quemado, cuenta con capacidades de innovación que le permiten llevar a cabo una iniciativa de este tipo.

A continuación, se expone un breve resumen acerca del contenido de cada capítulo desarrollado dentro de esta investigación: En el primer capítulo se recogen las diferentes definiciones que se presentan en la literatura acerca de la innovación social desde contextos como el europeo y el latinoamericano. Asimismo se mencionan sus principales características, las etapas para ponerla en práctica y los actores principales que la impulsan; se propone además una definición de innovación social, identificando variables a considerar para su entendimiento las cuales servirán para realizar el análisis del estudio de caso. En el segundo capítulo, se presenta una revisión de la teoría acerca de la innovación desde el ámbito privado con el fin de identificar aquellos factores considerados críticos en el proceso de innovación de las organizaciones con el propósito de conocer las capacidades desplegadas por una organización para tener como resultado una innovación, en este caso de tipo social. Luego de haber sido identificadas, en el tercer capítulo se presenta una matriz que consolida estas variables, del mismo modo se exponen la metodología del estudio de caso, la cual será la herramienta utilizada para la evaluación de los factores en el programa “Reciclar para ayudar” y los pasos que se siguieron para llegar a escoger este programa como unidad de análisis de la presente investigación. Dentro del cuarto capítulo, se describe el caso en términos de cuáles son los objetivos del programa, cómo se lleva a cabo el proceso de reciclaje y qué actores se encuentran involucrados. Asimismo, se presenta a la organización que impulsa este programa describiendo cuál es su labor y los objetivos que persigue. Finalmente, en el capítulo cinco se realiza la evaluación de los factores identificados como claves para entender la innovación social y el proceso de innovación en el programa “Reciclar para ayudar” y dentro de la Asociación de Ayuda al Niño Quemado, así como el análisis de estas evaluaciones la cual permite responder a las hipótesis planteadas en la presente investigación. En síntesis, el motivo por el cual se realizó esta investigación está basado principalmente en aportar a la discusión de la innovación social, en cuanto a ver más allá del resultado, siendo importante revisar las acciones de las organizaciones que las llevan a cabo con el fin de distinguir aquellas capacidades que posibilitan su desarrollo. En particular, la relevancia de esta investigación reside en que permite aproximar el concepto de innovación social de forma práctica identificando aquellos elementos que influyen en su progreso, sobre todo en un escenario como el peruano.

CAPÍTULO 1: ENTENDIENDO LA INNOVACIÓN SOCIAL

Este capítulo tiene por objetivo exponer las diferentes definiciones que se presentan en la literatura acerca de la innovación social desde contextos como el europeo y el latinoamericano. Asimismo se presentan sus principales características, las etapas que se sigue para ponerla en práctica y los actores principales que la impulsan.

1.1 Definiciones y principales características de la innovación social

Desde el Manual de Oslo, se define a la innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto, servicio, proceso o método de comercialización u organizativo reflejado en prácticas internas de la empresa, organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2006, p. 56). En este sentido, la innovación no solo está determinada por la creación de algo nuevo o el uso de tecnología, sino también por cambios que impliquen acciones diferentes con el fin de obtener resultados diversos (OCDE, 2006).

La innovación aplicada a otros aspectos, permite entonces extender el término hacia nuevas definiciones. Si bien el Manual de Oslo distingue cuatro tipos de innovación: de bienes, de procesos, organizativa y de mercadotecnia, el concepto que propone se sigue enfocando en el sector empresarial, soslayando las prácticas de innovación no orientadas al mercado. Según Echevarría, se pueden distinguir distintos tipos de innovación, aquellas que satisfacen valores económicos, empresariales, tecnológicos y científicos; y las que satisfacen otros valores: sociales, ecológicos, culturales, jurídicos, etc. Para él las prácticas no orientadas al mercado se traducen en “innovación social, la cual se refiere a la calidad de vida, que también aporta ventajas competitivas entre unas sociedades y otras en el presente contexto de globalización” (Echevarría, 2008, p. 611). Bajo esta premisa, la innovación social hará referencia a valores sociales tales como la calidad de vida, el bienestar, la inclusión social, entre otros; en donde su se dará en la medida en que dichos valores sean apreciados por la sociedad en que se desarrollen este tipo de innovaciones (Echevarría, 2008). En la búsqueda por comprender de qué se trata este tipo de innovación, han sido propuestas distintas definiciones. Con el objetivo de entender a qué nos referimos cuándo hablamos de innovación social, en la presente investigación se realizará un recorrido por dichas propuestas, desde diferentes contextos (europeo y latinoamericano), las cuales se describen en las páginas siguientes.

Según la guía de innovación social propuesta por la Comisión Europea, “la innovación social puede ser definida como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados” (Comisión Europea, 2013, p. 4). De este modo, la innovación social consistiría en la generación de nuevas ideas que permitan brindar soluciones en respuesta a demandas orientada a resolver las necesidades y problemas percibidos por la sociedad, teniendo como premisa principal mejorar el bienestar de la misma. Dichas innovaciones pueden abarcar “una amplia gama de iniciativas y actividades, tales como nuevas soluciones (productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que cumplan simultáneamente una necesidad social (de manera más eficaz que las soluciones existentes) y que conduzcan a la mejora de las capacidades y relaciones, así como un mejor uso de los bienes y recursos” (Caulier-Grice, Davies, Patrick, & Norman, 2012). De acuerdo a esta concepción, se identifica la existencia de cinco elementos básicos que podrían ayudar a definir una práctica como socialmente innovadora:

- Novedad: las innovaciones sociales no tienen que ser completamente originales o únicas pero sí deben ser nuevas, de algún modo en el sector, región, mercado o usuario o ser aplicadas de una forma nueva.
- Ejecución: una innovación social debe tener el potencial suficiente para ser implementada de manera práctica y, sobre todo, sostenible.
- Satisfacción de una necesidad social: las innovaciones sociales deben ser diseñadas para satisfacer una necesidad social que, de no abordarse, causaría un daño significativo
- Eficacia: las innovaciones sociales deben proporcionar una mejora en los resultados, otorgando las soluciones más eficaces que existan.
- Capacidad para mejorar la actuación de la sociedad: la innovación social es un proceso colaborativo y participativo que trata de abordar el sistema como un conjunto en lugar de sus partes separadas al empoderar a las personas con medios y capacidades que permitan un mejor uso de los recursos (Caulier-Grice et al., 2012).

Siguiendo una lógica similar a la antes descrita, Morales explica el concepto de innovación social partiendo de la diferenciación entre los aspectos que la definen, esto es “entre aquellos rasgos que inciden en sus dos componentes básicos: social e innovador” (Morales, 2009), rescatando lo más importante de ambos aspectos, los cuales se describen en la tabla 1:

Tabla 1: Componentes de la innovación social

Componente Innovador	Componente Social
Originalidad: Actuaciones originales, no por su complejidad técnica, sino por su eficacia	Orientada a la solución de problemas sociales: Vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas
Manejo de intangibles: Comprende iniciativas, proyectos o instrumentos que de forma original mejoran el bienestar social	Intensiva en capital social: Requiere niveles adecuados de cooperación en todos los niveles de la sociedad
Imitable, transferible y reproducible: Tendencia a su difusión, son innovaciones abiertas que tienen por objeto generar impacto global debido a su expansión	Relacional: Requiere del trabajo conjunto entre instituciones (públicas y privadas), el Estado y la comunidad

Adaptado de: Morales (2009)

De los componentes descritos se puede decir que en síntesis la innovación social se trataría de:

Una acción endógena o intervención exógena -surgida desde las personas necesitadas o desde las que quieren ayudar- de desarrollo social que a través de un cambio original/novedoso en la prestación de un servicio o en la producción de un bien logra unos resultados generalmente a través de un sistema en red y que tiene potencial de ser reproducible (Morales, 2009, p. 20)

Hasta aquí, se puede puntualizar que desde el contexto europeo, el estudio acerca de la innovación social empezó a tratarse como resultado de una confluencia de factores: la globalización, el cambio en la sociedad, la economía y la cultura, las limitaciones de las innovaciones tecnológicas a la hora de resolver problemas cotidianos y como respuesta a la crisis vivida durante los últimos años en Europa (Comisión Europea, 2013). En este sentido, la innovación social pretende diseñar e implementar mejores maneras de cubrir necesidades sociales cambiantes a lo largo del tiempo, en donde los resultados de dicha innovación pasarían por “la identificación, el desarrollo y entrega de soluciones novedosas, efectivas, eficientes y sostenibles, respondiendo bien a las necesidades sociales existentes” (Fernández, Montes, & Asián, 2012, p. 1089), mediante un producto nuevo o mejorado, un servicio o un modelo organizacional de producción y distribución colectiva. Para Fernández, Montes y Asián (2012), uno de los retos fundamentales para la innovación social es reproducir a escala aquellos modelos de negocio que presenten buenos resultados, lo cual puede ser logrado a través de la formación de alianzas entre agentes, ya que lo que se requiere es incrementar su impacto social. Sin embargo, en muchas ocasiones se interpone la urgencia de los problemas a los que se enfrentan y el alivio más inmediato en lugar de los objetivos a largo plazo.

Por otro lado, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe:

La innovación surge como un hito en un proceso de “autoecoorganización”; el cual se refiere a un camino reorganizador, tanto de un grupo de personas como de una serie de ideas y conocimientos aplicables a un problema delimitado, que surge en un entorno particular y cuya solución concreta debe ser adecuada a cada situación específica (Rodríguez & Alvarado, 2008, p. 24)

En donde son los procesos innovadores los que se destacan, más que los resultados, porque en ellos se encuentra la clave de la replicabilidad. La innovación como tal es el producto de la convergencia de dos procesos: uno endógeno la auto organización y otro exógeno la eco organización. Es un proceso endógeno porque implica la articulación de recursos propios, ya que se afronta los retos de una forma propia y particular, cuyos resultados son atribuibles a factores internos. Asimismo, es un proceso exógeno debido a que implica la relación con un entorno externo cuyos elementos condicionan el ritmo de la innovación (Rodríguez & Alvarado, 2008). Dichos procesos también se encuentran presentes en el campo de la innovación social. Así se puede identificar la convergencia de factores endógenos y exógenos que permiten el desarrollo de dichas innovaciones, los cuales son resumidos en la tabla 2:

Tabla 2: Factores de la innovación social

Factores endógenos	Factores exógenos
Promoción, la innovación social como proceso sostenido. Identificación precisa del problema. Liderazgo, participativo y flexible.	Desarrollo de alianzas y redes, que permitan la movilización recursos y conocimiento. Alianzas con el sector público, con el objetivo de brindar escalabilidad y ampliación del impacto. Presencia de un facilitador, papel clave para la gestión de grupo. Incentivos.

Adaptado de: Rodríguez & Alvarado (2008)

Por tanto, la innovación en el campo de lo social surge como parte de procesos de aprendizaje y prácticas generadoras de conocimiento que tienen lugar dentro de un grupo de personas, en donde lo más relevante para su desarrollo será la combinación de estos distintos tipos de competencias y experiencias, contemplando la convergencia de diversos actores y agentes sociales, así como de diferentes procesos, organizados alrededor de problemas reconocidos, con resultados e impactos demostrables que puedan ser replicados en diversos contextos (Rodríguez & Alvarado, 2008). La innovación social puede ser utilizada como una herramienta para la generación de soluciones novedosas que generen valor en la sociedad de

manera transversal, ya que se trata del desarrollo novedoso de un producto, proceso o servicio que busca solucionar un problema de interés público y en donde el valor generado es distribuido en toda la sociedad. Asimismo, dichas innovaciones son impulsadas por motivaciones particulares: “una misión social, y crear valor compartido necesariamente económico y social” (Socialab, 2015, p. 23). Según el Instituto de Innovación Social (2014), el propósito expreso de la innovación social es proporcionar soluciones para el individuo y los problemas de la comunidad, a través de la creación de nuevos patrones que incluyen una transformación en el sistema social, permitiendo a las organizaciones mejorar su capacidad de respuesta a las problemáticas sociales. Estas nuevas ideas, instituciones o formas de trabajo, responden más eficazmente a las necesidades sociales y, por tanto, impactan positivamente en los estándares de vida de las personas. Por tanto, “el objetivo de la innovación social, independiente del tipo de innovación que involucre, tiene siempre su foco centrado en mejorar las condiciones de vida de las personas, generando valor para la sociedad en su conjunto” (Instituto de Innovación Social, 2014, p. 11). De este modo, en la tabla 3 se pueden identificar las características principales dentro del proceso de innovación social:

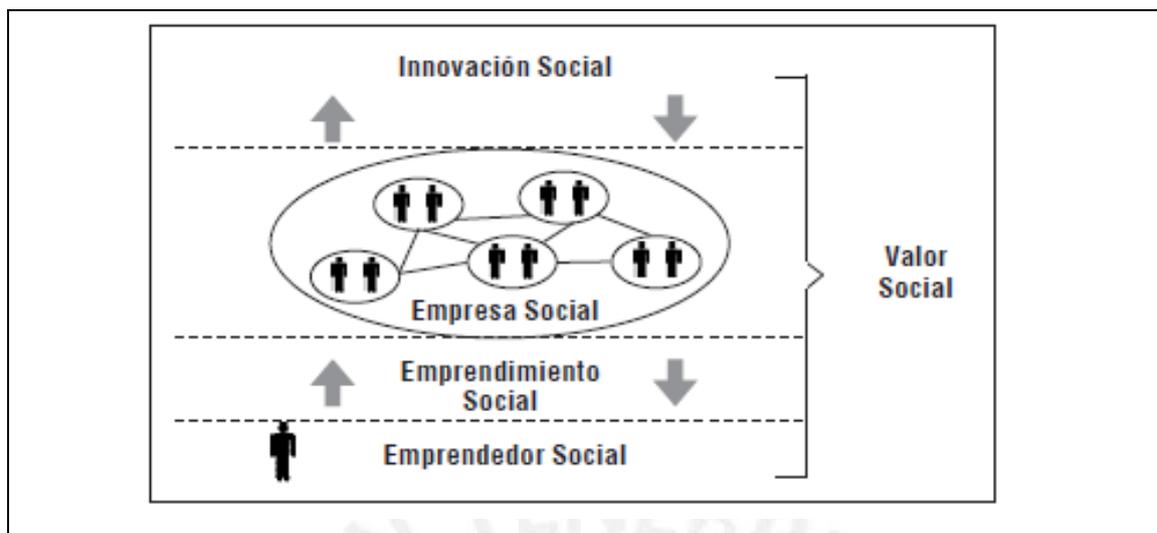
Tabla 3: Principales características en el proceso de innovación social

Características Intrínsecas	Características Complementarias	Características Descriptivas
Implica un fin social Crea nuevas soluciones Genera un cambio social, enfocado en la mejora de las condiciones para las personas	Promueve la interacción entre sectores Es abierta y colaborativa Es sostenible Es más eficiente que soluciones existentes Desarrolla o potencia habilidades en los beneficiarios	Su desarrollo lo propician diversos actores Puede utilizar tecnología Abarca diversas dimensiones, tales como educación, salud, cultura, entre otras Puede tener motivaciones económicas

Adaptado de: Instituto de Innovación Social (2014)

Es importante distinguir el concepto de innovación social de los de emprendimiento social y empresa social, ya que estos conceptos suelen ser ligados, a pesar de que no se refieren a lo mismo. De acuerdo a Phills et al. (2008 citado en Gatica 2011) “distinguiéndola de los conceptos de emprendimiento social y empresa social, la innovación social trasciende sectores, niveles de análisis, e incluso los métodos para descubrir los procesos que producen impacto duradero” (p. 4). Además, elementos como la perspectiva comercial y la auto sostenibilidad financiera, comunes en el emprendimiento y la empresa social, no necesariamente son asociables con el término innovación social. Se pueden identificar los ámbitos diferentes que abarcan en el siguiente diagrama, representado en la figura 1:

Figura 1: Diagrama conceptual de la innovación social



Fuente: Gatica (2011)

A partir de esta diferenciación, se podrán distinguir en la tabla 4 aquellas variables que permiten entender la innovación social:

Tabla 4: Variables de la innovación social

Impacto social: el uso de las distintas metodologías de evaluación que permiten cuantificar el impacto de las acciones y comunicar resultados
Sostenibilidad económica: generación de un modelo de negocio sostenible equilibrado con el impacto social que se desea generar
Colaboración intersectorial: importancia del ecosistema en el que se desarrolla, además del surgimiento de la innovación desde todos los sectores, cuyas fronteras son cada vez menos definidas
Escalabilidad y replicabilidad: necesidad de un ecosistema dinámico y diverso compuesto por relaciones entre personas y organizaciones de diversos tipos, así como la asimilación de la innovación por parte de la masa crítica para que pueda ser propagada

Adaptado de: Buckland & Murillo (2014)

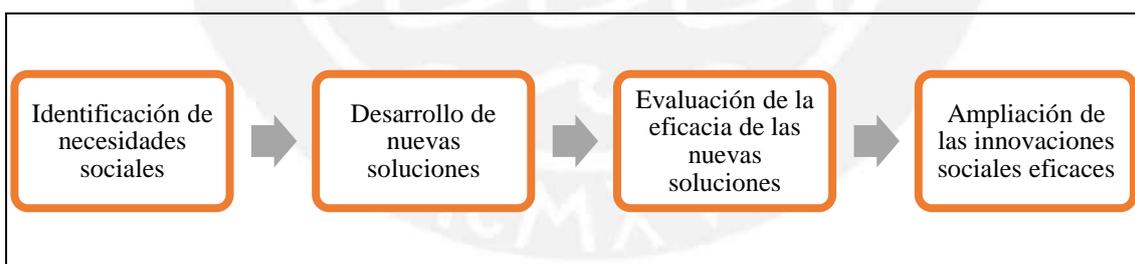
El objetivo de la innovación social es lograr una sociedad auto sostenible. Para Carlos Guapatín, coordinador del Banco Interamericano de Desarrollo, la innovación social se trata de dar soluciones a problemas que no han sido resueltos ni por el mercado ni por la política pública, cuya irresolución es generada por la desconexión existente entre quienes afrontan estos problemas sociales y aquellos que cuentan con las capacidades tecnológicas, financieras y de conocimiento para atenderlos (Guapatín, 2015). Es decir, la innovación social puede ser la respuesta a los diversos problemas sociales que afronta América latina; sin embargo la falta de conexión no permite que se pongan en marcha los procesos que permitan su generación.

Finalmente, entre las diversas definiciones de innovación social expuestas, se observa que existe un consenso general en usar la innovación social para describir un proyecto novedoso que tiene un fin social; sin embargo su enfoque o escala estarán sujetos a variaciones, según el contexto en que se desarrolle (Buckland & Murillo, 2014). Asimismo, existen algunas tendencias en cuanto a su enfoque: un valor compartido, ya que se desarrolla un producto, proceso o servicio gracias a la colaboración de diversos actores; es generadora de cambios, incluso sistémicos; y busca que sus impactos sean escalables y replicables (Buckland & Murillo, 2014). Para la presente investigación se utilizará una definición de innovación social que vincula factores mencionados de forma reiterada dentro de los conceptos referidos líneas arriba. Por tanto, se entiende la innovación social como aquellas ideas novedosas o proyectos originales desarrollados con el objetivo de satisfacer una necesidad social desatendida, persiguiendo su sostenibilidad en el tiempo e involucrando a diversos actores de distintos sectores que permita la difusión de la innovación. Una vez entendido el fenómeno de estudio, se realizará un acercamiento acerca de las etapas que componen la innovación social.

1.2 Etapas del proceso de innovación social

Según la Guía de Innovación Social de la Comisión Europea, el proceso de la innovación social se encuentra compuesto por cuatro elementos principales, expuestos en la figura 2:

Figura 2: Etapas de la innovación social



Adaptado de: Guía de Innovación Social de la Comisión Europea (2013)

La identificación de las necesidades sociales pueden ser nuevas, cubiertas o aquellas que han sido cubiertas de forma inadecuada; ello implica el desarrollo de nuevas soluciones que permitan atender dichas necesidades, las cuales deberán pasar por una evaluación para determinar sus niveles de eficacia con el objetivo de ampliar estas innovaciones sociales hacia otros contextos en los que puedan ser replicables. Asimismo, las innovaciones sociales suelen pasar por distintas etapas, comenzando como ideas que luego pueden ser llevadas a cabo o convertirse en un prototipo que pueda ser implementado para que en la etapa final, a escala, el

nuevo enfoque pueda producir un impacto real y convertirse en una innovación social imitable (Comisión Europea, 2013). Una propuesta parecida es la que pone de manifiesto José Abreu basado en las seis etapas identificadas por Murray, Caulier y Mulgan en el 2010, para el proceso de generación de innovaciones sociales, las cuales llevan a las ideas desde el inicio hasta el impacto. Según Abreu (2011) “estas etapas no siempre son secuenciales (algunas innovaciones saltan directamente a la "práctica"), y hay ciclos de retroalimentación entre ellos” (p. 137). Estas etapas son descritas en la tabla 5:

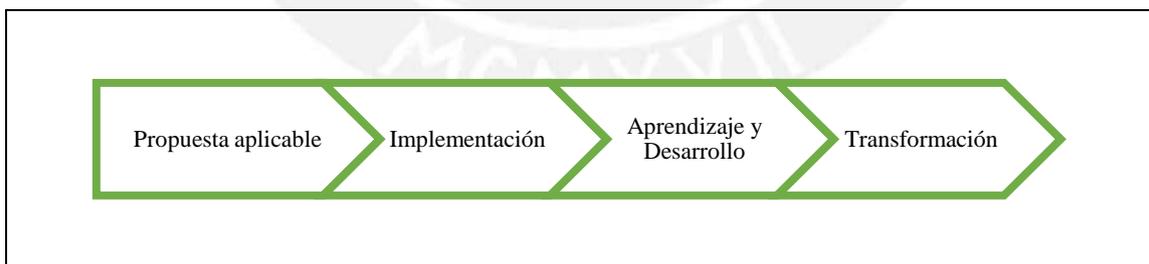
Tabla 5: Etapas dentro del proceso de innovación social

Prontitud, inspiraciones y diagnósticos: consiste en realizar el diagnóstico del problema (pregunta y causas principales)
Propuestas e ideas: etapa de generación de ideas
Creación de prototipos y pilotos: ideas puestas en práctica, así como el perfeccionamiento y evaluación de ideas de forma constante
Sostenibilidad: idea convertida en práctica diaria, afinación de ideas
Ampliación y difusión: estrategias para el crecimiento y la difusión de la innovación puestas en marcha
Cambio sistémico: objetivo último de la innovación social, implica nuevos marcos o arquitecturas

Adaptado de: Abreu (2011)

Por otro lado, Rodríguez y Alvarado (2008) identifican cuatro fases en el proceso por el cual pasan los proyectos de innovación social, específicamente expone, los factores de éxito y desafíos que se afronta en cada etapa. Estas fases pueden ser verificadas en la figura 3:

Figura 3: Etapas dentro del proceso de innovación social



Adaptado de: Rodríguez & Alvarado (2008)

En la primera etapa, el éxito dependerá de una definición puntual del problema y del acceso a las ideas que puedan ser útiles para resolverlo concluyendo con el desarrollo de una propuesta que pueda ser aplicable. En la segunda etapa, el éxito dependerá de las condiciones para aplicar la innovación, principalmente el acceso al financiamiento para el desarrollo de

proyectos piloto que permitan la experimentación del proyecto. En la tercera etapa, el éxito dependerá de las oportunidades que permitan generar nuevas capacidades, es decir, de un conjunto de elementos que favorecen el aprendizaje y la sistematización de la propia experiencia. Finalmente, en la cuarta etapa, lo clave será la transformación del proyecto socialmente innovador en política pública a distintas escalas (Rodríguez & Alvarado, 2008). De lo anterior se desprende que, si bien se hace un esfuerzo por entender la innovación social como un proceso y se identifican las distintas etapas que la componen, no se habla del proceso que una organización debe seguir para obtener como resultado una innovación social, sino del proceso de la innovación social en sí misma; es decir del resultado. En el punto número dos se trata de comprender cómo una organización, específicamente una ONG, puede integrar procesos de innovación que impliquen tener como resultado una innovación social. Mientras tanto, en la siguiente sección, se explora los actores principales involucrados dentro de la innovación social con el propósito de comprender quiénes son los que promueven las iniciativas de innovación social.

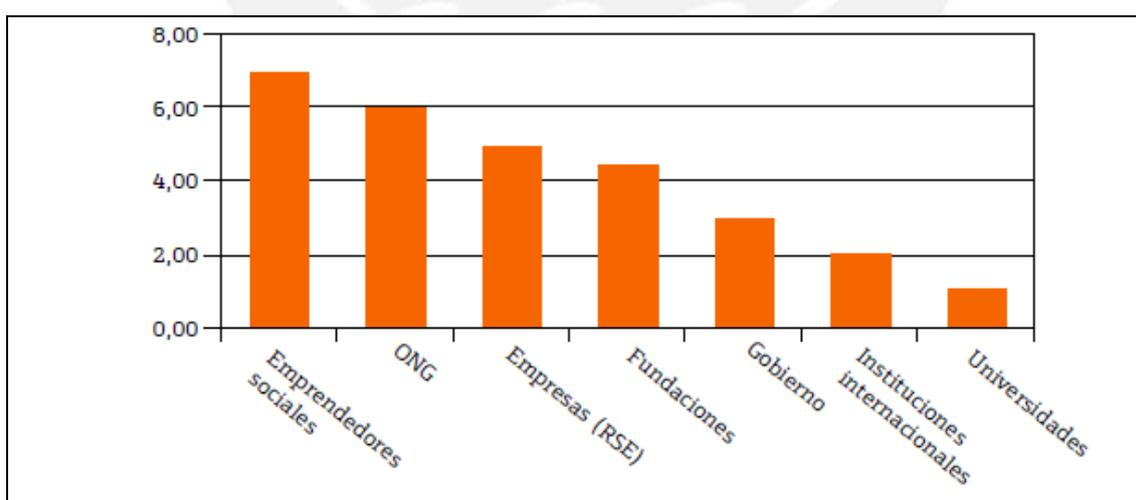
1.3 Actores principales en la innovación social

Las innovaciones sociales no sólo son buenas para la sociedad sino que buscan además mejorar la capacidad de actuación de las personas. Así, la innovación en el campo de lo social se encuentra basada “en la creatividad de los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, las comunidades locales o las empresas” (Comisión Europea, 2013, p. 4). El proceso de innovación social conlleva un cambio en el papel de los ciudadanos y organizaciones, ya que este tipo de innovación se caracteriza por ser participativa y tener el potencial de mejorar y amplificar las capacidades de los miembros de la sociedad. Los ciudadanos pueden tener diversos roles dentro del proceso de las innovaciones sociales pudiendo ser promotores, facilitadores, intermediarios, corresponsables o beneficiarios; sin embargo el objetivo de la innovación social es transformar el papel de los ciudadanos pasando de ser beneficiarios a ser partícipes y/o promotores del proceso innovador. Por lo tanto, “los impactos de las innovaciones sociales han de ser juzgados en función de su capacidad por mejorar el bienestar de los ciudadanos y su calidad de vida” (Fernández, Montes, & Asián, 2012, p. 1088), ya que son aquellos que dan forma a la innovación colectiva y su difusión.

Existe una gran diversidad de agentes que están promoviendo la innovación social, desde instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de la propia comunidad y de la esfera privada. Asimismo, existen innovadores sociales, es decir personas particulares, los cuales pueden provenir de todas las clases sociales. De ello se desprende que la

innovación social no es del dominio exclusivo de determinado sector o grupo particular, sino que son las contribuciones de todos las que aportan en los procesos de innovaciones sociales y son aquellas que permiten que una innovación social pueda tener la capacidad de convertirse incluso en una política pública (Comisión Europea, 2013). Debido a que la innovación social es un proceso colectivo y acumulativo, es decir no surge de la nada sino que requiere de tiempo y además no proviene de una sola persona, sino que involucra la participación de distintos individuos, el tema de la innovación social es un área en donde tendría que ocurrir una intersección entre distintas esferas, la pública y la privada por ejemplo. Sobre todo si se trata de enfrentar problemas sociales complejos, la innovación social surgirá de la combinación entre disciplinas, donde interactúan diferentes grupos (Guapatín, 2015). Mediante una clasificación de la importancia de los agentes sociales en función de su poder para innovar en el terreno de la acción social, la Fundación para la Innovación Bankinter (2009) identificó a los actores sociales que están cambiando el escenario de la innovación social; arrojando como resultado que el agente con mayor poder de innovación en este terreno es el emprendedor social, seguido por las organizaciones sin fines de lucro, quienes han sido tradicionalmente reconocidas como los principales agentes de la innovación social. En la Figura 4 se puede ver esta clasificación en la que además se encuentran otros actores como las organizaciones no gubernamentales y las empresas, quienes a través de sus actividades de responsabilidad social empresarial (RSE) impulsan iniciativas de innovación social, así como también lo hacen las fundaciones en cuarto lugar, el gobierno en quinto lugar, las instituciones internacionales en sexto lugar y por último las universidades, quienes también son un agente de difusión de la innovación social.

Figura 4: Clasificación de agentes sociales según su poder de innovación



Fuente: Fundación para la innovación de Bankinter (2009)

Es importante señalar que la figura anterior refleja un actor principal dentro del proceso de innovación social; el emprendedor, el cual se configura como uno de los agentes fundamentales en la creación y difusión colectiva, debido principalmente a su cercanía con los problemas sociales, lo cual facilita y mejora la identificación de las necesidades sociales permitiendo otorgar soluciones más efectivas ajustadas a las realidades de los individuos y las sociedades (Fernández et al., 2012). Asimismo, nos muestra a un actor reconocido como tradicional en cuanto al fomento de la innovación social, las organizaciones sin fines de lucro u organizaciones no gubernamentales¹ ya que es a partir de las ONG que surgen gran parte de las iniciativas de innovación social, aunque en ocasiones encuentren obstáculos en el camino por los cuales no se llevan a cabo (Fundación de la Innovación Bankinter, 2009). Por otro lado, cabe destacar que si bien son los emprendedores sociales los nuevos actores dentro de la promoción de la innovación social, las ONG son los actores clave de cambio en el proceso de esta, y también el Estado debe cumplir el rol de fomentar la innovación social, educando a la ciudadanía en dichos procesos. Por ello, para el desarrollo de ideas socialmente innovadoras es necesario un ecosistema de innovación propicio, que incluya a todos los sectores de la sociedad (Buckland & Murillo, 2014). En este sentido, tener una población empoderada y participativa permite que revelen sus preferencias por problemáticas sociales, permitiendo ofrecer soluciones adecuadas.

La innovación social es entonces una herramienta de amplio alcance, actualmente utilizada por diversos actores, entre los que se destacan los emprendedores y las ONG. De este modo, se busca generar impactos positivos y crear nuevas relaciones sociales a través de la colaboración de distintos actores, generando beneficios para toda la sociedad. En este sentido, la innovación social puede surgir de la dinámica e interacción transversal de ideas, conocimiento, capital, y talento entre sectores y agentes de cambio (Instituto de Innovación Social, 2014). Por tanto, es principalmente una solución a un problema social que es más eficaz, eficiente y sostenible que las soluciones existentes cuyo valor creado se acumula en la sociedad en su conjunto y no en los particulares (León, Baptista, & Contreras, 2012). Por ello, en entornos cada vez más complejos donde prevalecen problemas económicos, sociales y ambientales que obstaculizan el desarrollo de las sociedades, las organizaciones se enfrentan a grandes retos en función de la contribución que debe ofrecer a las localidades donde se asientan. En este sentido, cobra importancia la innovación social, ya que en esta realidad, el enfoque social es esencial.

¹ En adelante, para hacer referencia a las Organizaciones no gubernamentales se usará el término ONG.

CAPÍTULO 2: EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 Innovación en las organizaciones

Luego de una revisión bibliográfica de la literatura de innovación social se concluye que esta se centra en describir de qué se trata una innovación y cuáles son sus fases, apuntando a explicar la innovación social como resultado, profundizando poco en cuanto al proceso que se debe seguir para lograr una innovación. Por ello, se requiere recurrir a los temas de innovación en organizaciones que permitan revisar elementos que puedan servir para entender el proceso a nivel endógeno.

2.1.1. *A qué nos referimos con innovación en las organizaciones*

El concepto de innovación ha sido desarrollado por distintos autores quienes han definido distintas aproximaciones con respecto a su significado, teniendo como resultado no un concepto específico, sino más bien variable. Por tanto, el significado de innovación dependerá entonces de la forma en que cada organización determine su propia concepción y aplicación. Por ejemplo, mientras que para algunos la innovación puede ser sinónimo de creatividad, para otros puede significar la mejora continua (INSITUM, 2014) de ciertos procesos o de la organización en general. Tradicionalmente, la innovación ha sido relacionada solo con la tecnología y las actividades de investigación y desarrollo; sin embargo esta implica otros aspectos de la gestión en las organizaciones. Tal como se explica desde el Manual de Oslo, la innovación puede incluir además de la incursión de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) o de un proceso, la introducción de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (Echevarría, 2008). Por lo que la innovación no está únicamente relacionada con el uso de la tecnología para originarla, sino que debe ser vista como “un proceso en sí mismo, un proceso dinámico a través del cual la innovación va definiéndose y, al mismo tiempo, un proceso de gestión de las empresas basado en la gestión de personas, información, conocimiento, recursos financieros y tecnológicos” (Gil, Varela, & Gonzáles, 2008, p. 10).

Asimismo, la innovación ha venido ocupando un lugar preferente en la estrategia de las organizaciones, al ser concebida como parte importante en el desarrollo de su competitividad.

Se piensa que para que una organización sea competitiva debe ser innovadora, ya que al desarrollar nuevos modelos de negocio, nuevos productos o nuevas formas organizativas busca ser más rentable y por tanto competitiva (Barceló & Guillot, 2013), estableciendo además como condición necesaria de la innovación el éxito en el mercado. De este modo, el innovar para las organizaciones sería una necesidad impuesta por el mercado, indispensable para ser competitivo, innovando en cuanto a sus posiciones de manera constante para no quedar rezagadas con respecto a sus competidores (Gil et al., 2008).

2.1.2. Por qué innovan las organizaciones

Uno de los objetivos principales por el cual la innovación se presenta es debido a la mejora radical en condiciones identificadas como clave por las organizaciones, las cuales pueden ser de distintos tipos. Comúnmente, se genera en el desarrollo constante de nuevos productos o servicios, extensiones de productos o servicios ya existentes o la extensión creativa de la mezcla de marketing dirigidas generalmente a atender las necesidades de los clientes o usuarios. Sin embargo, el llamado a la innovación puede deberse a otros motivos, tales como la resolución de problemas (financieros, de producción o de servicio), resolución de conflictos (interpersonales, interdepartamentales), desarrollo estratégico, desarrollo estructural o para cualquier tipo de procesos concretos en donde se considere como respuesta a la innovación. (Ponti, 2009). Dentro de las razones comunes para innovar se encuentran los cambios de necesidades de los usuarios y/o clientes. Para ello las empresas utilizan diversas herramientas que les permitan estar al tanto de las expectativas de sus clientes y usuarios, con el fin de realizar modificaciones, a veces constantes, en sus productos o servicios en la búsqueda de satisfacer dichas necesidades. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012). En cuanto a la resolución de problemas estas pueden ser consideradas innovaciones, siempre y cuando den lugar a nuevas formas de hacer las cosas; es decir que exista un cambio, de modo que las alternativas de solución sean novedosas o no hayan sido utilizadas para atacar ese problema o en su defecto sean planteadas de distinta manera (Ponti, 2009). Asimismo, en la actualidad, los mercados suelen ser bastante competitivos, ante esta situación las organizaciones tienen clara la necesidad de introducir mejoras que les permitan marcar diferencias con sus competidores o por mostrar una imagen distinta ante el mercado (Instituto Andaluz de Tecnología, 2012). En este sentido, la innovación representa una ventaja competitiva, ya que permite a las empresas ofrecer de forma constante nuevos productos al mercado, con una mayor frecuencia, con más rapidez y a precios más bajos que sus competidores, agregando valor a los consumidores. Esta combinación sirve para crear una posición estratégica, dinámica y sostenible haciendo de la

organización un blanco en constante movimiento para los competidores (Kiernan 1996 citado en Lawson & Samson, 2001).

Hasta aquí se ha intentado explicar los motivos por los cuales las organizaciones del ámbito privado innovan; sin embargo es importante para la presente investigación reconocer el proceso de innovación que permite a las empresas innovar. Para entender a grandes rasgos este proceso, se puede tener en cuenta dos perspectivas, por un lado se encuentra una visión estática, compuesta por cinco etapas iniciando con la captura y transformación de ideas, para luego dar lugar a la segunda etapa en la que se realiza el concepto del producto, la tercera etapa consistirá en su desarrollo, la cuarta etapa alude a la implementación del mismo y finalmente, en la última etapa se procederá a la comercialización del producto²; por otro lado, se encuentra una visión más dinámica en donde los que propician las iniciativas de innovación confluyen con las diferentes fuentes de innovación, haciendo que el proceso de innovación se comporte como un espiral desarrollándose un círculo virtuoso de innovación (Seclen, 2016). Ambas perspectivas ponen de manifiesto la complejidad de los procesos de innovación en el que pueden intervenir diversos actores y distintos elementos ajenos a la empresa o dentro de ella, integrándose e interactuando no necesariamente de manera automática. Por tanto, el proceso de innovación dentro de una empresa no está definido, no es único ni específico, sino más bien es complejo, dinámico y más que seguir una secuencia se encuentra determinado por un conjunto de características interrelacionadas entre sí (Seclen, 2016). Dentro de estos elementos de confluencia que dan lugar a la innovación, para la presente investigación, se toman en cuenta aquellos que se refieren a las capacidades de las empresas para innovar. En este sentido, a partir de la revisión de la literatura se hallaron dos elementos fundamentales traducidos en capacidades que convergen en el desarrollo de la innovación, estas son: la capacidad de innovación, de manera esencial y la de absorción como medio de obtener, procesar y transformar ideas del entorno, las cuales serán explicadas en los siguientes apartados.

2.1.3. Capacidad de innovación en las organizaciones

Para que una empresa logre ser innovadora se encontrará en función de saber idear, mantener y sacar provecho de un sistema de innovación, sin tener que haber un sistema de innovación estandarizado, ya que finalmente “cualquier sistema de innovación que pueda ser exitoso en una situación determinada puede ser un fracaso en otra” (Ponti, 2009, p. 32). En este sentido, diversos autores señalan la existencia de ciertos factores dentro de las empresas, los

² Para el cumplimiento de cada etapa se pueden tener en cuenta ciertos lineamientos así como herramientas que ayuden en su consecución, estas pueden verse de forma gráfica en el Anexo A.

cuales permiten que la innovación encuentre un espacio dentro de sus objetivos, misión y visión; más aún, logrando ubicarse en el centro de sus estrategias. De hecho, estos factores difieren o coinciden dependiendo de cómo se define la innovación en un principio. En las siguientes líneas, se presentarán los factores identificados por distintos autores como aquellos que son los más relevantes para el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones.

Para Lawson y Samson (2001), la capacidad de innovación en las organizaciones es definida como “la habilidad para transformar de forma continua el conocimiento y las ideas en nuevos productos, procesos y sistemas para el beneficio de la empresa y sus grupos de interés” (Lawson & Samson, 2001, p. 384). En donde esta capacidad no es construida por sí misma, sino que su desarrollo se encuentra reforzado por otras prácticas y procesos dentro de la empresa, los que a su vez conforman el mecanismo clave para medir, estimular y reforzar la innovación (Lawson & Samson, 2001). Con el objetivo de facilitar la construcción de un marco para la innovación, los autores argumentan que el éxito de las innovaciones está basado en un conjunto de elementos y procesos que son similares en diferentes industrias y organizaciones, los cuales deberían estar presentes, de un modo u otro, dentro de las prácticas de las empresas innovadoras. Estos elementos son:

- Visión y estrategia: para que las compañías tengan éxito en sus innovaciones necesitan configurar una clara articulación entre su visión y sus estrategias. Es decir, deben crear una visión, perseguir un objetivo común fomentando la innovación continua, dirigiendo sus estrategias hacia la búsqueda de institucionalizar la innovación en la empresa.
- Aprovechamiento de la base de la competencia: se refiere a la habilidad para dirigir de forma correcta y, sobre todo, efectiva los recursos de la empresa hacia donde estos son requeridos. Dicha habilidad se fundamenta en cuatro variables principales: la gestión de recursos, manejada de forma efectiva ayuda a las organizaciones a aumentar el número de iniciativas de innovación y a la vez mejora los estímulos para innovar; el contar con una variedad de canales de financiamiento, lo cual ayuda a retener ideas innovadoras y alienta a las organizaciones a ponerlas en marcha, permitiéndose correr ciertos riesgos; “los campeones de la innovación”, individuos ubicados en distintas partes del proceso de innovación, quienes permitan movilizar recursos, tales como patrocinadores; y finalmente el E – bussiness o comercio electrónico, el cual permite a las organizaciones que la adoptan tener un amplio margen para la innovación al crear prácticas nuevas que permiten conectarse con el mundo y ampliar el mercado.

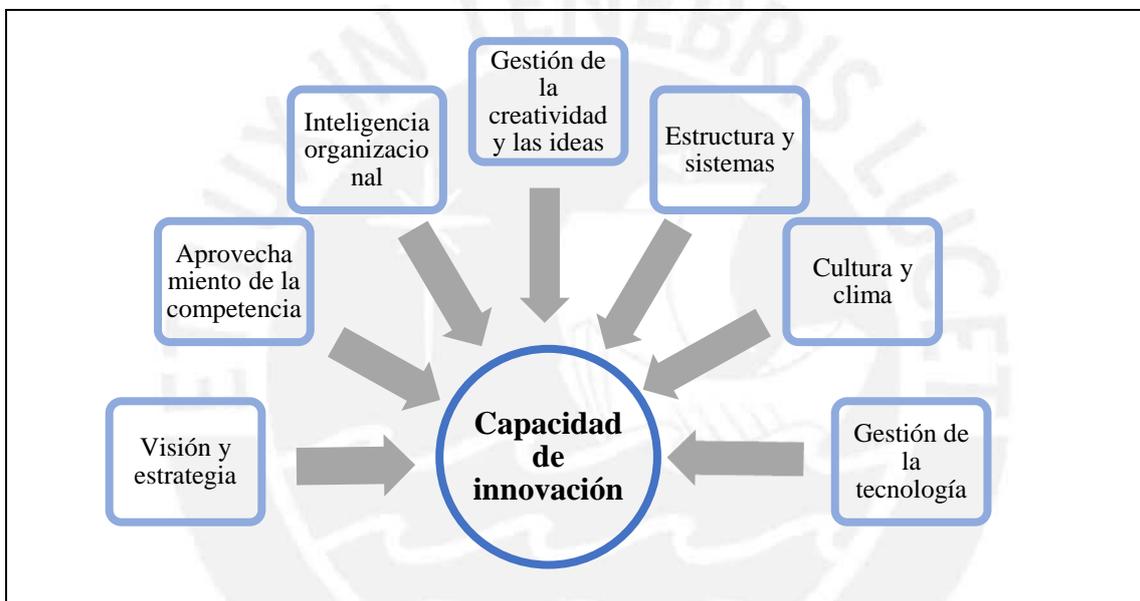
- **Inteligencia Organizacional:** es la capacidad para procesar, interpretar, codificar, manipular y acceder a la información dirigida a un objetivo específico por la cual las organizaciones podrán disminuir la incertidumbre de los procesos de innovación. La inteligencia organizacional se refiere al aprendizaje de dos tipos: de los clientes, al encontrarse pendiente de sus necesidades las empresas estimulan la innovación al buscar nuevas formas de satisfacerlas; y de los competidores, aquel que brinda un diagnóstico de la posición de la empresa frente a otras y permite la construcción una posición de ventaja.
- **Gestión de la creatividad y de las ideas:** la creatividad puede provenir de distintas acciones realizadas dentro de la organización, así como de una sola idea; lo importante es que estas ideas y acciones se acumulen de forma continua y sean alentadas por la propia organización en todos los niveles.
- **Estructura y sistemas:** para que un sistema de innovación sea exitoso, se requiere de una óptima estructura a nivel de toda la organización que la conduzca a instaurar un ambiente favorable para innovar. Esta estructura está compuesta por tres elementos importantes. En primer lugar los autores mencionan la estructura organizacional, ya que mientras más permeable y orgánica sea la estructura, será mayor el potencial para el surgimiento de nuevas ideas. En segundo lugar, se encuentra el sistema de recompensas, que puede desarrollarse a través de dos niveles; el individual, por el cual se puede incrementar la generación de ideas y las innovaciones radicales, y el sistema de recompensa grupal, el cual tiende a incrementar la implementación de las innovaciones. Por último, se refieren al establecimiento de metas fijas para la innovación, debido a que el establecer un conjunto de metas fijas que requieran un nivel de dificultad elevado ayudará a institucionalizar el impulso para la innovación en los empleados y por lo tanto en el conjunto de la organización.
- **Cultura y clima:** la instauración de una cultura y clima acordes con los procesos de innovación son importantes para impulsar su desarrollo dentro de las organizaciones. Los autores identifican tres componentes que ayudarán a cumplir con este objetivo: a) la tolerancia a la ambigüedad, al tomar riesgos las organizaciones aprenden a instaurar procesos sistemáticos que les permite revisar los proyectos fallidos como una oportunidad para mejorar, b) el empoderamiento a los trabajadores, una manera de fomentar una cultura abierta a la innovación es la de empoderar a los empleados al identificar buenas y nuevas ideas, insertándolas dentro de la organización, c) el contar con tiempo para la creatividad, las organizaciones pueden institucionalizar la innovación al proveer tiempo, financiamiento, facilidades y un entorno creativo a los

empleados y la forma de comunicación en la organización, la cual debe fluir por toda la organización al ser necesaria para lograr resultados positivos para la innovación y el aprendizaje.

- Gestión de la tecnología: Las firmas innovadoras son capaces de vincular sus estrategias tecnológicas principales con la estrategia de innovación y la del negocio en general (Lawson & Samson, 2001)

En la Figura 5, se puede ver de manera esquematizada los elementos descritos líneas arriba, los cuales forman parte de la capacidad de innovación de las organizaciones.

Figura 5: Elementos que facilitan la capacidad de innovación en las organizaciones



Adaptado de: Lawson & Samson (2001)

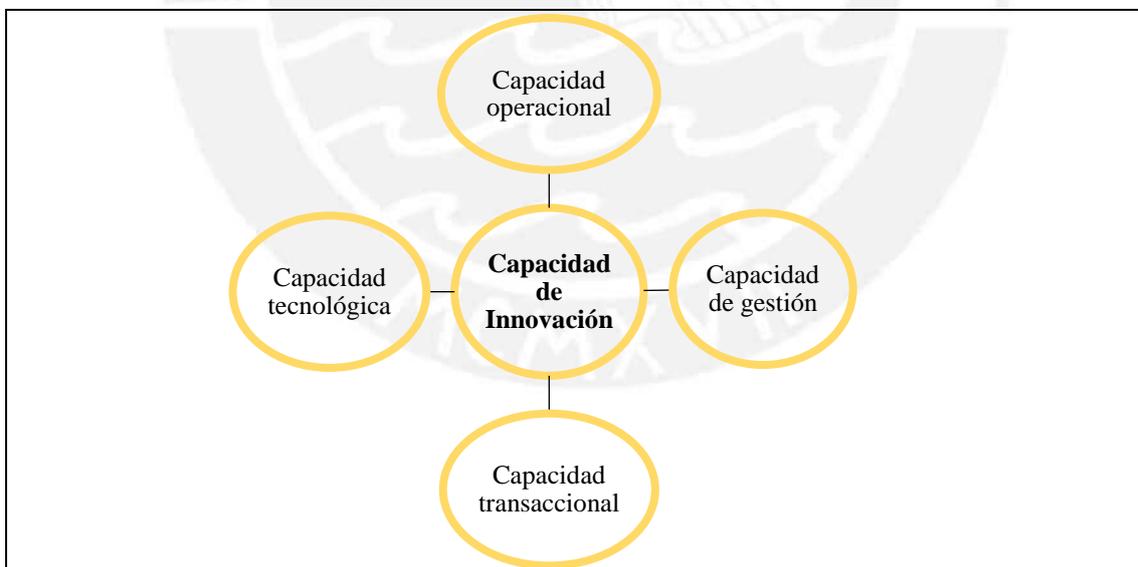
Por otro lado, para Zawislak, Alves, Gamarra, Barbieux y Reichert (2011) la capacidad de innovación es definida como “la habilidad de absorber, adaptar, y transformar una tecnología dada en específicas rutinas operacionales, gerenciales y transaccionales” (p. 4), que permite a las organizaciones alcanzar niveles elevados de innovación y sobrevivir en el tiempo. Esta capacidad de innovación se encuentra conformada por cuatro capacidades diferentes y complementarias, las cuales se describen a continuación:

- Capacidad de desarrollo tecnológico: entendida como la habilidad de una organización para interpretar el estado actual de una tecnología con el fin de absorber y eventualmente transformarla para crear o cambiar su capacidad operativa o cualquier otra capacidad.

- Capacidad operacional: se refiere a la habilidad para poner en marcha la capacidad productiva de la organización mediante distintas rutinas diarias que integran conocimiento, habilidades y sistemas técnicos; es decir la capacidad para usar una tecnología dada con el fin de proveer soluciones innovadoras que permitan además hacer un uso eficiente de los recursos.
- Capacidad de gestión: hace referencia a la necesidad de las organizaciones de coordinar esfuerzos para que el uso de la tecnología sea el adecuado con el fin de transformar el resultado manteniendo todas las áreas de la organización en sintonía con el mismo objetivo
- Capacidad transaccional: es la habilidad para reducir el marketing, tercerización, negociación, logística y costos de entrega, es decir el disminuir los costos de transacción de la organización con el fin de ampliar sus alcances (Zawislak, Alves, Gamarra, Barbieux, & Reichert, 2011)

A continuación, en la figura 6 se evidencia a modo de síntesis la relación complementaria entre los componentes que integran la capacidad de innovación en las organizaciones.

Figura 6: Capacidades complementarias de la capacidad de innovación

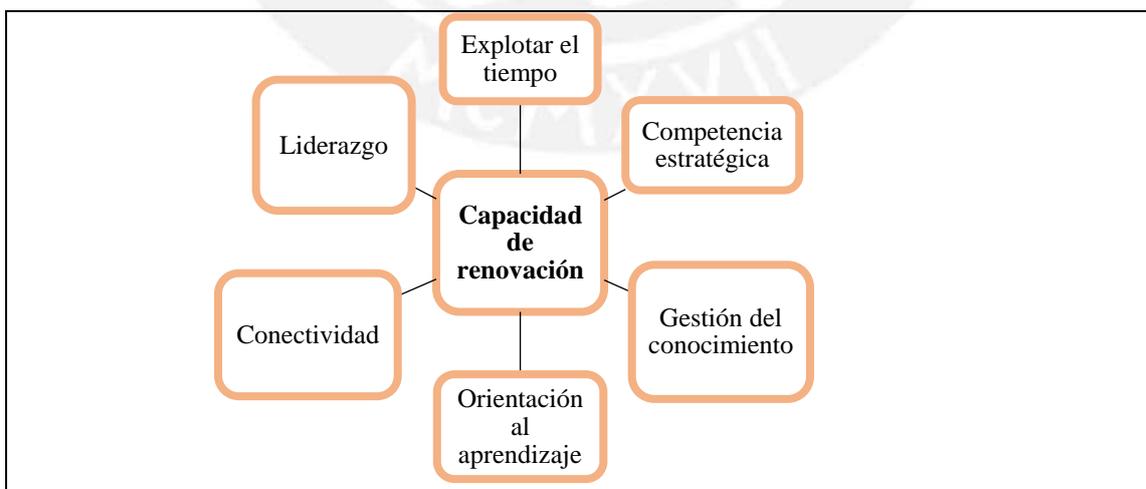


Adaptado de: Zawislak et al. (2011)

El verdadero valor se encuentra precisamente en la combinación de estas cuatro capacidades. Sin embargo, no todas están presentes al mismo tiempo en la organización, por ello lo importante es reconocer cuál es la capacidad que se encuentra menos desarrollada para

empezar a fortalecerla. A partir de la descripción de estas capacidades, los autores señalan, en un estudio posterior, tres proposiciones: a) Cada empresa tiene el potencial de contar con las cuatro capacidades mencionadas, sin que ninguna deje de poseerlas: generalmente las organizaciones destacan por tener alguna de las cuatro capacidades bien desarrolladas, por ello es que para considerar una organización como innovadora al menos una de estas debe encontrarse dentro de los niveles requeridos por el mercado b) Para ser innovador, se necesita que al menos una de las cuatro capacidades sea dominante: si bien la innovación tecnológica es el tipo más visible y la forma más común de innovar, esta puede surgir desde cualquiera de las capacidades complementarias c) Cada organización cuando recién empieza es primordialmente tecnológica o transaccional, para luego convertirse en operacional o gerencial: las organizaciones que empiezan con una innovación tecnológica o surgen por sus capacidades transaccionales, conforme van madurando necesitarán de las otras dos capacidades ya sea por presión del mercado o por necesidad de propia organización. (Zawislak et al., 2012). Por su parte, Nisula & Kianto (2013) definen la capacidad de innovación en términos de la capacidad de renovación organizacional, la cual establece que lo primordial es la capacidad de renovar un número indefinido de características dentro de la organización más que el resultado específico que se obtiene al innovar, permitiendo la producción de distintas innovaciones así como una continua flexibilidad para enfrentar las condiciones del entorno cambiante. Mediante esta se determinará la habilidad de la organización para desarrollar sus recursos y capacidades propias, así como la creación de nuevas, la cual se basa en una combinación de características organizacionales que integran múltiples capacidades en un nivel superior. (Nisula & Kianto, 2013). En la figura 7 se pueden identificar estas características:

Figura 7: Características de la capacidad de renovación organizacional



Adaptado de: Nisula & Kianto (2013)

La competencia estratégica hace referencia a la conectividad que debe existir entre la visión, las tareas, la identidad y los principios de dirección de toda la organización. Por su parte explotar el tiempo, se refiere a las capacidades de la organización para utilizar el tiempo de forma consciente con el fin de desarrollar nuevas ideas y ponerlas en marcha para convertirlas en resultados exitosos. El liderazgo está relacionado con las características que predominan en la toma de decisiones y los sistemas de recompensa instaurados en la organización, así como la capacidad de los líderes y supervisores para apoyar actividades de innovación en su personal. Bajo la misma línea, la conectividad representa la estructura y calidad de las relaciones dentro y fuera de la organización. Por otro lado, la orientación al aprendizaje describe las actitudes de los miembros de la organización hacia la creatividad y la introducción de nuevo conocimiento, y cómo estas actividades son permitidas y apoyadas por los distintos procesos y estructuras organizacionales. Finalmente la gestión del conocimiento alude a las prácticas sistemáticas de la organización, así como a las herramientas que esta provee para el almacenamiento de la información y el intercambio del conocimiento. (Nisula & Kianto, 2013).

2.1.4. Capacidad de absorción en las organizaciones

Así como el potencial interno de una organización es importante para desarrollar capacidades de innovación, las fuentes de conocimiento externo son comúnmente esenciales para los procesos de innovación. Específicamente, estas fuentes de información recogidas del entorno son fundamentales para el desarrollo de bases adecuadas para introducir procesos de innovación en cualquier organización (Guerra & Sapag, 2011). En este sentido, diferentes autores consideran que la innovación se encuentra basada en el conocimiento que tiene la organización y aquel que puede adquirir, a través de sus capacidades de absorción. Es así como saber explotarlas se convierte en un factor relevante para desarrollar esta capacidad dentro de las organizaciones. Cohen y Levinthal (1990) definen la capacidad de absorción como “la habilidad de una empresa para reconocer el valor de nueva información externa, asimilarla, y aplicarla para fines comerciales” (p. 128), lo cual es crítico para sus capacidades de innovación. Ellos plantean que la capacidad de absorción es una función del nivel de conocimiento de la empresa, es decir toda organización tiene conocimiento previo, el cual es necesario para que el nuevo conocimiento sea asimilado y usado. Los autores lo denominan “conocimientos relacionados” los cuales pueden ser habilidades básicas o incluso un lenguaje compartido dentro de la organización. De este modo, una parte del conocimiento previo de la organización deberá guardar relación con el nuevo conocimiento haciendo más fácil su asimilación. Por ello para que la capacidad de absorción exista no basta con adquirirla y asimilarla, sino también será importante la capacidad de la organización de explotar esta nueva información (Cohen &

Levinthal, 1990) a través de los conocimientos que ya se encuentran en la misma. Bajo la misma línea de Cohen & Levinthal, un estudio hecho en Irlanda por la agencia Forfás (2005) resalta la importancia de la capacidad de absorción como medio de tomar oportunidades del entorno, teniendo como punto de partida que la innovación depende significativamente de conocimiento existente, generalmente localizado fuera de la organización, así como de nuevo conocimiento. Por ello, para entender la capacidad de absorción, será necesario centrarse en la estructura de comunicación entre el ambiente externo y la organización, así como entre las subunidades de la organización y las características y distribución del conocimiento en la misma (Forfás, 2005). Si bien no existe un estudio profundo acerca de la capacidad de absorción, este estudio indica la existencia de cinco elementos distintivos en organizaciones que han aprendido a explotar el conocimiento externo: capital humano, habilidad para conectarse en redes, organización, rutinas y procesos organizacionales, procesos de aprendizaje y codificación.

- Capital Humano: referido de manera especial en graduados y específicamente en científicos e ingenieros.
- Habilidad para conectarse en redes: describe a un grupo de personas e instituciones que trabajan y se relacionan a través de formas específicas de conocimiento, ya que comparten similares intereses, así como motivaciones basadas en recursos, tales como accesos a infraestructura, formación de habilidades y solución de problemas.
- Organización, rutinas y procesos organizacionales: Forfás citando a Teece indica que las rutinas organizacionales tienen cuatro funciones, en relación con la capacidad de absorción: a) coordinación e integración, b) rutinas de cómo el conocimiento tácito e informal son codificados para que sea usado de manera efectiva, c) aprendizaje individual y organizacional, d) reconfiguración y transformación de los procesos y recursos para hacer un uso económico del aprendizaje.
- Procesos de aprendizaje: se refiere a cómo las organizaciones buscan el conocimiento externo y lo asimilan. Para lo cual, necesitan acumular conocimiento previo a través de diferentes modelos de aprendizaje. El autor menciona uno de ellos, el cual consta de seis elementos: aprender por investigación, aprender haciendo, aprendizaje por uso, aprendizaje de avances tecnológicos y científicos, aprendizaje de externalidades inter industriales y aprendizaje por interacción.
- Codificación: precisa que el conocimiento podrá ser desarrollado y comunicado dentro de una organización solo cuando este haya sido codificado; es decir transformado de tácito y personal a sistematizado. Ello significa que aquello que pueda servir en una organización, no necesariamente será útil en otra (Forfás, 2005)

Las nociones anteriores sobre la capacidad de absorción subrayan la importancia del conocimiento externo en los procesos de innovación de las organizaciones, mencionando que no solo es necesaria su asimilación, sino que se deben buscar medios que permitan explotarlos a su favor. Sin embargo, describen a la capacidad de absorción solo como una habilidad de la organización, dejando de lado su naturaleza dinámica. En este sentido, Zahra y George (2002) resaltan dicha característica definiendo la capacidad de absorción como “el conjunto de rutinas organizacionales y procesos por los cuales las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con la finalidad de generar una capacidad dinámica organizacional” (p. 186). Estas cuatro dimensiones tienen roles autónomos y son la base de la capacidad de absorción, relacionándose entre sí de forma complementaria en cuanto al logro de resultados (Guerra & Sapag, 2011). Los autores describen cada una de las dimensiones de la siguiente manera:

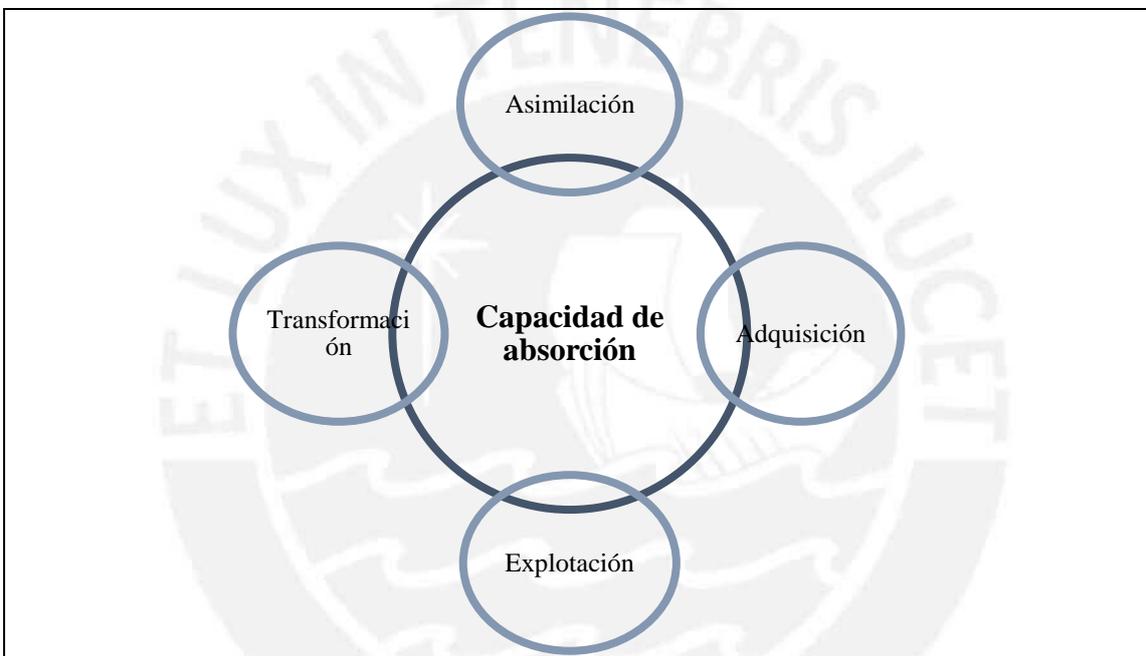
- **Adquisición:** se refiere a la capacidad para identificar y adquirir el conocimiento generado externamente, el cual es crítico para las operaciones de la organización.
- **Asimilación:** describe las rutinas y procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y entender la información obtenida de fuentes externas.
- **Transformación:** denota la capacidad de una empresa para desarrollar y refinar las rutinas que permiten la combinación del conocimiento existente y del nuevo adquirido y asimilado.
- **Explotación:** determina la capacidad basada en rutinas que permiten a la empresa refinar, extender y apalancar las competencias existentes o crear nuevas, por medio de la incorporación de conocimiento adquirido y transformado en sus operaciones (Zahra & George, 2002)

Si bien estas cuatro dimensiones son independientes, se necesitan entre sí para dar como resultado la capacidad de absorción desarrollada dentro de una organización. Esta complementariedad conlleva a que surjan relaciones entre ellas de acuerdo a los roles que cumplen dentro del proceso. Por un lado, tanto la adquisición como la asimilación se encuentran asociadas a la capacidad para identificar las fuentes de conocimiento por parte de la organización y, basada en su experiencia, saber si captar parte o todo el conocimiento externo en función del aporte que pudiera contener para el logro de mejores resultados (Zahra & George, 2002). Para alcanzar estos beneficios, es importante que la organización tenga fuertes vínculos y un alto grado de exhibición frente a las fuentes de conocimiento del entorno. Por otro

lado, la transformación y explotación pertenecen a etapas posteriores del proceso en el cual la organización que ya ha adquirido el conocimiento externo precisa adaptarlo a su realidad y potenciarlo con el fin de sacar provecho de este. En esta etapa es sustancial que la organización cuente con personas capaces de modificar el nuevo conocimiento adquirido y hacerlo compatible con el existente (Guerra & Sapag, 2011)

La figura 8 esboza cómo se relacionan las cuatro dimensiones de la capacidad de absorción, complementándose para desarrollar esta capacidad, pero siendo independientes unas de la otras.

Figura 8: Dimensiones de la capacidad de absorción



Adaptado de: Zahra & George (2002)

Por otro lado, a nivel latinoamericano, un estudio realizado por la organización CORFO destaca que se desarrollan capacidades de absorción a través de la incorporación de prácticas de captura y despliegue sistemático de información nueva, haciendo que las organizaciones que la fomentan en mayor medida se encuentren en la capacidad de innovar de manera constante. Formándose un proceso circular en el cual aquellas organizaciones con mayor capacidad de absorber nueva información se encontrarán mejor habilitadas para innovar y aquellas que más innovan almacenan mayor conocimiento y por tanto mejores capacidades de absorción, haciendo que se adecúen e incorporen dentro de la estructura de la organización (CORFO, 2011)

De acuerdo con experiencias internacionales, el estudio resalta ciertos factores que toma en cuenta como principales para identificar los niveles de capacidad de absorción en las organizaciones, los cuales son descritos a continuación:

- Liderazgo, gestión e incentivos: cómo las áreas de una organización y las personas dentro de ellas intercambian e incorporan nuevo conocimiento, así como los incentivos que ofrece dicha organización para que estos mecanismos se desarrollen de la forma esperada
- Redes: participación y vínculos de la organización con otras y el presupuesto que se le atribuye a seminarios o cursos
- Entrenamiento: capacitaciones que brinda la organización a sus miembros y a al grado de especialización de estos
- Comunicaciones: nivel de información que está disponible para el personal y el grado de colaboración entre ellos
- Políticas y estrategias: existencia de políticas y alianzas formales que tenga la organización y a los procesos o estrategias de incorporación de información que desarrolla (CORFO, 2011)

Con el fin de aprovechar el conocimiento del entorno, será necesario dirigir el conocimiento existente dentro de la organización hacia lo que se busca alcanzar, cómo encontrarlo fuera de la misma y bajo qué propósitos se utilizará: para lo cual, la capacidad de absorción debe ser una actividad constante, promovida y organizada por la propia empresa.

2.2 Factores críticos para innovar

Hasta el momento se ha realizado una revisión de la literatura en cuanto a cómo se produce la innovación en las organizaciones, identificando las capacidades que estas deben desarrollar para poner en marcha iniciativas de innovación. Como se afirma al inicio del punto 2, esto se hace con el fin de conocer la innovación a nivel endógeno; esto es, mirar dentro de la organización para determinar las capacidades con las que cuenta y posibilitan, por ejemplo una innovación social. En este punto cabe resaltar que esta organización puede ser una empresa, una institución pública o una ONG. Es importante señalar además que para que algo pueda ser considerado una innovación en el ámbito empresarial, bastaría con que ingrese con éxito al mercado al ser comercializado, mientras que para el caso de las innovaciones sociales y de otros tipos es la utilización efectiva y continuada lo determinante para considerarla exitosa, o de

modo general la apropiación social manifestada a través de la aplicación o empleo de las innovaciones en la vida cotidiana de los usuarios (Echevarria, 2008).

A partir de lo revisado entonces, se identifican factores críticos que permitirían a las organizaciones innovar, específicamente se trata del desarrollo de las capacidades de innovación y absorción. Sin embargo, para evaluarlas hace falta la introducción de ciertas variables particulares que para los fines de la presente investigación resultan favorables, ya que pueden ser trasladados del ámbito de las organizaciones privadas al campo de lo social. Estos factores son considerados como relevantes, debido a su nivel de coincidencia en la literatura revisada en cuanto al grado de importancia que tienen dentro del desarrollo de las capacidades de innovación y de absorción. Tal como se mencionó al inicio, estas variables podrían ser extendidas a cualquier tipo de organización que desee realizar algún tipo de innovación. A continuación, se detallan los factores y las variables considerados críticos para ayudar a identificar las capacidades de la organización que lleva a cabo una innovación social, lo cual se realizará mediante la evaluación de la presencia de estos factores en la organización que será analizada en los próximos capítulos.

2.2.1. Capacidad de innovación

De lo descrito líneas arriba, se sabe que la capacidad de innovación se encuentra determinada por la habilidad de la organización para permanecer en constante cambio adaptándose a los requerimiento de su contexto. Esta capacidad a su vez involucra el desarrollo de ciertas variables que hacen posible considerar a las organizaciones como fuentes de innovación constante. Para la presente investigación, a partir de lo revisado en la literatura sobre innovación en las organizaciones se toman en cuenta dos variables con el fin de que puedan ser adaptadas al campo de lo social, estas variables son: el liderazgo y la creatividad. En las siguientes líneas, se especifican los aspectos que se toman en cuenta de estas variables.

a) Liderazgo

Teniendo en cuenta que el liderazgo desde los niveles jerárquicos más elevados tiene un rol importante en las organizaciones, este es considerado un factor relevante para garantizar que la innovación aflore y se desarrolle, ya que son los líderes los que definen la cultura, proporcionan dirección, asignan recursos y crean un balance entre lo que es importante hoy y en el futuro (Luecke, 2004); lo hacen a través de la determinación de la misión, visión y las estrategias por las cuales se conducirá la organización. Por su parte, la generación y desarrollo

de ideas se encuentra a cargo de los mandos medios y de los miembros de la organización en su conjunto.

b) Creatividad

Una variable importante considerada dentro del proceso de innovación, en la revisión de la bibliografía, es la creatividad. Se dice que para innovar se debe ser creativo, siendo la creatividad considerada como la generación de ideas pensadas bajo distintos escenarios que permitan ser transformadas en ideas originales y aplicables (Escorsa & Valls, 1997) En donde la creatividad es una condición importante para que la innovación tenga lugar ya que esta se producirá si alguna de estas ideas creativas logran concretarse. Por tanto, no basta con seleccionar una idea concreta y aplicarla donde corresponda, sino que necesariamente debe preceder la generación de ideas; es decir la creatividad, para innovar (Ponti, 2009). Si bien la creatividad es una variable importante para la innovación en las organizaciones, no es la única fuente de innovación, debido a que “las ideas son solamente las materias primarias para la innovación, pero no la producen inevitablemente” (Escorsa & Valls, 1997, p. 98), además porque existen otras fuentes, tales como información o conocimiento externo que puede ser usado por las organizaciones a través de su capacidad de absorción. De tal modo que la creatividad puede ser considerada como complementaria a otras formas de captación o generación de ideas por parte de las organizaciones.

A partir de lo señalado, en las tablas 6 y 7 se identificas las variables así como los elementos considerados importantes en el desarrollo de la capacidad de innovación en las organizaciones, los cuales serán utilizados como medio para evaluar el despliegue de esta capacidad:

Tabla 6: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de innovación

Variable 1	Elementos
Liderazgo	a. Desarrollar una cultura y clima que favorezcan las nuevas ideas
	b. Asignación de recursos para la innovación
	c. Establecimiento de metas fijas
	d. Evaluación permanente

Tabla 7: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de innovación

Variable 2	Elementos
Creatividad	a. Apertura a las ideas u opiniones de los miembros de la organización
	b. Incentivos y motivación de los miembros de la organización hacia la creatividad
	c. Comunicación de las ideas innovadoras para saber si todos están dispuestos a asumir el reto
	d. Actitudes del equipo con respecto a ideas innovadoras

2.2.2. Capacidad de absorción

Tal como se mencionó la capacidad de absorción es un componente crítico de una organización, ya que se trata de captar el conocimiento externo y usarlo en su provecho potenciando sus capacidades innovadoras. Para la presente investigación se consideran un conjunto de elementos que permitirán conocer el nivel de capacidad de absorción de la organización a evaluar. Estos factores son tomados por su coincidencia en la literatura revisada y la conveniencia de que puede ser trasladado del ámbito privado al campo social, asimismo, son variables que necesitan del involucramiento de todos los miembros de la organización para poder captar el nuevo conocimiento en favor de la organización, cuestión importante para todo tipo de organismo ya sea del ámbito privado, público o social. En las tablas 8 y 9 se identifican las variables consideradas clave en el desarrollo de la capacidad de absorción en las organizaciones, así como los elementos que serán evaluados en cada una de ellas:

Tabla 8: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de absorción

Variable 1	Elementos
Estrategias de la organización	a. Estímulos de la alta dirección para la búsqueda e incorporación de nuevo conocimiento
	b. Transformación del nuevo conocimiento en beneficio de la organización
	c. Grado de especialización de los miembros de la organización
	d. Información de la organización disponible para toda la organización

Tabla 9: Variables clave en el desarrollo de la capacidad de absorción

Variable 2	Elementos
Redes	a. Exposición de la organización frente a su entorno
	b. Vínculos formales de la organización con organizaciones que se dediquen a lo mismo y/o con organizaciones públicas o privadas nacionales o internacionales
	c. Colaboración e integración entre los miembros del equipo
	d. Búsqueda de información y contactos con otras organizaciones

Cabe señalar, que dentro de los factores de capacidad de innovación y absorción no se considera el componente tecnológico, ya que el caso a evaluar no está constituido por un elemento tecnológico dentro de la innovación.

Por otro lado, es importante indicar dentro de qué categoría o tipo de innovación se encuentra el caso que servirá para realizar el análisis. Desde el Manual de Oslo (2006), se identifican cuatro tipos de innovación siendo la innovación de producto y la de proceso aquellas que son más recurrentes en las organizaciones y las que se encuentran vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica, mientras que las innovaciones de mercadotecnia y de organización abarcan otros elementos más allá del uso de la tecnología (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2006). El caso a evaluar se encuentra dentro del tipo de innovación de organización, definida como “la introducción de un método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección” (OCDE, 2006, p. 62). Específicamente se trata de una innovación de organización en las prácticas empresariales, ya que se trata de la introducción de una nueva forma de trabajo a través de la reestructuración de las actividades dentro de la organización.

En síntesis, a partir de la literatura revisada, se tiene una definición que determina lo que es la innovación social y los factores considerados críticos que permiten conocer las capacidades de la organización para llevar a cabo este tipo de innovación. En el siguiente capítulo se detalla la utilidad de esta definición y de los factores, asimismo se brindan aproximaciones del caso de estudio que será evaluado desde la innovación social.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone el proceso bajo el cual se realizó la presente investigación. Principalmente se hace uso del estudio de caso como metodología que orienta la investigación acompañada de herramientas cualitativas, las cuales permiten el análisis de los factores identificados como críticos para el desarrollo de la innovación social en las organizaciones.

Dentro de las estrategias metodológicas de investigación, una de las herramientas más utilizadas es la del estudio de caso, aunque esta no sea exclusiva de la investigación cualitativa o cuantitativa, ya que puede ser una combinación de ambas (Castro, 2010); este tipo de investigación es favorable para la obtención de conclusiones que permitan “el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos” (Martinez, 2006, p. 189). Asimismo es “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 1998, p. 8), cuyo propósito fundamental es el de conocer cómo funcionan todas las partes que lo componen y las relaciones que existen entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván 2001 citado en Barrio et al. 2009).

De acuerdo al alcance de la investigación, basados en el interés por el cual se pretende realizarla y a partir de este identificar los métodos que se utilizarán, Stake (1998) identifica tres tipos de estudios de caso: a) el estudio intrínseco de casos, por el cual se tiene la necesidad de comprender un caso particular bien porque ya viene dado o bien porque se requiere entenderlo en sí mismo de manera concreta y sin buscar generalizaciones, de modo que el caso concreto es prioritario y es el fundamento de la investigación; b) en el estudio instrumental de casos, por otro lado, se tiene el interés de entender de forma general un fenómeno o una situación con el fin de conseguir una mayor claridad sobre diversos aspectos de una misma cuestión que se desea analizar, en donde el caso concreto será el instrumento para lograrlo, siendo este secundario, ya que será mediante el caso particular a través del cual se busca ampliar el conocimiento; c) en este mismo sentido el estudio colectivo de casos se realiza con el fin de comprender mejor una situación; sin embargo se opta por el uso de diversos estudios de caso, en vez de uno en particular, los cuales servirán como instrumento para entenderla

Asimismo, se obtienen distintos resultados según el tipo de estudio de caso; del estudio intrínseco de casos, se obtendrá como producto final de la investigación un informe que describa las particularidades del caso concreto; por otro lado, con el estudio instrumental de

casos se podrán explorar diversos fines indagatorios y comprender otros aspectos de la situación estudiada; por último del estudio colectivo de casos, se podrá conocer de forma más clara las distintas dimensiones del problema estudiado (Barrio et al., 2009)

Según lo propuesto por Yin (1994 citado en Castro 2010), de acuerdo a los objetivos que persigue la investigación, el estudio de caso puede ser clasificado como: a) descriptivo, cuyo propósito es evaluar cómo se desarrolla un fenómeno organizativo dentro de su entorno; b) exploratorio, el cual persigue comprender una situación de la cual no se tiene información suficiente en cuanto a marco teórico; c) ilustrativo, cuya finalidad es mostrar prácticas de gestión que puedan ser tomadas como ejemplo a seguir, y d) explicativo, por el cual se busca determinar las causas y procesos de un fenómeno organizativo particular con el fin desarrollar o invalidar teorías existentes. De la misma forma, según el propósito y los aportes teóricos que se pretenden brindar con la investigación, el estudio puede ser a) descriptivo, b) explicativo o c) predictivo. La investigación puede ser descriptiva si lo que se busca es identificar los factores clave que se encuentran involucrados dentro de un fenómeno, explicativa, si lo propuesto es encontrar los vínculos entre los factores y el fenómeno al mismo tiempo de explicar estas relaciones bajo la teoría existente; y puede ser predictiva si lo que se evalúa son las características de una teoría (Martinez, 2006).

En la presente investigación, se propone el uso del método de estudio de caso, ya que permite el entendimiento de un fenómeno contemporáneo, tal como es la innovación social, dentro de su propio contexto (Yin, 2009), a la vez que adopta una perspectiva integradora implicando examinar además del contexto, las variables o factores que definen la situación específica. Del mismo modo, que a partir de la reconstrucción de los hechos de una o varias experiencias, se pueden identificar los actores relevantes, momentos críticos y procesos que posibiliten entender el objeto de estudio así como los resultados que se obtuvieron y las dinámicas de implementación que contribuyen o impiden los logros; todo ello con el fin de reconocer aquellos puntos que requerirán mayor atención en futuras investigaciones (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2011).

Por lo antes descrito, la presente investigación puede clasificarse dentro de la tipología instrumental, ya que se hará uso de un estudio de caso particular con el propósito de evaluar si se trata de una innovación social con el fin de comprender los diversos aspectos involucrados dentro de este fenómeno. Asimismo, por el propósito que persigue la investigación, el cual es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia dentro de los procesos de

innovación social y de innovación dentro de las propias organizaciones, la presente puede ser clasificada como un estudio de caso descriptivo.

En la metodología de estudio de caso es necesario además identificar la unidad o unidades de análisis que delimitarán las fronteras del mismo; según lo señalado por Yin (2009), la unidad de análisis es el qué o quién que está siendo explorado. En otras palabras, es el enfoque de la investigación, por el cual se recopila la información y se responden las preguntas planteadas al inicio la misma; orientando el sentido del estudio hacia todo el proyecto o iniciativa y sus resultados, o si de lo contrario, el análisis se concentrará en alguna dimensión o proceso específico del proyecto o iniciativa (BID, 2011). Asimismo, Yin (2009) distingue dos tipologías de acuerdo a la unidad de análisis que será utilizada, al respecto esta puede ser considerada holística, cuando el caso de estudio es tomado como una unidad de análisis global que comprende un todo, o puede ser identificada como incrustada en donde se analizan una o más sub unidades dentro de la unidad de referencia. Por tanto, “el criterio principal para optar por uno u otro diseño es el grado de focalización que se requiere alcanzar dentro del caso de estudio” (Castro, 2010), es decir dependerá de hacia dónde se dirigirá la investigación y lo que se quiere analizar para determinar si el estudio será más holístico o más focalizado.

En la presente investigación, se identifica una sola unidad de análisis, el programa “Reciclar para ayudar”, donde el sujeto de estudio es la organización, la Asociación de Ayuda al Niño Quemado, por tanto al ser el programa el centro u objeto de la investigación estaríamos ante un estudio de caso de tipo incrustado, el cual será evaluado desde dos perspectivas específicas:

- *Desde el resultado:* en donde se pretende analizar si el programa puede ser considerado una innovación social y
- *Desde el proceso:* con el objetivo de reconocer cuáles son las capacidades con las que cuenta la organización que le permiten llevar a cabo una iniciativa de innovación social.

Estas dos perspectivas serán evaluadas a través de factores específicos. En primer lugar, tal como se mencionó, los factores que serán analizados desde la perspectiva de resultado permitirán evaluar si el caso de estudio se trata de una innovación social, para ello se han tenido en cuenta las variables incluidas dentro de la definición de innovación social señalada en el capítulo uno. Estos factores son definidos de forma operativa con el fin de identificar elementos

específicos que posibiliten el análisis de cada factor³. En las tablas 10 y 11 se describen estos factores, su definición operativa y los elementos a tomar en cuenta para la evaluación:

Tabla 10: Matriz de factores clave en el desarrollo de la innovación social

	Factores	Definición operativa	Elementos
INNOVACIÓN SOCIAL	Originalidad	Las innovaciones sociales no tienen que ser completamente originales o únicas pero sí deben ser nuevas, de algún modo en el sector, región, mercado o usuario o ser aplicadas de una forma nueva.	a. Es una idea original
			b. Crea nuevas soluciones
			c. Novedosa para la organización, a nivel contexto y país
	Satisfacción de una necesidad social	Deben ser diseñadas para satisfacer una necesidad social vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas.	a. Objetivos del proyecto a largo plazo
			b. Implica un fin social (mejora de condiciones para el público objetivo)
			c. Atiende a un público desfavorecido
	Sostenibilidad	La innovación debe tener el potencial suficiente para ser implementada de manera práctica manteniéndose en el largo plazo	a. Practicidad en la ejecución
			b. Eficiencia (más eficiente que otras soluciones)
			c. Tiempo de existencia del proyecto mayor a un año
			d. Uso de la innovación si salió al "mercado"
	Relacional	Requiere del trabajo conjunto entre instituciones (públicas, privadas o sin fines de lucro), el Estado y la comunidad. Además de la asimilación de la innovación por parte de la masa crítica para que pueda ser propagada	a. Su desarrollo promueve la interacción entre sectores
			b. Diversidad de aliados
			c. Reconocimiento de la innovación por parte del público en general
	Replicabilidad	Tendencia a su difusión, son innovaciones abiertas que tienen por objeto generar impacto global debido a su expansión	a. La organización es abierta y colaborativa
			b. Difusión del programa dentro y fuera de la organización
			c. Se comparte información acerca de la implementación del programa

³ Los elementos específicos utilizados para facilitar el análisis de los factores identificados dentro de la innovación social así como la innovación son una síntesis propia a partir de la revisión bibliográfica descrita en el capítulo uno.

En segundo lugar, para la evaluación desde la perspectiva de proceso se toman en cuenta los factores críticos establecidos en el capítulo anterior: la capacidad de innovación y la capacidad de absorción, a partir de ellos se identificó las variables clave que propician el proceso de innovación en las organizaciones. De igual forma que para la evaluación de la innovación social, en la evaluación del proceso de innovación se utilizará definiciones operativas y elementos a ser tomados en cuenta dentro del análisis.

Para el primer factor, la capacidad de innovación, se utilizará una definición operativa, variables y elementos particulares, los cuales son resumidos en la tabla 11:

Tabla 11: Matriz de factores clave para innovar: capacidad de innovación

INNOVACIÓN	Factor 1	Definición operativa	Variables	Definición operativa	Elementos
INNOVACIÓN	<i>Capacidad de innovación</i>	Habilidad de la organización para permanecer en constante cambio adaptándose a los requerimientos de su contexto	Liderazgo	Los niveles jerárquicos más elevados y los mandos medios juegan un rol importante como líderes para garantizar que la innovación aflore en las organizaciones	a. Desarrollar una cultura y clima que favorezcan las nuevas ideas
					b. Asignación de recursos para la innovación
					c. Establecimiento de metas fijas
					d. Evaluación permanente
			Creatividad	Generación de ideas pensadas bajo distintos escenarios que permitan ser transformadas en ideas originales y aplicables	a. Apertura a las ideas u opiniones de los miembros de la organización
					b. Incentivos y motivación de los miembros de la organización hacia la creatividad
					c. Comunicación de las ideas innovadoras para saber si todos están dispuestos a asumir el reto
					d. Actitudes del equipo con respecto a ideas innovadoras

Con respecto al segundo factor, la capacidad de absorción, se emplea también una definición operativa, variables y elementos específicos, los cuales son expuestos en la tabla 12:

Tabla 12: Matriz de factores clave para innovar: capacidad de absorción

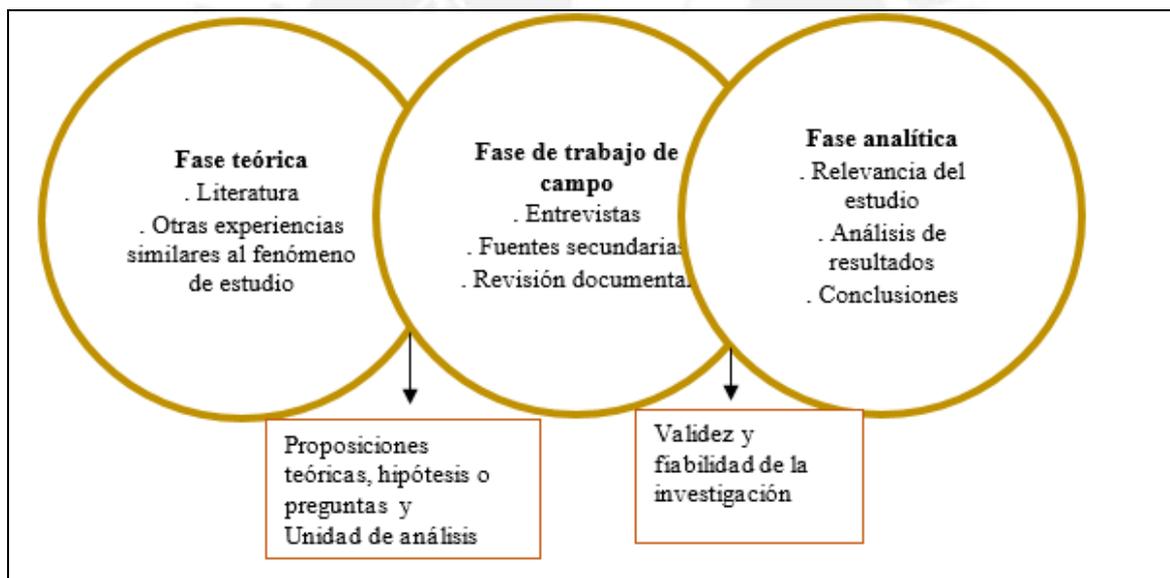
INNOVACIÓN	Factor 2	Definición operativa	Variables	Definición operativa	Elementos
	<i>Capacidad de absorción</i>	Habilidad de adquirir y/o asimilar el conocimiento externo y de poder explotarlo en provecho de la organización	Estrategias de la organización	Se refiere a rutinas o estrategias de la organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar el nuevo conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> a. Estímulos de la alta dirección para la búsqueda e incorporación de nuevo conocimiento b. Actividades que permiten la Transformación del nuevo conocimiento en beneficio de la organización c. Grado de especialización de los miembros de la organización
		Redes	Grupo de personas e instituciones que trabajan y se relacionan a través de formas específicas de conocimiento, ya que comparten similares intereses, así como motivaciones basadas en el acceso a recursos	<ul style="list-style-type: none"> a. Exposición de la organización frente a su entorno b. Vínculos formales con organizaciones que se dediquen a lo mismo y/o con organizaciones de otros sectores nacionales o internacionales d. Búsqueda de información y contactos 	

Los factores y/o variables así como los elementos detallados en las tablas anteriores servirán para realizar el análisis del proyecto de innovación desde las dos perspectivas antes descritas, dicha evaluación y los resultados de la misma serán expuestos en el capítulo cuatro de la presente investigación. De otro lado, para considerar el enfoque bajo el cual se explica el presente trabajo se debe tener en cuenta que, en la investigación de tipo cualitativa, la selección de la teoría favorece la elección de forma deliberada de casos claves que permitan evaluar una o más teorías existentes o en evolución (Martinez, 2006), lo cual se refleja en esta investigación al identificar factores críticos particulares a ser evaluados a través de un estudio de caso concreto con el fin de validar la teoría con la práctica.

Asimismo, el propósito de esta metodología consiste en comprender una realidad a partir de la reconstrucción de los hechos desde la perspectiva de los personajes que la integran (Castro, 2010). En este sentido, “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 364). Con el fin de tener un acercamiento a dicha realidad y poder realizar la evaluación se hicieron uso de herramientas cualitativas tales como entrevistas semi estructuradas y entrevistas a profundidad a actores relevantes involucrados en el desarrollo del estudio de caso analizado.

En síntesis la metodología de la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, utilizando como estrategia de investigación el estudio de caso con propósito instrumental descriptivo identificando una sola unidad de análisis de tipo incrustada. En la Figura 9 se puede ver a modo de resumen el procedimiento metodológico descrito líneas arriba que seguirá la presente tesis.

Figura 9: Proceso Metodológico de la Investigación cualitativa

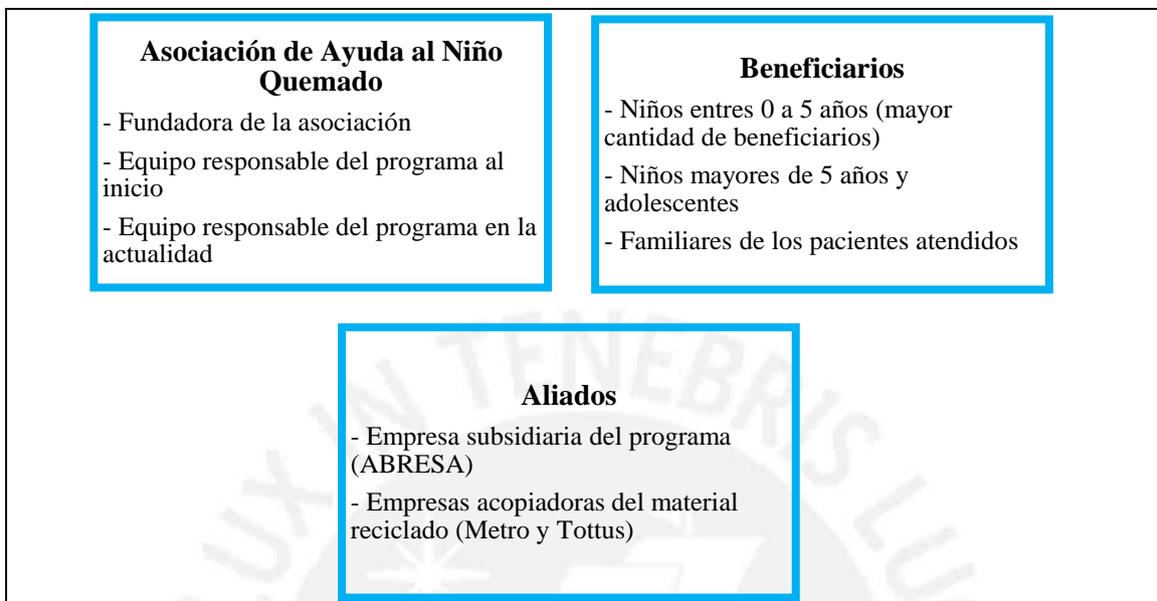


Adaptado de: Castro (2010)

Con el fin de recopilar información acerca del programa, como paso previo a la fase de entrevistas se realizó un mapeo de actores relevantes para la presente investigación. En este sentido se identificó que el programa había pasado por distintas etapas y había sido dirigido por distintas personas, por tanto era fundamental tener contacto con cada una de ellas, asimismo, para llevar a cabo la ejecución del programa se identificó la presencia de otros actores fuera de

la organización que serían importantes para la investigación. De este modo se realizó un mapeo de actores relevantes para la investigación los cuales son descritos en la figura 10:

Figura 10: Mapeo de actores relevantes en el programa “Reciclar para ayudar”



Luego de identificar a los actores relevantes dentro de la ejecución del programa y para la presente investigación se hicieron uso de un conjunto de herramientas, las cuales se describen en las próximas líneas.

3.1 Herramientas utilizadas

Para poder realizar el análisis y complementar la evaluación, en la fase de estudio de campo se llevaron a cabo un número de entrevistas semi estructuradas y a profundidad a las personas encargadas del programa en la Asociación de Ayuda al Niño Quemado. Estas entrevistas fueron realizadas a todas las personas que estuvieron involucradas desde el inicio del programa y las que lo dirigen en la actualidad⁴. Cabe mencionar que además de contar con las declaraciones desde la experiencia de la asociación, se realizó una entrevista a uno de los aliados estratégicos: la persona a cargo de la ejecución del programa en Hipermercados Tottus. En la tabla 13 se especifica quiénes fueron los entrevistados, con nombre y cargo además de las fechas en que las entrevistas fueron efectuadas:

⁴ Para la presente investigación no se tomaron las declaraciones de la persona de ABRESA encargada del programa durante los primeros años de su implementación, debido a que el trabajo como unidad ejecutora siempre estuvo compartido entre ABRESA y ANIQUEM durante esos años y luego toda la gestión operativa estuvo a cargo solo de ANIQUEM.

Tabla 13: Lista de personas entrevistadas

Entrevistados (as)	Cargo	Fecha de la entrevista
Eliana Atuesta	Responsable de Gestión de Proyectos en ANIQUEM	18 de Enero del 2016
Daniel Guizado	Encargado de Desarrollo Ambiental en Hipermercados Tottus	20 de Enero del 2016
Eliana Atuesta	Responsable de Gestión de Proyectos en ANIQUEM	25 de Enero del 2016
Claudia Sánchez	Asistente de Gestión de Proyectos en ANIQUEM	25 de Enero del 2016
Mary Malca	Fundadora y ex Vice presidenta de ANIQUEM	28 de Enero del 2016
Cecilia Rodríguez	Responsable de Recaudación de Fondos en ANIQUEM	29 de Enero del 2016

3.2. Aproximación al caso de estudio: identificación de la unidad de análisis

La investigación cualitativa sigue un proceso de inmersión inicial como etapa inicial y de inmersión final por el cual se identifica la muestra o para el uso de la metodología de estudio de caso, la unidad de análisis que será analizada con respecto al problema planteado o fenómeno que se quiere comprender (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). A continuación, se describe dicho proceso seguido en la presente investigación teniendo como propósito el detallar los pasos que se siguieron para determinar la unidad de análisis que servirá para la evaluación.

3.2.1. *Inmersión inicial: ¿A qué responde la innovación social?*

La inmersión inicial que implica la investigación cualitativa se trata de conocer a profundidad el contexto en el que se desenvuelve la problemática que se desea comprender. Esto significa “sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y nos guíen por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio” (Hernández et al., 2010, p.8).

De este modo, el desarrollo de la presente investigación inició con el interés por conocer de qué se trata la innovación social, y si esta nueva forma de atacar un problema social venía siendo aplicado en nuestro país. En este sentido, se inició la búsqueda de casos en general que podrían ser considerados como propuestas innovadoras cuyo fin sea el apoyo a un sector no atendido de la sociedad. Al revisar algunos programas y conocer su entorno así como sus particularidades se identificó que la mayoría de estas propuestas eran impulsadas por

Organismos No Gubernamentales, contando con el apoyo de empresas en algunos casos⁵. Asimismo, salió a la luz una pregunta que debía ser respondida antes de seleccionar la unidad de análisis que sería utilizada como caso de estudio. Esta pregunta fue: ¿a qué responden estos programas? ¿Cuál es el motivo por el que las ONG deciden implementar estas innovaciones? Con el fin de responderlas se encontraron dos motivos principales.

a) Dificultades en la captación de fuentes de financiamiento

Uno de los principales desafíos que enfrentan las ONG a nivel de América Latina es la dificultad para obtener financiamiento, ello debido al contexto cambiante bajo el cual se inscriben en donde la cooperación internacional constituye un rol muy importante. Por un lado, una de las causas que afectan la sostenibilidad financiera de las ONG son la redirección y reducción de los flujos de la ayuda oficial hacia América Latina alcanzando en el 2010 7% de la ayuda total, mientras que Asia y África recibieron 37% y 30% respectivamente. De la mano de esta disminución se encuentran también la escasez de recursos y las crisis globales, cuyo impacto a corto plazo se vio reflejado en la drástica reducción de España en el año 2011, cuando los montos destinados a la ayuda oficial por parte de ese país se redujeron en un 70% en comparación con años anteriores debido a la crisis financiera que sufriera ese país (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014).

En la tabla 14 se puede notar la disminución de la ayuda oficial hacia América Latina en los últimos años:

Tabla 14: Distribución de la Ayuda Oficial al Desarrollo por regiones desde el año 1990 (en millones de US\$ corrientes, periodos de cinco años)

Regiones	1990	%	1995	%	2000	%	2005	%	2011	%
África sur del Sahara	17,842	45.93%	18,613	42.09%	13,010	37.02%	26,215	46.00%	47,463	50.34%
América Latina y el Caribe	5,152	13.26%	6,299	14.24%	4,856	13.82%	6,838	12.00%	11,522	12.22%
Asia Meridional	5,958	15.34%	5,157	11.66%	4,118	11.72%	9,118	16.00%	16,733	17.75%
Asia Oriental y Pacífico	8,431	21.70%	10,787	24.39%	8,565	24.37%	9,687	17.00%	7,848	8.32%
Europa y Asia Central	1,462	3.76%	3,371	7.62%	4,595	13.07%	5,128	9.00%	10,722	11.37%
Ayuda Total	38,845	100.00%	44,227	100.00%	35,144	100.00%	56,986	100.00%	94,288	100.00%

Adaptado de: AC Sinergia (2014)

⁵ Para hacer referencia a los Organismos No Gubernamentales en adelante se utilizará el término ONG

Por otro lado, una cuestión importante que tiene que ver también con la disminución de los flujos de la cooperación internacional es el aumento y crecimiento de los niveles económicos de América Latina haciendo que muchos países se encuentren dentro de la calificación de renta media⁶ con lo cual dejan de ser contemplados para recibir ayuda de forma preferente a pesar de la existencia de considerables niveles de desigualdad, injusticia social, problemas ambientales y debilidades institucionales (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014).

En cuanto a la redirección de los flujos de la ayuda oficial, se puede notar que durante los últimos años la ayuda ha sido encausada hacia otras regiones del mundo a costa de la región de América Latina así como ha habido una variación en cuanto a los temas considerados como prioritarios para recibirla. En América Latina, aquellos donantes que aún destinan su ayuda a esta región han configurado estos cambios en su política de ayuda, por ejemplo la cooperación europea destinará sus fondos en mayor medida a “la promoción de un clima de estabilidad y fortalecimiento institucional en desmedro de los temas de derechos, democracia y paz” (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014, p. 19). Asimismo, un asunto importante a resaltar son los cuestionamientos hacia el sistema de la Cooperación Internacional actual, la cual se vincula a la institucionalización de la ayuda como medio de poder en las relaciones internacionales al responder a intereses económicos y geopolíticos de los donantes denominados tradicionales. Estos cuestionamientos hacen que se hable de una orientación hacia la privatización de la cooperación internacional la cual implica la preponderancia de intereses programáticos y de territorio directamente relacionados estos donantes (Morales H. , 2014).

Si bien la mayoría de los fondos de la cooperación internacional se dirigen principalmente a organismos oficiales de los países receptores traducidos en asistencia oficial para el desarrollo, de los cuales son cada vez más receptoras las organizaciones de la sociedad civil; un pequeño porcentaje es adjudicado de forma directa a estas organizaciones aunque este tipo de recaudación suele ser de montos pequeños a través de trámites complejos y de poca continuidad (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014). A nivel de subregiones dentro de América Latina, la subregión Andina, conformada por Colombia, Venezuela, Ecuador Bolivia y Perú, los tres últimos han dependido fuertemente de la cooperación internacional. A pesar de que la reducción de los fondos antes mencionada no ha sido de forma global, los países más

⁶ El Banco Mundial clasifica a los países en cuatro tipos según su nivel de renta, un país considerado con un nivel de renta media es aquel cuya renta per cápita por “Paridad de Poder Adquisitivo” (en US\$ dólares) es de 976 a 11, 905 dólares (AC Sinergia, 2014). Las otras clasificaciones de países por nivel de renta son expuestas en el Anexo A.

afectados han sido Ecuador, Perú y Bolivia (AC Sinergia, 2014). En la tabla 15 se puede verificar lo antes mencionado:

Tabla 15: Promedio anual de la Ayuda Oficial para el Desarrollo en periodos de cinco años (en miles de US\$)

País	1993-97	%	1998-02	%	2003-07	%	2008-11	%
Bolivia	671,000	46.05%	625,000	39.04%	739,000	33.55%	689,000	29.67%
Ecuador	214,000	14.69%	173,000	10.81%	192,000	8.72%	188,000	8.10%
Perú	398,000	27.32%	455,000	28.42%	476,000	21.61%	400,000	17.23%
Colombia	142,000	9.75%	295,000	18.43%	733,000	33.27%	989,000	42.59%
Venezuela	32,000	2.20%	53,000	3.31%	63,000	2.86%	56,000	2.41%
Total	1,457,000	100.00%	1,601,000	100.00%	2,203,000	100.00%	2,322,000	100.00%

Adaptado de: AC sinergia

Tal como se ve, de los países de la región andina Bolivia, Ecuador y Perú son los países que más han recibido fondos de la cooperación, excepto por Colombia que en los últimos años ha recibido mayores cantidades debido a la priorización de temas de parte de la cooperación. Asimismo, se puede notar que los montos de la ayuda destinados hacia Perú se han reducido de un 27.3% en el rango de los años 1993-1997 a 17.2% en el rango de años 2008-2011.

b) *En busca de la sostenibilidad financiera: Nuevas formas de financiamiento*

En vista de los nuevos retos que deben afrontar las ONG de América Latina en cuanto a las posibilidades de financiamiento, especialmente en una de sus formas más tradicionales, esto es, la cooperación internacional y particularmente en los países denominados de renta media, se ha visto favorecida la aparición de nuevos actores, fuentes y mecanismos de financiamiento (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015) aunados a la búsqueda de estas nuevas formas de financiamiento por parte de las ONG con el propósito de alcanzar el objetivo último el cual es transformarse en organismos auto sostenibles.

De este modo, empiezan a surgir nuevas formas de relacionarse por parte de las ONG con otros actores tales como las empresas, el sector público y la sociedad civil. Por un lado se encuentran las empresas que mediante su trabajo de responsabilidad social impulsan programas que permiten a las ONG recaudar fondos a través de sus propios colaboradores o del público en general. En este sentido apoyan proyectos de promoción social dirigidos a establecer buenas relaciones con la comunidad de su interés y fomentar mejores condiciones de vida de grupos

más desfavorecidos de la sociedad; por el lado del sector público las ONG han empezado a vincularse con el Estado a través de entes tanto nacionales como locales en donde actúan como receptoras de fondos de acuerdo a líneas estratégicas trabajadas por los gobiernos, pero también su relación pasa por configurarse como proveedoras de servicios y ejecutoras de políticas públicas. Finalmente, las ONG persiguen generar relaciones con el público por medio de la generosidad individual reflejado en la captación de recursos cedidos por los propios individuos ya sea dinero, especies o trabajo, los cuales configuran en la actualidad una fuente de financiamiento bastante fuerte para estas organizaciones; bajo la misma línea otro método aunque aún incipiente en América Latina es la generosidad vía internet mecanismo por el cual se recauda fondos a través de plataformas de donación online en donde se capta recursos de la ciudadanía (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014).

Dentro de las acciones tomadas por parte de las ONG para generar ingresos propios en la subregión Andina, de la cual Perú es parte, se encuentran las donaciones individuales. Este tipo de recaudación de fondos las realizan particularmente las ONG dedicadas a grupos de personas específicas o aquellas que trabajan con problemas de gran sensibilidad social, en donde una de las formas más comunes de hacerlo es a través de invitar a clientes de bancos, supermercados y diversas organizaciones a que donen sus cambios al momento de realizar alguna transacción, asimismo otra de las formas más comunes es el voluntariado por el cual los individuos prestan su trabajo a diversas causas con las que se sienten sensibilizados (AC Sinergia, 2014). Del mismo modo, las relaciones de las ONG de esta región con la empresa privada tiene las siguientes características: en primer lugar, se trata de convenios realizados dentro del marco de políticas de RSE de las empresas (37%), en segundo lugar se encuentran las donaciones (28%), y por último los contratos de prestación de servicios (18%), así “el financiamiento privado de origen local sea con empresas o captación de recursos de donantes personales aparece actualmente como una opción para el logro de condiciones de sostenibilidad financiera de las ONG” (Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014, p. 66) Por otro lado, los vínculos con los Estados son deseables pero no pueden ser vistas como agentes de sostenibilidad para las ONG, ya que su relación depende de los cambios políticos, lo cual hace que esta sea incierta (AC Sinergia, 2014).

3.2.2. Después de la inmersión inicial: selección de la unidad de análisis

Después de la inmersión inicial por la cual se profundiza acerca del contexto del tema de estudio, la tarea a continuación es realizar una revisión de casos que permitan aterrizar la

problemática y ayuden a entender el fenómeno de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para este fin, se empezó explorando en la web casos reconocidos como innovación social en nuestro país, en este sentido se encontraron iniciativas por parte del Estado a modo de comunicaciones por parte de ministerios, en especial el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, asimismo, se hallaron registros de convocatorias y la realización de un concurso llamado Kunan, impulsado por la fundación Telefónica en donde se insta a individuos especialmente organizaciones de jóvenes a participar y recibir premios como capacitaciones y dinero para poner en marcha sus iniciativas⁷. Sin embargo, ninguna de las opciones anteriores satisfacía lo que se quería investigar, ya que no se trataban de programas establecidos, sino propuestas a ser desarrolladas.

La búsqueda continuó y se encontraron dos programas con bastante información sobre todo publicitaria en torno a los mismos, asimismo se encontraron semejanzas ya que eran parecidos en términos de que ambos involucran el reciclaje de desechos y está destinado al público en general y a empresas que deseen colaborar con el programa, siendo la ayuda destinada hacia niños, aunque en distintos contextos (Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM], 2016b) (Aldeas Infantiles SOS, 2016). Los programas mencionados son los siguientes: “Recíclame, cumple tu papel” impulsado por Kimberly Clark en asociación con Aldeas Infantiles SOS Perú y “Reciclar para Ayudar” desarrollado por la Asociación al Niño Quemado. En el caso de ambos programas se revisaron las páginas web de las organizaciones involucradas, ubicándose información general acerca de qué se trataba el programa y cómo se podía ayudar a alcanzar sus objetivos. Distintos links encontrados mencionaban el reconocimiento a distintas empresas por haber alcanzado metas de recaudación de cantidades recicladas expresadas en montos de dinero o en ayuda. Luego de ello, se pasó a tomar contacto con estas organizaciones para conocer a profundidad los programas. Los primeros contactos fueron con las ONG, es decir con Aldeas Infantiles SOS Perú y ANIQUEM, específicamente con las coordinadoras de los programas.

Durante estos primeros contactos ambas estuvieron dispuestas a colaborar con la investigación mostrándose entusiasmadas por el tema a trabajar. En principio se contactó con Aldeas Infantiles SOS obteniéndose información relevante, el siguiente paso era contactar al segundo involucrado del programa “Recíclame, cumple tu papel”; sin embargo el tiempo en tomar contacto se dilató y solo se pudo hacer hasta muy poco antes de presentar la investigación. Es por ello que a pesar de que en un inicio se pensó en tomar los dos casos como

⁷ En el Anexo B se puede encontrar los ganadores del concurso en los años 2014 y 2015.

unidades de análisis, se decidió solo tomar el programa “Reciclar para ayudar” de ANIQUEM, ya que las entrevistas pudieron ser realizadas con anticipación y se obtuvo la información necesaria.

Entonces, por principio de acceso a la información y relevancia para la presente investigación la unidad de análisis que fue seleccionada es el programa “Reciclar para ayudar” impulsado por ANIQUEM y la Asociación de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol en un primer momento y luego solo por ANIQUEM. Este programa ha sido bastante mencionado destacando su labor relacionada a la salud de los niños, así como los reconocimientos otorgados a organizaciones comprometidas con el apoyo al programa y la constante inserción de nuevas empresas e instituciones. Asimismo, sobresale por la difusión de grandes campañas de reciclaje de la mano de importantes organizaciones y su participación en ferias como Mistura, en la cual vienen recaudando los desechos que pueden ser reciclados durante los últimos tres años y su vinculación con iniciativas como Clima de Cambios de la Universidad Católica⁸. Asimismo, ANIQUEM se preocupa por dar a conocer el programa a través de capacitaciones de sensibilización en las cuales se expone el tema de los accidentes por quemadura cuyo mayor número de afectados son los niños, las formas de prevenir estos accidentes y por qué es necesario seguir un proceso de rehabilitación. Además, se sensibiliza en el tema ambiental identificando los problemas que lo afectan tanto a nivel mundial como en nuestro contexto. En el siguiente capítulo se describirá con mayor detalle el programa “Reciclar para ayudar”, así como la organización que lo promueve ANIQUEM.

⁸ Las notas relacionadas a la difusión del programa “Reciclar para ayudar” pueden ser revisadas en el Anexo C.

CAPÍTULO 4: EL PROGRAMA “RECICLAR PARA AYUDAR” DE LA ASOCIACIÓN DE AYUDA AL NIÑO QUEMADO

Esta sección tiene por objetivo describir el estudio de caso que será analizado en el capítulo siguiente, así como presentar la organización que lo lleva a cabo. “Reciclar para ayudar” es un programa impulsado por la Asociación de Ayuda al Niño Quemado con el objetivo de obtener recursos que permitan financiar la rehabilitación de niños y niñas sobrevivientes de quemaduras. En las próximas líneas se presenta la labor que despliega la asociación y se realiza un acercamiento acerca de cómo se desarrolla el programa de reciclaje.

4.1. Asociación de Ayuda al Niño Quemado

La Asociación de Ayuda al Niño Quemado⁹ nace con el fin de colaborar con la disminución de accidentes por quemaduras en los niños del Perú, cuyo trabajo inició el 27 de Octubre de 1999 fundada por los doctores y esposos Víctor Raúl Rodríguez Vilca y Mary Malca Villa junto con la ayuda de un grupo de personas altruistas que brindaron su apoyo para que la asociación surgiera (Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM], 2016)

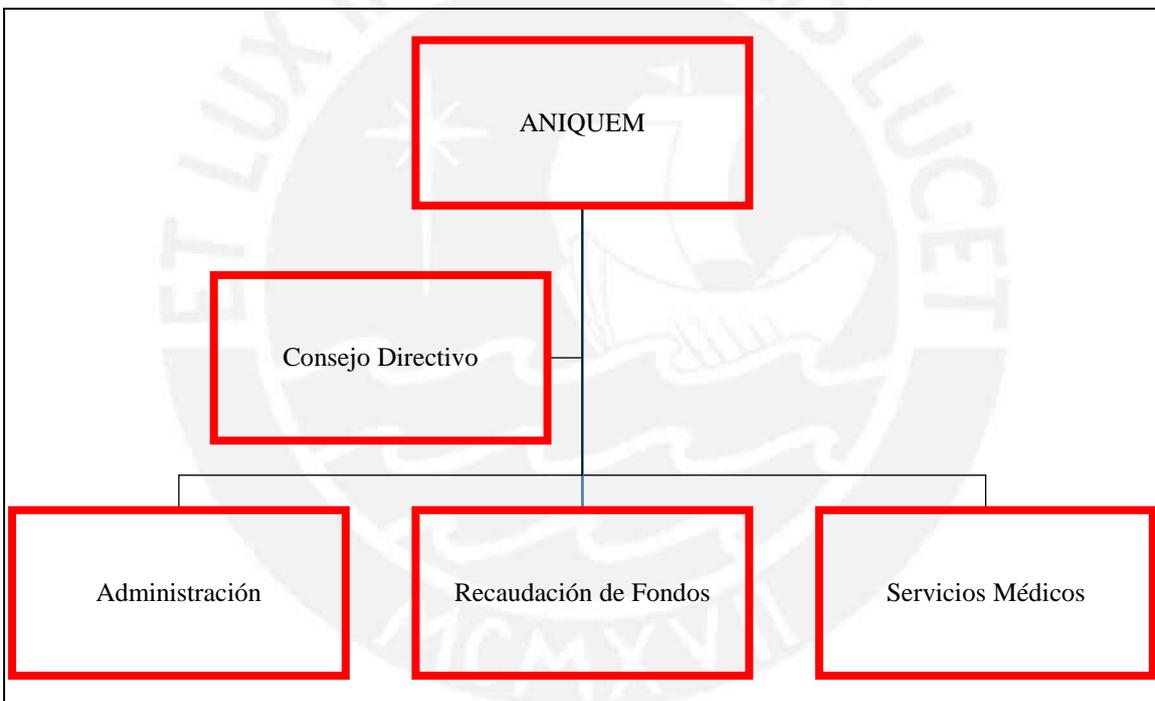
En un principio, la asociación tenía una labor de prevención de accidentes por quemaduras a través de charlas y capacitaciones. Durante los primeros años, los doctores fundadores tomaron conciencia de que además de la prevención existía un problema mayor: los niños tratados en hospitales después de ser sometidos a intervenciones quirúrgicas y dados de alta regresaban al poco tiempo debido a que no había un adecuado tratamiento de rehabilitación en sus casas, complicando su estado, lo cual pudo ser prevenido si en los hospitales se diera el servicio de rehabilitación; sin embargo la rehabilitación no era brindada por los hospitales (ANIQUEM, 2016). Atendiendo a esta realidad y debido a los sucesos acaecidos en la tragedia de Mesa Redonda, en febrero del año 2002 se abre el Centro de Rehabilitación de ANIQUEM, con el propósito de ofrecer un modelo de rehabilitación especializado que permita a los niños y adolescentes sobrevivientes de quemaduras reestablecerse de forma completa. Los pacientes que recibe ANIQUEM provienen de familias de escasos recursos y en la mayoría de casos llegan pacientes al centro derivados de diversos hospitales de Lima y del interior del país. Cabe resaltar que en la actualidad este es el único centro encargado de brindar este servicio especializado en el tratamiento y rehabilitación de pacientes sobrevivientes de quemaduras (ANIQUEM, 2016),

⁹ En adelante para hacer referencia a la Asociación de Ayuda al Niño Quemado, se utilizará el término ANIQUEM.

por ello su misión y visión se encuentran acorde a ofrecer este servicio integral. (VER ANEXO D)

La estructura de ANIQUEM se encuentra constituida por el Consejo Directivo, quienes se encargan de velar que los objetivos de la asociación se cumplan, así como aprobar y dar seguimiento a los programas de financiamiento, y por tres áreas principales a) administración, área encargada de la gestión de las entradas y salidas de dinero de la asociación entre otras tareas, b) recaudación de fondos, área encargada de la búsqueda de financiamiento, así como el planeamiento y ejecución de programas y c) servicios médicos, compuesta por los doctores y enfermeras quienes se encargan de brindar la rehabilitación a los pacientes. En la Figura 11 se expone el organigrama de la asociación¹⁰:

Figura 11: Organigrama de ANIQUEM



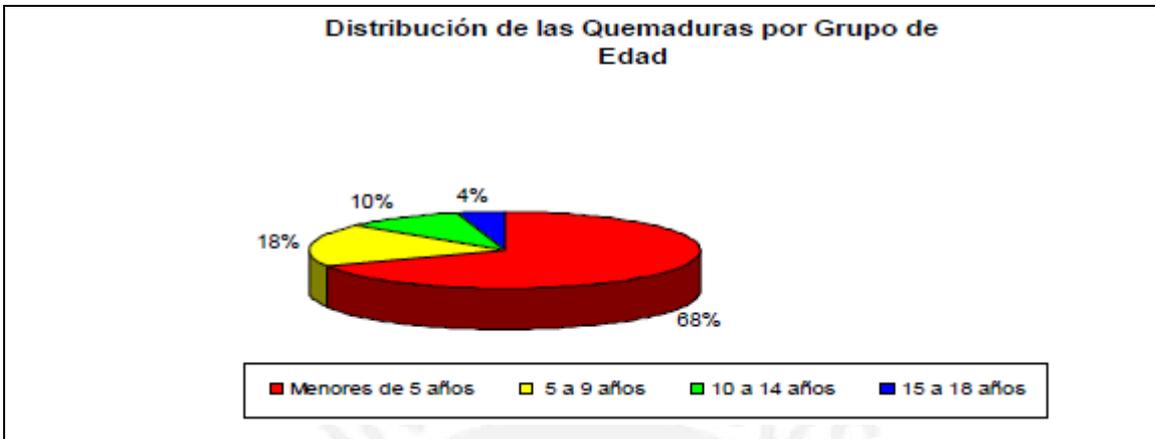
Fuente: ANIQUEM (2016)

Por otro lado, un estudio reciente hecho por ANIQUEM con el propósito de conocer estadísticas acerca de los pacientes con quemaduras reveló que existen aproximadamente 19 600 casos de quemaduras en niños al año, de los cuales 20 000 son hospitalizados y de ellos 8 000 requerirán de una rehabilitación completa. Asimismo, se supo que 90% de los accidentes por

¹⁰ En el ANEXO E se muestra la lista de personas que conforman el Consejo Directivo, así como los colaboradores que pertenecen a las áreas de administración, recaudación de fondos y servicios médicos.

quemadura ocurren en el hogar y la mayoría está asociado a la pobreza en términos de las condiciones de vida de los niños (ANIQUEM, 2015). La figura 12 muestra estas estadísticas:

Figura 12: Distribución de accidentes por quemadura por grupos de edad



Fuente: ANIQUEM (2015)

Dadas las cifras encontradas es que desde ANIQUEM se ofrece una rehabilitación integral a los niños sobrevivientes de quemaduras. En el próximo punto se describe cómo se lleva a cabo este modelo de rehabilitación.

4.2. Modelo de rehabilitación

ANIQUEM recibe aproximadamente un sobreviviente de quemadura por día. Los niños sobrevivientes de quemaduras, después de ser dados de alta, deben llevar una rehabilitación como una condición para curarse, no como una opción. ANIQUEM recibe en promedio un niño sobreviviente de quemadura por día, el cual necesitará de una rehabilitación completa que incluya tanto la recuperación física como otros aspectos que el paciente necesita para reinsertarse a la sociedad, debido a los daños visibles sufridos (ANIQUEM, 2016)

Por ello, el modelo de rehabilitación en el que se basa la ayuda de ANIQUEM incluye la recuperación de los niños de forma integral. Este modelo inicia con el ingreso de los pacientes que se acercan al centro, bien porque han escuchado de la asociación por medios publicitarios, la página web y en la mayoría de los casos derivados de hospitales enviados por enfermeras o doctores que conocen acerca de la ayuda que brinda ANIQUEM y por los mismos médicos que trabajan en la asociación y se vinculan con otros. El modelo de rehabilitación, sigue las siguientes etapas en las que se da a lugar el proceso de terapia:

4.2.1. Atención Médica

La atención médica consiste en revisar al paciente recién ingresado para conocer el estado de sus heridas, el tiempo que pasó desde que sucedió el accidente y el modo en que se llevará a cabo el tratamiento, ya que cada paciente se recupera y reacciona de forma distinta. En esta parte del tratamiento el médico realiza lo siguiente:

- Evalúa de forma integral al paciente.
- Determina el plan de trabajo a seguir.
- Monitorea y evalúa el avance de la rehabilitación.

De ser el caso, define la necesidad de intervención quirúrgica y refiere al paciente a un centro hospitalario, en donde los gastos de haber alguno son cubiertos por ANIQUEM

Además, una vez al año ANIQUEM apoya la cirugía reconstructiva de casos urgentes o por medio de misiones humanitarias (ANIQUEM, 2016a). Es importante señalar que el servicio de atención médica se brinda al principio para conocer el estado del paciente y durante la rehabilitación para conocer sus progresos.

4.2.2. Terapia Física

Esta parte de la rehabilitación consiste en tres partes:

- Uso de prendas comprensivas: el uso de prendas especiales por parte de los pacientes son esenciales para su rehabilitación, especialmente en niños, ya que las cicatrices producidas por las quemaduras crecen de manera desordenada y excesiva convirtiéndose en cicatrices gruesas y acordonadas, causando mucho escozor en los niños. La función de las prendas es mantener presionadas las heridas, sin que se deformen al organizar el tejido y reducir el escozor
- Masajes e Hidratación: Muchos de los casos requieren injertos que han sido colocados en el paciente dentro de la hospitalización o durante la etapa de rehabilitación. La hidratación con cremas sin alcohol y sin aceites son requeridas en las cicatrices o en los injertos, ya que pueden researse provocando escozor y lesiones por rascado; asimismo los masajes son necesarios durante el tratamiento, dado que al ser focalizados y en partes específicas evitan que las articulaciones se contraigan y que las lesiones se conviertan en queloides; es decir en cicatrices adicionales a la original. Sin embargo,

algunas articulaciones pueden haberse visto afectadas para lo cual se utiliza distintos tratamientos de acuerdo a las necesidades específicas de los pacientes, tales como hidroterapia, ultrasonido, rayos láser; los cuales ayudan además a la cicatrización de la piel afectada

- Uso de férulas y ejercicios: Dependiendo del tipo de quemadura, los pacientes deben usar férulas con el fin de evitar contracturas y deformaciones debido a las lesiones, esto solo si el tratamiento lo requiere, o podrían necesitar máscaras hechas de un material especial que evitan la aparición de queloides en pacientes que han sufrido quemaduras severas en el rostro; cabe indicar que estas máscaras solo son producidas por ANIQUEM en nuestro país (ANIQUEM, 2016a).

La rehabilitación física debe ser iniciada normalmente durante la hospitalización y posteriormente en casa, de lo contrario los pacientes sufren complicaciones que deben ser tratadas de forma inmediata y hacen que la rehabilitación se dilate.

4.2.3. Terapia Psicológica

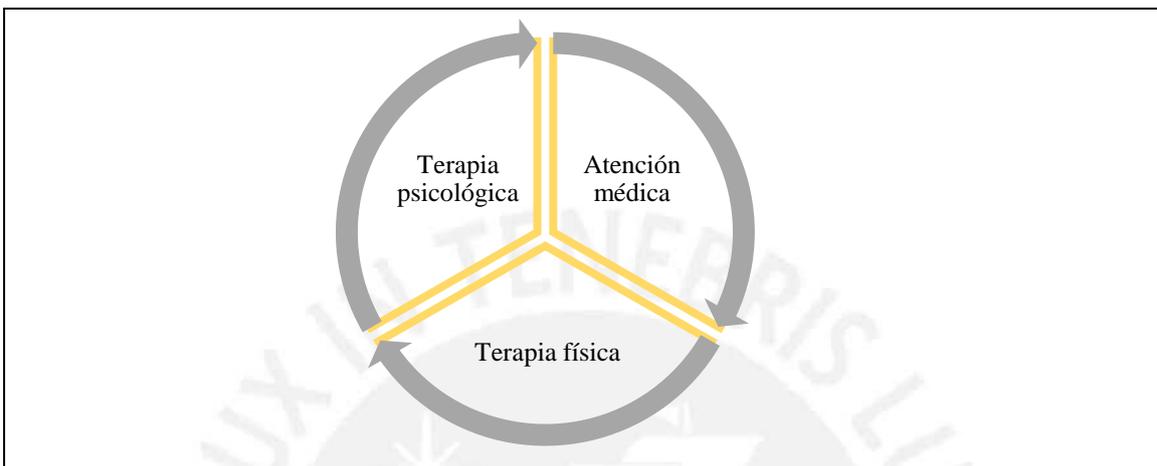
Dentro de esta parte del proceso de rehabilitación ANIQUEM busca atender la parte emocional y del entorno de los pacientes. La terapia psicosocial consta de dos etapas:

- Primera etapa: aquí la terapia psicológica consta de lograr que el paciente y su familia apoyen durante el desarrollo de la rehabilitación para evitar complicaciones futuras y cumplir con lo indicado por los doctores. Esta etapa se inicia luego de que las heridas del paciente empiecen a cerrarse y este experimente los cambios en su apariencia resultado de las lesiones sufridas e inicie un proceso de adaptación.
- Segunda etapa: luego de finalizada la rehabilitación física se trabaja con el paciente para ayudarlo a aceptarse y vivir con las marcas dejadas fruto de las lesiones. Para ello, el tratamiento se enfoca en acentuar habilidades sociales que permitan al paciente involucrarse de forma positiva con su entorno. Asimismo, las familias reciben charlas grupales en las que se brindan estrategias para ayudar a la recuperación de los pacientes.

Los pacientes dados de alta de la terapia psicológica participan en distintos talleres tales como liderazgo y talleres vocacionales, además colaboran con los nuevos pacientes a través de brindar su testimonio y estímulo para que inicien el proceso de rehabilitación (ANIQUEM, 2016a)

En la figura 13 se puede ver que no hay un orden para recibir cada fase de la rehabilitación, sino más bien los pacientes pueden empezar por una etapa y luego volver a recibirla o por el contrario pueden estar recibiendo las tres etapas juntas. Todo con el fin de que el paciente reciba una rehabilitación integral.

Figura 13: Modelo de rehabilitación integral de ANIQUEM



Adaptado de: ANIQUEM (2016a)

Además de las tres fases antes descritas acerca del modelo integral de rehabilitación, ANIQUEM ayuda a la reinserción escolar del paciente quemado facilitando la reincorporación de los niños durante el proceso de rehabilitación, solo si es posible. Sumado a ello impulsa actividades recreativas que permitan a los niños vincularse con otros permitiendo su socialización sobre todo en niños que han sufrido quemaduras severas. Por último, enfatiza la consecución de la rehabilitación en casa haciendo seguimiento a los pacientes.

4.3. Formas de financiamiento

ANIQUEM cuenta con diversas formas de financiamiento dirigido a distintos públicos. Una de ellas es el programa “Reciclar para ayudar”, el cual será descrito en la segunda parte de este capítulo. Otra de las formas el programa Amigos de ANIQUEM, venta de Productos Solidarios, Donaciones Electrónicas, Voluntariado Corporativo, apadrinando un caso y participando en las diferentes actividades que realizan a lo largo del año.

El programa Amigos de ANIQUEM, está dirigido al público en general y a todo tipo de organizaciones el cual consiste en afiliar una cuenta de ahorros o crédito aceptando colaborar con el monto que desee el donante durante un periodo de tiempo que puede ser semanal, mensual o como se decida donar. La venta de Productos Solidarios se realiza durante todo el

año y pueden ser encontrados en las instalaciones de ANIQUEM y por temporadas en los autoservicios Metro y Wong, ello depende de los acuerdos que se van tomando durante el año, estos productos son: pin, llavero, vaso, bolsa para el auto, bolsos hechos con plástico reciclado y tarjetas navideñas. Las donaciones electrónicas también están dirigidas a todo el público y se realizan a través de las bancas electrónicas de los bancos Interbank y Continental. El Voluntariado Corporativo está dirigido a las empresas u organizaciones que se interesan por la labor de ANIQUEM y ofrecen voluntariados a sus colaboradores para que puedan apoyar en eventos, campañas o trabajos específicos. Asimismo, mediante la página o acercándose directamente a ANIQUEM se puede apadrinar a niños para cubrir su rehabilitación completa y se invita a participar de las diferentes actividades que ANIQUEM realiza, tales como conciertos, maratones y eventos masivos (ANIQUEM, 2015).

4.4. Programa “Reciclar para ayudar”

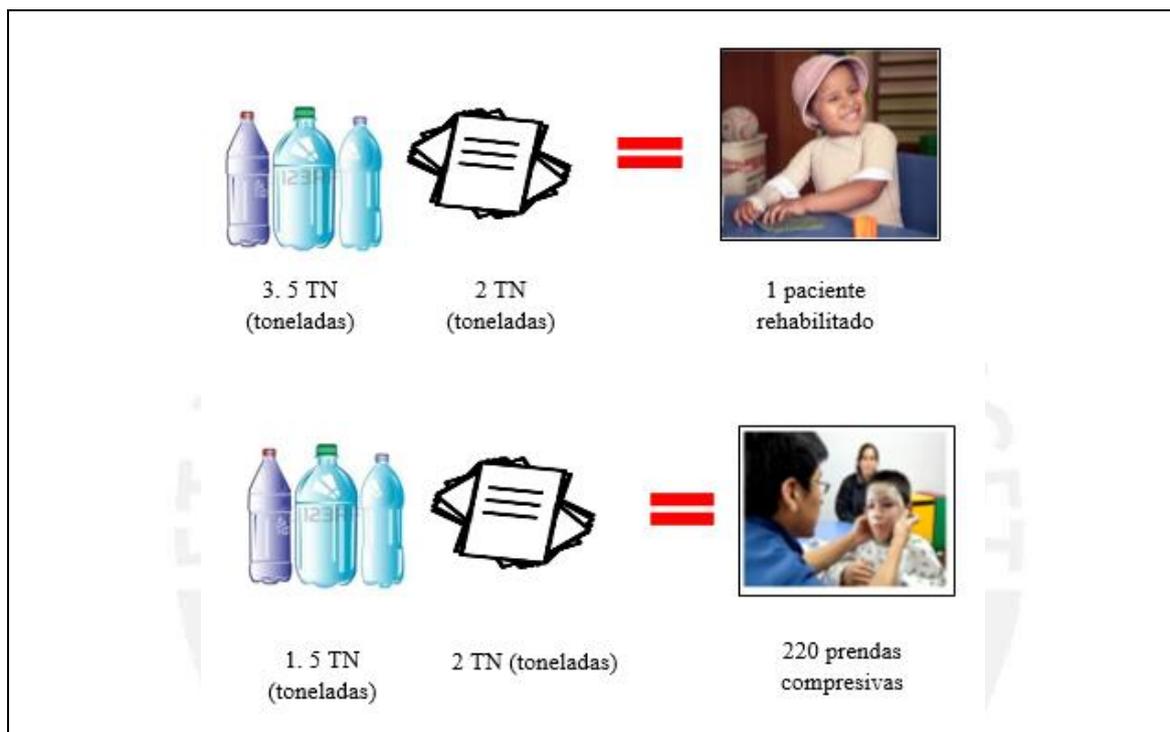
4.4.1. ¿En qué consiste “Reciclar para ayudar”?

El programa “Reciclar para ayudar” consiste en la recolección de material de desecho, el cual es reciclado por ANIQUEM a través de contenedores ubicados en lugares específicos en donde el público en general puede dejar el material reciclado. Este programa permite la generación de recursos que posibilitan la rehabilitación integral de niños y niñas sobrevivientes de accidentes por quemaduras (ANIQUEM, 2016b). El programa inició con el reciclaje de plástico exclusivamente; sin embargo, a partir de la entrevista con Eliana Atuesta, coordinadora del programa (comunicación personal, 18 de Enero, 2016) se pudo conocer que hace unos años ha sido ampliado a otros desechos como papel, chatarra y residuos electrónicos. En los inicios del programa, el material era reciclado en los distintos autoservicios de las cadenas Wong y Metro y posteriormente se unió Tottus, en estos lugares el público en general podía acercarse a dejar las botellas de plástico que serían recicladas. Posteriormente, se fueron involucrando empresas y distintas organizaciones, quienes buscaban a ANIQUEM para ayudar reciclando plástico y papel en sus oficinas o mediante campañas masivas.

El material reciclado es vendido a un operador logístico y el dinero obtenido financia la rehabilitación de los niños atendidos por ANIQUEM. El programa financia la terapia de forma integral, es decir, cubre todas las etapas del modelo de rehabilitación. Sin embargo, las transformaciones de lo reciclado en ayuda social a modo de información para el público y los donantes pueden ser reflejadas en la rehabilitación de un niño quemado o en la elaboración de las prendas elásticas, ya que estas son las más importantes y parte fundamental dentro del

proceso de rehabilitación. También se utiliza la segunda opción porque la adquisición de las prendas son las más caras del tratamiento debido a que el material es traído del exterior y la cantidad de proveedores que venden este material en el país son solo dos o tres, lo cual hace difícil buscar mejores precios. En este sentido, las conversiones que se utilizan están determinadas por plástico y papel, que son los materiales que más se reciclan. Dichas conversiones pueden ser apreciadas en la figura 14:

Figura 14: Conversiones de plástico y papel en términos de ayuda



El programa solo se encuentra en Lima ya que gran parte de la industria del reciclaje se concentra en esta zona, además sería muy costoso y complicado movilizar recursos, en términos de personas y contratar una empresa recicladora que tenga la capacidad para mover residuos desde otras provincias distintas a Lima, lo cual representaría mayores costos para ANIQUEM.

4.4.2. Objetivos del programa

El programa se maneja bajo cinco objetivos delimitados bajo tres tipos de fines: ambientales, sociales y económicos. Dentro de los fines ambientales se busca reducir la cantidad de desechos, reducir la cantidad de insumo virgen utilizado en las industrias y generar una cultura en favor del cuidado del ambiente. Los fines sociales por su parte apuntan a ayudar a los niños y personas en extrema pobreza, así como el crear una cultura de solidaridad hacia los más

necesitados. Finalmente, los fines económicos tienen por objetivo implementar sistemas de reciclaje financieramente auto sostenibles (ANIQUEM, 2016c).

4.4.3. Actores involucrados en el programa “Reciclar para ayudar”

Dentro de los diez años que tiene formado el programa de reciclaje han intervenido distintos actores en su desarrollo, los cuales además han formado o son parte de los grupos de interés del programa.

- **ONG Fondo Verde:** Antes de dar inicio al programa como tal, en el año 2002 ANIQUEM buscó organizaciones con las cuales llevar a cabo el programa de reciclaje, en este momento tomó contacto con la ONG Fondo Verde; sin embargo, las conversaciones se truncaron y el programa no se llevó a cabo.
- **Asociación de la industria de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol :** En el año 2006, un representante de Coca Cola Company se pone en contacto con Fondo Verde para iniciar una campaña de reciclado de plástico como parte de su responsabilidad social. Esta ONG, teniendo la propuesta de ANIQUEM hecha en años anteriores, contacta al representante con la asociación para que la campaña pueda ser desarrollada y se obtengan recursos para la rehabilitación de los niños. En un primer momento se coordina con el representante de Coca Cola, posteriormente, cuando se crea la Asociación de Bebidas Gaseosas del Perú (ASBEGA) integrada por Coca – Cola, Lindley, Backus, PepsiCo, Ambev y Aje y el programa se desarrolla entre ANIQUEM y esta asociación¹¹. Durante el primer acercamiento con ANIQUEM, los representantes de ASBEGA le ofrecen el programa elaborado, en donde ANIQUEM sería la cara visible y el beneficiario del mismo, mientras que ASBEGA se encargaría de la parte de la gestión logística además de financiar la comunicación del programa a través de material gráfico¹².
- **Supermercados:** Con el fin de acopiar grandes cantidades de material reciclado se acuerda entre ASBEGA y ANIQUEM contactar con autoservicios para que participen en el programa actuando como aliados estratégicos al configurarse como centros de acopio en donde los clientes, consumidores y el público en general podrían depositar el

¹¹ Años después de su creación, la Asociación de Bebidas Gaseosas del Perú (ASBEGA) amplía el número de organizaciones asociadas incluyendo el rubro de refrescos y se transforma en la Asociación de la industria de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol (ABRESA), la cual cuenta con más del 90% de este mercado.

¹² La logística del programa consistía en contratar a un operador logístico o EPS, empresa dedicada a la recolección, segregación y compra del plástico reciclado de donde se obtendrían los fondos para financiar la rehabilitación de los niños.

plástico. Los autoservicios con los que se toma contacto y se les realiza la propuesta fueron Wong y Metro a través de CENCOSUD quienes deciden brindar su apoyo a través de la disposición voluntaria de contenedores ubicados en los estacionamientos de las distintas unidades de estos autoservicios. De esta manera, el programa de reciclaje de plástico inicia a mediados del año 2006 bajo el nombre “Reciclar para ayudar”. Posteriormente Tottus se une en el año 2011; sin embargo actualmente ha dejado de ser parte del programa.

Existen otros actores igualmente importantes considerados como grupos de interés del programa, por un lado se encuentran las organizaciones de distintos rubros, las cuales al igual que los autoservicios actúan como centros de acopio de material reciclado, especialmente de papel en mayor cantidad y de plástico en menor medida. Es importante señalar que según lo conversado con Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de Enero, 2016) son las organizaciones quienes generalmente establecen contacto con ANIQUEM para poder apoyar al programa, por lo que los esfuerzos que se hacen desde la asociación son mínimos en cuanto a la búsqueda de organizaciones. En este sentido, cabe resaltar que las empresas que se asocian al programa se manejan bajo un modelo específico por el cual se firma un convenio, se facilita material gráfico para la sensibilización al público al cual va dirigido ya sean clientes o colaboradores y con ello inicia el programa¹³. Existen dos tipos de organizaciones con las cuales se trabaja el programa: aquellas que por un tema de procedimiento tienen planes de manejo de residuos o sistemas de manejo de gestión ambiental implementados, lo cual facilita la recolección de ya que tienen instaurados procedimientos de segregación de residuos y otras que tienen el deseo de empezar a reciclar con las cuales se debe empezar desde cero. De igual forma ANIQUEM se ajusta a ambas modalidades. Por otro lado, el público en general representa una gran parte de donde obtienen lo reciclado y a quienes se dirigen principalmente a través de las campañas publicitarias y del material gráfico que tienen en los autoservicios y los contenedores.

4.4.4. Proceso de reciclaje

El proceso de reciclaje consiste en recopilar lo acopiado en los contenedores y como fase previa se requiere el coordinar con los lugares de acopio y programar las solicitudes para que el material pueda ser recogido. Durante el primer año del programa la coordinación era realizada entre el operador logístico y una persona encargada en ABRESA; sin embargo, tiempo después fue necesaria que en la coordinación intervenga además ANIQUEM, ya que al ser la

¹³ En el Anexo E se pueden ver los requisitos y beneficios del programa para las organizaciones que brindan su apoyo.

cara visible del programa las comunicaciones con respecto a recolecciones se hacía directamente a la ONG. Actualmente, es solo ANIQUEM quien se encarga de la gestión logística de las recolecciones y las coordinaciones con los autoservicios y las organizaciones. El funcionamiento de las fases de coordinación, programación y recolección son descritas en las siguientes líneas¹⁴:

a) *Coordinación de las recolecciones*

Las coordinaciones inician cuando las empresas se comunican con ANIQUEM mediante una llamada o vía correo electrónico, aunque se tiene como requerimiento el envío de un correo de registro solicitando la fecha en que el operador logístico debe pasar a recoger lo reciclado; además de indicar el lugar de recojo, dirección, personas de contacto y horarios en los que se puede realizarse. Desde ANIQUEM se solicita que las empresas pongan en conocimiento la fecha tentativa de recojo con tres días de anticipación como mínimo, asimismo se establecen cantidades mínimas para enviar la solicitud de recojo: para el papel se solicita sean 250 kg y para el plástico 50kg. sin establecer un límite de tiempo determinado para ya que el hacerlo sería obligar a las empresas a un consumo innecesario. Con esta información, se programan las rutas las cuales suelen ser diarias; las solicitudes de recojo llegan casi todos los días excepto los lunes, y generalmente son como mínimo tres y como máximo hasta seis o siete por día.

b) *Programación*

A las tres de la tarde, se cierran las solicitudes de recojo que se han tenido en el día. Todas las solicitudes son compiladas y se envían al operador logístico quien realiza la programación de la recolección de acuerdo a zonas y rutas específicas, al mismo tiempo que establece las fechas en las que se hará el acopio. Esta información es enviada a ANIQUEM y se procede a confirmar a las empresas la hora, fecha y lugar en los que se hará efectivo el recojo. Generalmente se programa un día antes y se efectúa al día siguiente; sin embargo, cuando son puntos lejanos se confirma dentro de los dos días siguientes a la solicitud. Podrían atenderse todas las solicitudes, sin embargo existen diversos factores: el tráfico, capacidad del camión e imprevistos que puedan ocurrir.

¹⁴ Las fases descritas dentro de este apartado fueron conocidas a partir de las entrevistas con Eliana Atuesta, responsable de Gestión de Proyectos (comunicación personal, 18 de enero, 2016) y Claudia Sánchez, asistente de Gestión de Proyectos (comunicación personal, 25 de enero, 2016).

c) *Recolección de lo acopiado*

El operador logístico, la empresa Inversiones Generales Flores¹⁵, se encarga de la recolección de lo reciclado en los contenedores ubicados en los puntos de acopio. Existen dos tipos de contenedores: los grandes que se encuentran en los autoservicios en los que se recolecta plástico y los contenedores de cartón que son para el papel, los primeros fueron hechos por ABRESA y se cuenta con un stock de los mismos, mientras que los segundos son mandados a hacer y representan un gasto para ANIQUEM. Una vez en el lugar de acopio el recojo funciona de la siguiente manera: el operador llega a la empresa, recoge, segrega, pesa lo recogido y cuando se realiza el pesaje se trata de que haya una persona que corrobore el peso de lo que se está recogiendo. Luego, el operador deja una guía de remisión (de ANIQUEM) en donde se efectuó lo recolectado y se quedan con una copia. Esta copia es llevada a ANIQUEM con el fin de que exista un control cruzado de lo que recogen, esta información es también para las empresas que reciclan ya que solicitan saber cuánto es lo que se está acopiando en sus establecimientos. Inicialmente este proceso no se manejaba de esta manera, al principio se basaban en la voluntad del operador logístico anterior, sin embargo en el camino se realizó el cambio¹⁶. Con Inversiones Generales Flores, se manejan tarifas por kilo, con lo cual no existe un precio fijo y más bien se genera ganancia por cada punto de recojo. El operador mantiene al tanto a la persona encargada en ANIQUEM con respecto a cómo se están llevando a cabo las recolecciones programadas con el fin de que exista seguimiento. De este modo, si no se puede efectuar algún recojo se avisa a la empresa y se coordina para programar otro recojo al día siguiente, ya que se considera importante mantenerse comunicados con las empresas que apoyan el programa.

Otro esquema le solicita a empresas que vayan a dejar directamente a la EPS siempre y cuando sea solo plástico PET lo dejan en GESIM, empresa productora de fibra de PET 1¹⁷. Ellos reciben todos los residuos y se factura a final de mes y de ese modo ingresa dinero a ANIQUEM, siendo GESIM intermediario para recibir la materia prima a modo de donación. Una actividad complementaria es que ANIQUEM entrega a las empresas que contribuyen con el programa certificados de donación, lo cual le permite conocer cuál fue su aporte en términos

¹⁵ El operador logístico es una empresa EPS, la cual cuenta con los permisos necesarios para manejar y comercializar los residuos. ANIQUEM actúa como un gran acopiador quien le vende al operador logístico y este a su vez destina lo reciclado a un comprador final dentro de la industria peruana.

¹⁶ Durante los años de desarrollo del programa ANIQUEM cambió hasta en tres oportunidades de operador logístico debido a problemas en el recojo y en los precios. El primer operador con el cual se trabajó fue Iberoamericana de Plásticos.

¹⁷ El PET 1 es un tipo de plástico con el cual se elaboran las botellas de bebida, de agua y envases de aceite. Este tipo de plástico es el que recicla ANIQUEM.

de material reciclado y de dinero. En la figura 15 se muestra el proceso de reciclaje, desde el acopio de los residuos hasta la entrega del dinero a la asociación:

Figura 15: Proceso de reciclaje en el programa “Reciclar para ayudar”



Cabe resaltar que la dinámica de recolección es la misma para el acopio de todos los residuos con los que trabaja el programa.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS SOBRE LA INNOVACIÓN SOCIAL EN EL PROGRAMA DE RECICLAJE DE RESIDUOS “RECICLAR PARA AYUDAR”

El capítulo de análisis tiene por finalidad realizar la evaluación del estudio de caso a la luz de las dos perspectivas mencionadas en el capítulo de metodología: desde el resultado, en donde se pretende analizar si el programa puede ser considerado una innovación social y desde el proceso con el objetivo de reconocer cuáles son las capacidades de la organización que le permiten llevar a cabo una iniciativa de innovación social. Por tanto, en los próximos puntos se llevará a cabo la evaluación a través del análisis de las variables identificadas como críticas para innovar y los elementos de innovación social que permitirían calificar al programa “Reciclar para ayudar” como tal.

5.1. Evaluación de la innovación social en el programa “Reciclar para ayudar”

Este punto tiene como objetivo evaluar si el programa “Reciclar para ayudar” puede ser reconocido como una iniciativa de innovación social a nivel de resultado, para ello se debe tener en cuenta la definición de innovación social mencionada en el capítulo uno: aquellas ideas novedosas o proyectos originales desarrollados con el objetivo de satisfacer una necesidad social desatendida, persiguiendo su sostenibilidad en el tiempo e involucrando a diversos actores de distintos sectores que implique la difusión de la innovación. A partir de esta definición se identificaron un conjunto de factores clave que permiten reconocer una iniciativa de innovación social. En los apartados siguientes, se realizará la evaluación de cada uno de estos factores a la luz de la información obtenida de las entrevistas realizadas a los actores principales en la consecución del programa.

5.1.1. Originalidad

Tal como se especifica en la matriz de factores clave en el capítulo de metodología¹⁸, en el desarrollo de la innovación social, el factor originalidad se refiere a que una iniciativa de este tipo debe ser nueva de algún modo en el sector, región o mercado en el cual se inscribe, asimismo el usuario al que se destina la innovación o la forma de aplicarla deben ser diferentes; sin que estas innovaciones sean necesariamente completamente nuevas. En el caso del programa

¹⁸ En adelante, las definiciones a las que se hará referencia son las definiciones operativas descritas dentro de la Matriz de factores clave para la innovación social ubicada en el capítulo tres de metodología.

“Reciclar para ayudar” se puede concluir que la introducción del programa fue original a nivel de país, aplicación y usuario. A nivel país, fue una idea original ya que ANIQUEM fue la primera organización en implementar un programa de reciclaje de botellas de plástico desde una ONG no dedicada al rubro del cuidado del ambiente como objetivo principal e introdujo una nueva forma de aplicación dado que el mecanismo de utilizar los residuos con fin social, es decir como una nueva forma de financiamiento de obtención de fondos no era trabajado en nuestro país ni en el sector. Por último, lo recaudado estaba destinado hacia usuarios constituidos por un público nuevo en términos de problemática, ya que no había muchos registros en cuanto a número de personas, especialmente niños sobrevivientes de quemaduras que hayan recibido rehabilitación.

Esta conclusión ha sido extraída a partir de la entrevista con la fundadora y ex vice presidenta de ANIQUEM, la Dra. Mary Malca (comunicación personal, 28 de Enero, 2016) quien en el año 1999, asiste a una invitación hecha por la Corporación de Ayuda al Niño Quemado (COANIQUEM) en Santiago de Chile¹⁹, y se percató de que esta organización se encontraba trabajando una campaña de reciclaje de vidrio desde el año 1995 con el objetivo de obtener recursos que financien la rehabilitación de niños sobrevivientes de quemaduras en ese país a través de una campaña llamada “Reciclando... el Vidrio Ayuda”. Esta campaña se trataba de recuperar el vidrio en favor de los niños de COANIQUEM a través de depositar envases de vidrio en contenedores ubicados en empresas y alrededor de ciudades debido a que se contaba con el apoyo de municipalidades, así también se organizaban campañas a nivel nacional trabajando con colegios y otras instituciones (Corporación de Ayuda al Niño Quemado [COANIQUEM], 2016)

Luego de la visita a Chile, la Dra. Mary regresó a Perú con la idea de implementar una campaña de reciclaje parecida a la identificada en COANIQUEM con el objetivo de tener la posibilidad de recibir donaciones de una forma distinta, es decir que no representen un gasto para quienes las hicieran al no desprenderse de algo valioso, sino por el contrario el objetivo era donar algo en desuso lo cual podría ser reciclado. En Latinoamérica se ha forzado la figura de utilizar el reciclado para ayudar a instituciones benéficas, en otros países son las municipalidades quienes captan el reciclado. La diferencia es que se beneficia con un producto que no está directamente relacionado a su misión, lo cual por momentos podría causar confusión. Las ONG de salud usan el reciclado para captar fondos pero no es lo usual en otras partes del mundo, por tanto es innovador y tiene una ventaja porque lo que se recibe es algo que

¹⁹COANIQUEM es la organización par de ANIQUEM pero en Chile, con la cual se comparte información y prácticas con el fin de mejorar su quehacer en sus respectivos contextos.

ya no sirve y se puede convertir en una atención para el paciente quemado, la desventaja es que la ayuda es indirecta en cuanto al mensaje porque podría haber problemas en identificar quién es el principal beneficiario si no se capta o difunde bien el mensaje por ello el beneficiario debe estar plenamente identificado haciendo que el compromiso de ayuda sea continuo. Esta idea es presentada ante el directorio y se aprueba iniciar con el programa. En este punto, se puede verificar que el elemento de creación de nuevas soluciones se cumple, ya que se atiende el problema del financiamiento, común y regular en las ONG, a través de una nueva fuente de financiamiento: el reciclaje de desechos con fin social. En palabras de Mary Malca, lo primero que se hizo fue buscar información acerca de si la idea ya estaba siendo desarrollada en nuestro país identificando la existencia de una organización que se encontraba en conversaciones para trabajar el reciclaje de vidrio con una empresa dedicada a la elaboración de ese material. Una vez comprobada esta información, se propusieron conocer más acerca del reciclaje de residuos en nuestro país para lo cual se hizo una consultoría ad honorem con una especialista en gestión ambiental en el año 2000. El resultado de la consultoría arrojó que la idea de impulsar el reciclaje de residuos con valor agregado tenía potencial, ya que el reciclaje por sí solo se estaba trabajando en otros países y en el Perú se empezaba a desarrollar el tema desde algunas organizaciones ambientalistas. El mismo estudio reveló que el plástico era lo que más se consumía y desechaba; asimismo, en términos de valor comercial los residuos de este material tenían mayor valor que otros materiales tales como el vidrio o el papel. Y aunque en nuestro país no existía la tecnología para transformarlo, el plástico era más fácil de recolectar, debido a que los productos contenidos dentro de este material eran de consumo masivo y podría ser encontrado en las casas dado el uso diario de plástico en la vida cotidiana de las personas. De este modo, con los resultados de la consultoría, la organización decide trabajar el programa de residuos con el reciclaje de plástico.

Para el año 2002, teniendo en mente qué material reciclar hacía falta saber cómo hacerlo por lo que se decide investigar acerca de cómo se manejaba el reciclaje en nuestro país, específicamente en la capital, visitando rellenos sanitarios para verificar cómo era el movimiento del plástico. Es así que con la idea de que el reciclaje de plástico con valor agregado podría resultar se acercan a Fondo Verde, ONG ambientalista, a quienes les expusieron su interés por empezar a reciclar plástico con el fin de llegar a un acuerdo en el que ambas organizaciones pudieran realizar un trabajo conjunto. Sin embargo, este acuerdo no se concretó y se quedó en espera por unos años más. En el año 2006, Fondo Verde deriva a los representantes de Coca Cola con ANIQUEM, quienes se comunicaron con esta ONG para iniciar un programa de reciclaje y entre ambos se sientan las bases de lo que sería el programa,

después de algunas conversaciones y cambios, ya que no solo era con Coca Cola, sino la Asociación de Bebidas Gaseosas ASBEGA con la que se desarrollaría el programa se acordó que ANIQUEM sería a quien se derive la ayuda obtenida producto de la venta del plástico reciclado, de este modo se dio inicio al programa “Reciclar para ayudar” en el año 2006. Como se comprobó, el programa cumple con el elemento de crear nuevas soluciones. Asimismo, de lo expuesto se puede comprobar que el elemento de ser una idea original se cumple, aunque no completamente ya que no nació desde ANIQUEM, sino que fue adaptada desde otro contexto, pero sí resulta novedoso para la organización, debido a que se empezó a trabajar con el reciclaje, atendiendo la problemática de la contaminación ambiental tema fuera de su espacio de atención y a nivel contexto y país resulta novedoso, ya que si bien el reciclaje empezaba a ser tratado por algunas organizaciones, su aplicación como medio de financiamiento fue originado en ANIQUEM. Además, el hecho de contar con aliados estratégicos para llevar a cabo el programa en un principio derivó en un mecanismo de trabajo nuevo.

5.1.2. Satisfacción de una necesidad social

Este factor hace referencia a que las innovaciones sociales deben ser diseñadas para cubrir una necesidad social vinculada a la satisfacción de las necesidades humanas básicas. En este sentido, el programa debe cumplir con tener objetivos de largo plazo que atiendan una necesidad social, lo cual implica que el programa persiga un fin social, es decir que apunte a la mejora de condiciones de un público objetivo desfavorecido y que la razón por la cual se realiza en la organización sea atender a este público como fin último.

El programa “Reciclar para ayudar” tiene como propósito financiar la rehabilitación integral de niños sobrevivientes de quemaduras, el cual es el mismo objetivo que persigue ANIQUEM, por tanto el fin último del programa está directamente vinculado a los de la propia organización. Su propósito está fundamentado en objetivos como crear una cultura de solidaridad hacia los más necesitados e implementar sistemas de reciclaje financieramente auto sostenibles los cuales se traducen en brindar la ayuda a largo plazo. Asimismo, el programa está dirigido a un público desatendido, ya que los beneficiarios a los cuales se dirige lo recaudado no reciben esta ayuda en los hospitales cuando sufren los accidentes, además de que gran parte de los casos atendidos son niños procedentes de familias de escasos recursos. Por otro lado, al brindar una rehabilitación integral, mejoran las condiciones de vida de los niños y niñas afectados, ya que existe una preocupación por rehabilitarlos desde la parte física hasta la parte emocional. El programa se llevó a cabo con el fin de ser una fuente de financiamiento que ayude a la rehabilitación de los niños, después de los años que tiene de ser impulsado este ha sido el

único objetivo y los objetivos de largo plazo apuntan a seguir apoyando esta causa. De la entrevista con Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016), se supo que el objetivo principal con el cual se propuso llevar a cabo el programa fue que este sea una fuente de financiamiento para lograr la rehabilitación de los niños y que esto sea sostenible en el tiempo, debido a que se tenía conocimiento del uso en exceso de plástico en nuestra realidad, encontrando una ventaja al trabajar el reciclaje de estos residuos. Por otro lado, según subrayó, el paciente quemado no es una prioridad para el Estado, ya que no se cuenta con cifras de cuántas personas se queman, teniendo en cuenta que algunos de ellos se tratan en sus propias casas y cuando optan por atenderse en un hospital el paciente no recibe rehabilitación, pues no está cubierta dentro de los servicios de salud.

Acerca de la mejora de condiciones de un público desfavorecido, de la primera entrevista con la coordinadora de proyectos y encargada del programa, Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016) se conoció que se brinda una rehabilitación integral de forma gratuita basada en un modelo que abarca desde la atención médica, la terapia física hasta la terapia psicológica. Al momento del ingreso de los pacientes, se realiza una evaluación económica para verificar que la ayuda se oriente a personas que realmente lo necesitan. Luego de esta evaluación los pacientes son atendidos por el área médica para conocer las condiciones en que se encuentran sus heridas. En algunas ocasiones, los niños necesitan ortesis, esto es piezas de silicona hechas a medida que permiten regenerar más rápido la piel afectada; normalmente se utiliza en pacientes que han sufrido quemaduras en el rostro. Por su parte, la terapia física en sí misma consiste en devolver la elasticidad y sensibilidad a la piel a través de masajes e hidratación; asimismo, los pacientes y sus familiares pasan por terapia psicológica en la que se busca restablecer la parte emocional. En algunos casos los pacientes son dados de alta de la parte física y médica pero no de la parte psicológica, de manera que el tratamiento sigue el tiempo que sea necesario hasta que se encuentren completamente recuperados. Por ello, el modelo de rehabilitación integral tiene un tiempo de duración de aproximadamente tres años como mínimo, cuando el paciente termina el tratamiento y se ve y se siente totalmente recuperado.

El tema del reciclaje es nuevo y a pesar de que las empresas en Perú no están obligadas a implementar temas de reciclaje la ayuda que brindan tiene que ver más con la voluntad de las personas y esto se da debido a que esta articulado con la parte social ello hace que las personas se sensibilicen mucho más, sobre todo por la misión de ANIQUEM que es brindar rehabilitación a los niños y es la única ONG peruana que tiene esta labor. Los pacientes llegan porque alguno escuchó de ANIQUEM, o en algún centro médico. En la mayoría de centros

médicos no se incluye la rehabilitación, algunas veces existe negligencia médica debido a que después de dar de alta no se indica que deben llevar rehabilitación. Por ello, se trata de invertir en prevención y campañas grandes para generar fondos y prevención. Aunque no se tiene convenio con hospitales, el área médica de ANIQUEM se contacta con otros hospitales con los que puede vincularse y extender la ayuda.

En la actualidad el centro de rehabilitación, en donde se atienden los pacientes, incluye además un taller de prendas en donde son fabricadas con material especializado para tratar las quemaduras. Los materiales son traídos del exterior y es el centro de ANIQUEM el único que tiene este taller, por ello parte de la ayuda que brinda es también proveer de estos materiales a los que lo necesitan. En ocasiones, los familiares de los pacientes se acercan a ANIQUEM solo por los materiales, pero cuando conocen de la rehabilitación completa deciden ingresar a sus niños. Generalmente, todos los pacientes que llegan a ANIQUEM provienen de condiciones de pobreza extrema, por lo cual se ofrece la rehabilitación completa de forma gratuita. El 40% de los niños atendidos llegan de provincias a quienes además del tratamiento se cubre los viáticos de estadía y alimentación tanto a los niños como a sus acompañantes. El programa “Reciclar para ayudar” está enfocado a satisfacer una necesidad social al atender y preocuparse por la rehabilitación de casi 3600 niños sobrevivientes de quemaduras por año, teniendo en cuenta que el rango de niños acogidos por el programa varía entre 3000 a 3600 por año, ya que son cerca de 3600 a los que se atiende anualmente y aproximadamente 300 niños los que van ingresando y también se van dando de alta. De estos casos el 70% son niños menores de cinco años de edad que provienen de una población que no cuenta con los recursos y además desconoce que se deben someter a un proceso de rehabilitación. De este modo, el programa ayuda a la recuperación completa de miles de niños que han sufrido quemaduras, como objetivo único que persigue y además siendo parte de que el objetivo de la asociación se cumpla.

5.1.3. Sostenibilidad

La sostenibilidad de las innovaciones sociales se refiere a que estas deben tener el potencial suficiente para ser implementadas de forma práctica y diseñadas con el fin de que se mantengan en el largo plazo, conllevando a ofrecer soluciones más eficientes que otras y que estas hayan salido al “mercado” esto es hayan sido y sean usadas por el público al que se dirigen. En cuanto al programa “Reciclar para ayudar” se puede verificar que este tiene diez años de implementación y sigue operativo. Si bien hubo retos que enfrentar durante todo este tiempo no fue sacado de los proyectos que trabaja ANIQUEM y desde el inicio ha sido parte del área de recaudación de fondos. En términos de eficiencia, no siempre fue una solución que

utilizó los medios de manera adecuada, ya que hubo épocas en las que incluso se incurrió en pérdida; sin embargo, el programa no dejó de existir debido a su función como medio de financiamiento para la rehabilitación de los niños a los cuales atendían.

Desde antes de comenzar el programa se pensó en su sostenibilidad en términos de evaluar si el medio por el cual se obtendrían ingresos, es decir si el reciclaje de plástico funcionaría a largo plazo, es decir si se percibirían ingresos suficientes como para ayudar a cumplir con el objetivo de atender y rehabilitar a niños que hayan sufrido quemaduras. En este sentido, Mary Malca, asegura que antes de iniciar el programa se hizo un diagnóstico acerca del uso del plástico; como resultado se obtuvo que este material era de consumo común, siendo su uso mucho más generalizado y que entre otros residuos reciclables, una mayor cantidad de plástico es destinada a la basura. Asimismo, se identificó el interés de las empresas recicladoras de plástico, las cuales utilizan el plástico para producir hojuelas de este material y exportarlas, de trabajar con una organización como ANIQUEM la cual podría ser vista como una fuente más limpia de conseguir este material. Dado que en los contenedores solo se reciclaría plástico, esto era un punto a favor para ANIQUEM al configurarse como un proveedor más limpio y fiable. Sin embargo, la primera dificultad que encontraron era que en nuestro país el tema del reciclaje era muy informal por lo que los encargados de hacer la recolección no eran tan transparentes perdiendo parte de lo reciclado.

Otra de las dificultades que se encontraron en el camino fue que con los años el programa incurrió en pérdidas, debido a que era más lo que se gastaba en la gestión operativa del recojo que lo que se obtenía producto de lo reciclado, sin embargo continuaron con el programa debido a que estas pérdidas eran asumidas por el mismo programa desde ABRESA. De hecho estas son las conclusiones a las que llega la fundadora de ANIQUEM, Mary Malca quien en la entrevista (comunicación personal, 28 de enero, 2016) indicó que cuando se dio inicio al programa se acordó que ABRESA financiaría los gastos de recolección de lo reciclado, con lo cual pagaría al operador logístico, además de los gastos de recursos que se utilizarían para el desarrollo del programa. En este punto coincide Cecilia, responsable de recaudación de fondos (comunicación personal, 29 de enero, 2016) quien piensa que si se percibieron ingresos por el programa durante los primeros años fue por estar respaldados por ABRESA, aun cuando la rentabilidad del programa era muy poca. Cecilia, quien fue la primera encargada del programa señala que durante los primeros años el programa llegó a alcanzar hasta el 15% del presupuesto que necesitaba ANIQUEM para financiar la rehabilitación de los niños; sin embargo, con el tiempo este porcentaje fue variando. Esto se puede verificar en la tabla 16:

Tabla 16: Ingresos percibidos por el programa “Reciclar para ayudar” de acuerdo a las cantidades recolectadas (en miles de S/.)²⁰

Monto en nuevos S/.				
Mes	2012	2013	2014	2015
Ene	2,491	-0.30	-	-773
Feb	3,979	0.04	-	-464
Mar	3,771	0.25	-	281.8
Abril	4,570	-0.34	-	-854
May	4,336	-0.22	-	-256
Jun	4,342	0.42	-	1540
Jul	-259.00	-3.19	-	1213
Ago	-389.00	-0.34	2,185	1219
Sept	1,354	987	3,500	3075
Oct	2,969	740	-	3712
Nov	6,707	1,165	-	4648
Dic	4,181	-	-	4278
Total	38,052	2,888	5,685	19635

Fuente: ANIQUEM (2016e)

Tal como se muestra en la tabla, hubo periodos en los cuales el programa registró pérdidas, las mayores mermas se registraron en el año 2012 debido principalmente a problemas con el operador logístico y la falta de seguimiento a los resultados del programa; sin embargo estas fueron subsidiadas por su aliado ABRESA, con lo cual se volvieron a registrar ingresos durante un tiempo. Para el año 2013, se alcanzaron mínimos ingresos, ya que desde ABRESA se dejó de prestar atención al programa y el operador logístico no realizaba el recojo de lo acopiado a tiempo conllevando a problemas de coordinación. Es por ello que durante los primeros meses de ese año se trabajó la conducción del programa de manera compartida entre ABRESA y ANIQUEM, no obstante para Setiembre del 2013 se decidió realizar cambios y la asociación decidió tomar la gestión completa del programa, mientras que ABRESA se convertiría en subsidiario de los gastos de comunicación y publicidad, lo cual dio como resultado que se registraran ingresos nuevamente.

En el año 2014, ANIQUEM empieza cambios como organización y no se realizan registros exactos del programa durante algunos meses, solo en los meses de agosto y setiembre, en las que se trabajaron campañas grandes de reciclaje con otras organizaciones, por las cuales

²⁰ En la tabla se muestran registros de los ingresos por el programa desde el año 2012, debido a que en años anteriores era ABRESA quien lo administraba y no se pudo tener acceso a estos registros.

se obtuvieron ingresos, realizándose apuntes sobre lo recaudado. Para el año 2015, con el cambio de administración se decide seguir con el programa y llevar a cabo un diagnóstico, mientras esto sucedía se registraban tanto pérdidas como ingresos, meses después con los resultados de la evaluación, se determina iniciar una reestructuración del programa enfocándose en iniciar vínculos y fortalecer relaciones con organizaciones interesadas en prestar ayuda a ANIQUEM, buscar nuevos contactos, así como expandir el reciclaje de residuos de solo plástico a otros residuos como el papel. Producto de estos cambios el programa empezó a registrar ingresos, alcanzando a representar aproximadamente el 10% del financiamiento en la actualidad.

Se supo que para el diagnóstico antes mencionado ANIQUEM contó con la participación de una experta en temas de reciclaje, Eliana Atuesta, quien actualmente es la coordinadora del programa. Como se puede verificar en la tabla, con su llegada en el año 2015 el programa dio un giro en cuanto a ingresos, asimismo, se amplió el reciclaje de plástico al reciclaje de desechos tales como papel, chatarra y aparatos electrónicos, dando como resultado que en la actualidad el programa tenga un ingreso promedio de 5 nuevas empresas mensualmente, lo cual ha hecho que se planteen nuevos objetivos al establecerse como meta de que el programa alcance a financiar el 15% de lo que se necesita para cubrir la terapia completa de los niños a los cuales se atiende. Por su parte, de la entrevista de Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016) se reafirma lo descrito por Mary Malca y Cecilia, ella refiere que desde el 2006 el programa nunca fue cerrado oficialmente, aun cuando atravesó periodos de altos y bajos. De su diagnóstico se desprende que el reciclaje de plástico tiene mucho potencial en nuestro país, ya que el 80% de los residuos que se genera es plástico, y la mayor cantidad se genera en los hogares. Por tal motivo, para ella el programa siempre ha sido rentable solo que no fue reforzado de forma adecuada, según su testimonio, el escenario de pérdidas se dio debido a distintos motivos: en primer lugar, la recolección del material reciclado se había enfocado solo a los autoservicios dejando de lado las empresas, fuente importante para acercar el programa a muchas más personas, esto se sustenta en que al disponer contenedores de reciclaje en las empresas, los empleados encontrarían un lugar de acopio más cercano que los inste a reciclar, al mismo tiempo que se da a conocer el fin social del programa, con el objetivo mayor que este sea aprehendido además en sus hogares. Con ello se acerca el programa a muchas más personas permitiendo que la práctica de reciclaje se replique haciéndolo sostenible. En segundo lugar, hacía falta contar con una persona que se dedique completamente al programa desde ANIQUEM. Tal como se mencionó, durante los primeros cinco años ABRESA era el encargado de la gestión operativa del programa y en este lapso distintos problemas fueron

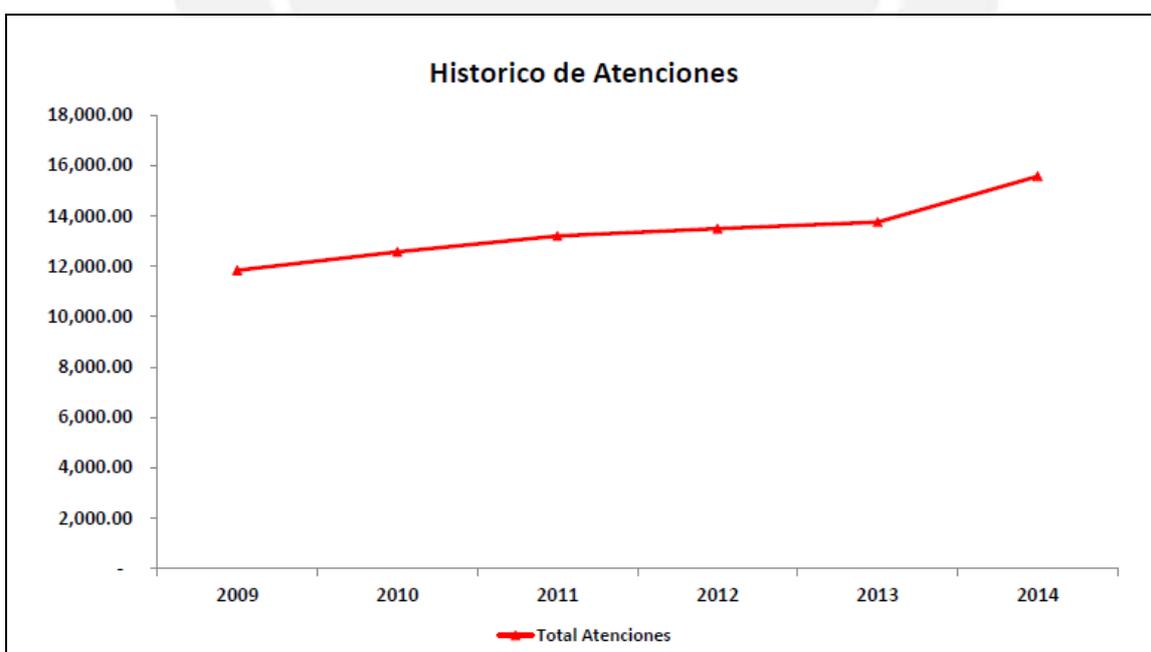
apareciendo debido a la falta de coordinación principalmente: de la entrevista hecha a Cecilia, (comunicación personal, 29 de enero, 2016) y a la Dra. Mary Malca se supo que si bien existía demanda esta no podía ser atendida, ya que muchas veces los contenedores dispuestos en los supermercados alcanzaban su tope y el operador logístico no llegaba porque la persona encargada del programa en ABRESA no organizaba el recojo. Asimismo, no se tomaba en cuenta la dificultad del operador para llegar a los puntos de recojo por el tráfico, la ubicación de los contenedores tampoco era revisada haciendo que todo lo reciclado en un contenedor se eche a perder porque en estos se depositaba incluso basura. Estos problemas se daban principalmente porque en ABRESA no se hacía el seguimiento suficiente al programa y cuando la asociación supo de estos problemas se llegó al acuerdo de manejar el programa de forma compartida, pero aun así las dificultades seguían apareciendo. Para Eliana, un programa como el de reciclaje que contiene una logística compleja requiere de mucha coordinación, tanto con los que efectúan el recojo así como con los que brindan el espacio para el acopio y esta función debe ser realizada por los principales interesados, es decir por la asociación quienes finalmente son los encargados de destinar los ingresos percibidos por el reciclaje hacia los beneficiarios, transformando lo reciclado en rehabilitación.

A pesar de los problemas antes mencionados, el programa no fue cancelado. Se tuvo conocimiento, a partir de lo obtenido en las entrevistas a Mary y Cecilia, que esto se debió al reconocimiento que la organización había ganado a través del programa. En la asociación se dieron cuenta que su misión era identificada porque el programa era más cercano a las personas ya que al tener material publicitario en los contenedores se contaba con presencia de marca en lugares de mucho tránsito, por ello con el tiempo se fueron fabricando productos hechos en base a lo reciclado tales como bolsos ecológicos, lo cual representaba publicidad gratuita para el programa y la asociación. Asimismo, se percataron de que el programa significó el vínculo con empresas, aquellas que tenían una actividad concientizada a favor de cuidar el medio ambiente y con organizaciones interesadas por la labor ANIQUEM. De este modo, el programa representaba una puerta de ingreso a nuevas organizaciones de las cuales se pudo obtener financiamiento directo así como otro tipo de donaciones tales como voluntariado. Por ello, aunque el programa no era rentable en términos de ingresos o recursos financieros obtenidos directamente del reciclaje, ha sido mantenido porque representa una plataforma de exposición para ANIQUEM ahorrándole costos, por ejemplo, de publicidad. Así, ANIQUEM se ha convertido en la imagen del reciclaje de plástico con fin social encontrándose presente en grandes ferias como Mistura, la cual es una fuente importante de exposición. Este programa al considerarse una de las principales plataformas de exposición, ya que está permanente, se

convierte en un beneficio intangible que fue valorado por la asociación y al ser una organización sin fines de lucro se debe tener en cuenta las ganancias más allá del dinero, con lo cual cobra importancia tanto los recursos tangibles como intangibles. No obstante, desde el consejo directivo de ANIQUEM se cuestionaba la permanencia del programa, desde su posición, la Dra. Mary Malca ha defendido el programa a pesar de que en cifras demostraba que no era rentable por el hecho de tener presencia en los supermercados y a partir de esta exposición tener la oportunidad de canalizar otros tipos de ayuda. Por tanto, el programa se ha mantenido durante varios años siendo sostenible bajo otro tipo de estrategia.

Incluso, a pesar de que se supo que, en la actualidad, con la disolución de ABRESA se dejó de contar con el soporte económico que brindaba, haciendo que los gastos que demanda el programa sean subsidiados por el mismo; se han planteado nuevos objetivos para el programa, uno de los cuales es hacer que sea auto sostenible y rentable para la organización en términos de no representar gastos. Por tanto, a través del programa la misión de ANIQUEM es identificada haciendo que tanto el público en general como las organizaciones lo reconozcan y ya sea que no presten su ayuda a través del reciclaje lo hacían desde otros ámbitos. Por tanto, su sostenibilidad se traduce no solo en términos financieros, sino que el programa ha contribuido a la rehabilitación de más de 15,000 niños desde su concepción. La figura 16 evidencia el histórico de atenciones de ANIQUEM durante el período 2009 – 2014:

Figura 16: Histórico de atenciones en ANIQUEM en el periodo 2009-2014



Fuente: ANIQUEM (2015)

Como se puede demostrar en la figura, a pesar de que el programa tuvo épocas de altas y bajas en cuanto a ingresos, el número de atenciones no disminuyó, sino que fue incrementando ello debido a que “Reciclar para ayudar” no ha sido la única fuente de financiamiento para ANIQUEM. Con todo, desde el programa han surgido esas otras fuentes, las cuales fueron mencionadas en el capítulo anterior, esto es eventos como campañas de reciclaje masivas, productos solidarios resultado de lo reciclado, y contacto con organizaciones que deciden donar dinero ya que conocieron a la asociación a través del programa.

En síntesis, a pesar de las dificultades encontradas en el camino y las altas y bajas en cuanto a rentabilidad del programa este demostró que puso ser sostenible al identificar otras potencialidades, por ejemplo como medio de exposición. Por tal motivo, aún con los problemas que enfrentó el programa permitió generar recursos y se mantuvo en el “mercado” durante los últimos diez años. Ahora, que se quiere repotenciar el programa desde ANIQUEM se piensa que puede llegar incluso a ser auto sostenible, aunque esto depende de otros factores ajenos a la organización; sin embargo se estima que a corto plazo la rentabilidad del mismo podría aumentar. Así que el hecho de que todo lo que se recibe por parte del programa sea para la atención destinada a una rehabilitación completa y especializada hacia un gran público que tiene esta necesidad mal cuidada y habiendo atendido un buen número de casos se puede concluir de este análisis que el programa “Reciclar para ayudar” sí ha sido sostenible.

5.1.4. Relacional

El factor relacional de la innovación social apunta a que esta requiere del trabajo conjunto de instituciones, ya sean públicas, privadas o sin fines de lucro, el Estado y la comunidad para que sean asimiladas por la masa crítica y puedan ser propagadas. De este modo, el desarrollo de las innovaciones sociales, así como cualquier iniciativa que se quiera emprender incluso desde las empresas privadas, requiere la interacción de diversos actores, en este caso al ser una iniciativa con fin social necesitará de actores desde distintos sectores de la sociedad. Para ello se debe tener en cuenta los aliados que permiten que la innovación se lleve a cabo teniendo por objetivo el reconocimiento de la iniciativa como una innovación social por parte de la sociedad en la que se inscribe.

Para que el programa “Reciclar para ayudar” se inicie se necesitó del apoyo de una empresa que financie los gastos operativos y de comunicación que el programa necesitaba y ANIQUEM no podía financiar; además, para complementar el circuito que iba a seguir el programa hacía falta contar con un centro de acopio en donde se podría recolectar el plástico,

por lo cual se integraron los supermercados quienes brindaron su apoyo al programa. De este trabajo conjunto nació el programa, el cual llega al público al estar presente en zonas de alto tránsito como lo son los estacionamientos en los supermercados y con los productos que se venden relacionados al programa. A pesar, de que no se realizan grandes campañas publicitarias sobre el programa, debido a la falta de recursos, este es reconocido por el público y por otras organizaciones en la medida en que no hace falta difundir el programa para tener apoyo, sino que generalmente la ayuda llega a ANIQUEM. Lo antes mencionado, se verifica a partir de la entrevista realizada a Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016) quien señala que desde que la idea fue traída y concebida como una fuente de financiamiento se buscó apoyo de otras organizaciones, primero a una organización del mismo sector, la ONG Fondo Verde, al no obtener respuesta se siguió con la búsqueda y a finales del 2006 mientras se seguía en la búsqueda de socios una empresa a través de Fondo Verde ubica a ANIQUEM coincidiendo en trabajar con el reciclaje de plástico. Para poner en marcha el programa se identificó que la mayor dificultad era el transporte de lo reciclado, por lo cual debía ser subsidiado por alguien; en este caso la empresa como parte de su compromiso social asumió el reto financiando los contenedores, publicidad y contar con un administrador del programa para que pueda coordinar el recojo de lo acopiado.

Según lo expuesto por Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016), la única empresa del sector a la que querían apuntar debido a que el programa trataba del reciclaje de plástico PET1 únicamente era la que precisamente quería unirse al programa. Esta empresa inicialmente fue solo Coca Cola, sin embargo en años siguientes se forma la Asociación de Bebidas Gaseosas ASBEGA con lo que ya no se tenía la colaboración de una sola empresa sino de un grupo. Posteriormente esta asociación se convirtió en ABRESA y siguieron apoyando el programa. Además de contar con el apoyo de ABRESA para la gestión logística y de publicidad, se propuso buscar alianzas estratégicas con otras organizaciones de las que se pueda obtener el material reciclado, las cuales debían contar con el espacio suficiente para funcionar como centros de acopio. De esta manera, se une CENCOSUD al programa dando inicio con la colocación de los contenedores en autoservicios como Wong y Metro. El trabajo con los autoservicios fue bueno, sin embargo se presentaron ciertos problemas en cuanto al control de lo que se recolectaba en los contenedores, ya que al ubicarse en lugares por donde pasaban mucho público y por un tema cultural las personas no están concientizadas acerca del uso correcto de los recolectores por lo que en los contenedores para reciclaje tiraban todo tipo de residuos. Por este motivo, se ha disminuido el número de contenedores en los autoservicios, pero otras empresas al ver la campaña se interesan en ser donantes. De la entrevista con Cecilia Rodríguez

(comunicación personal, 29 de enero, 2016) se supo que este acercamiento por parte de las organizaciones se debe además de creer en el aporte que realizan a la sociedad, a lo relacionado con el tema ambiental y por ser reconocidas pensando en su imagen. Por el lado del público también se evidencian otros intereses a parte del fin social, ya que cuando se han realizado activaciones, en donde se buscaba recolectar grandes cantidades de plástico se debía pensar en la entrega de un producto, dado que algunas personas demandaban algo a cambio de lo entregado por ello se tuvo que pensar en hacer productos hechos con el plástico para entregar en las activaciones por determinado número de toneladas de plástico entregado. Sin embargo se notó que el programa era reconocido al recibir continuamente comunicaciones de personas que querían ayudar con el reciclaje, así como otro tipo de ayuda no necesariamente dinero. Por ello se reconoce que el programa funciona como medio de exposición ya que sirve para que tanto organizaciones como personas busquen a la organización en vez de que ellos busquen la ayuda.

A nivel de relaciones con organismos grandes, según lo expuesto por Eliana Atuesta (comunicación personal, 28 de enero, 2016) se ha logrado participar en la feria gastronómica Mistura desde hace tres años ayudando con la parte de residuos y también el programa estuvo presente en la COP 20 lo cual permitió dar a conocer a ANIQUEM y sobre todo el programa generando nuevos vínculos. Por el lado de instituciones del Estado durante un tiempo de trabajó con la municipalidad de Jesús María, distrito en el que se ubica ANIQUEM, pero con este socio el 20% de lo acopiado eran desperdicios, a pesar de ello se hicieron esfuerzos por continuar el programa haciendo un convenio con otra empresa para el recojo y además se tuvo un ingeniero ambiental dentro del proyecto; sin embargo solo duro dos meses porque traía más dificultades que beneficios y las quejas de los vecinos se trasladaban de la municipalidad a la organización; esta información fue recogida de la entrevista con Mary Malca (comunicación personal, 29 de enero, 2016). Como se puede notar el desarrollo del programa “Reciclar para ayudar” ha propiciado la interacción de diversos actores como asociaciones de empresas, supermercados y ONGs, con el fin de que el programa se lleve a cabo y sea implementando. Este mecanismo de interacción entre distintos actores de diferentes sectores no ha cambiado y más bien sigue propiciando nuevos encuentros dando como resultado que el programa cada vez sea más conocido al no requerir de instaurar mecanismos de búsqueda de la ayuda, sino que en muchos casos la ayuda se presenta sola.

5.1.5. Replicabilidad

La replicabilidad es la tendencia a la difusión de la innovación social dado que las innovaciones de tipo social son abiertas, porque tienen por objeto el generar impacto global a

través de su expansión. En el caso del programa “Reciclar para ayudar”, si bien no utiliza mecanismos de difusión con el fin de darlo a conocer, una plataforma que permite hacerlo es la presencia en los supermercados y otras organizaciones. Cabe señalar que esto no se hace con el objetivo de que desde otras organizaciones el programa se replique. Además, cuando el programa nació en nuestro país en otros países de la región ya se estaban llevando a cabo programas parecidos. Por lo recabado en la entrevista con Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016), se sabe que en Chile se utilizaba el reciclaje de vidrio con fin social para cubrir una necesidad parecida a la que cubre el programa; sin embargo era aplicado en otro contexto y la forma de trabajo era diferente ya que la Fundación COANIQUEM (Corporación de ayuda al niño quemado) empezó el programa por sí solo; con el tiempo y en los últimos años hace campañas con colegios u otras organizaciones con el fin de captar grandes cantidades de vidrio destinando la ayuda a la rehabilitación integral de niños, en donde el mensaje principal de esta asociación es concientizar a la población acerca de la prevención y sobre todo, la importancia de rehabilitar a un niño que ha sufrido quemaduras de forma integral reinsertándolo a la sociedad y haciendo que reconozcan sus derechos, principalmente a la educación²¹.

Asimismo, a partir de la entrevista con Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016) se sabe que a nivel de Latinoamérica, en Colombia existe un programa de reciclaje de chapas cuya ayuda social está dirigida a niños con problemas en la piel. Desde su experiencia, ella piensa que el programa funciona en esta otra realidad ya que el tema de reciclaje en ese país es mucho más ordenado, pues se encuentra regulado y existe una industria con mucha presencia; sin embargo la parte social es débil porque el reciclaje es manejado por el sector privado. Igualmente en Costa Rica existe una campaña grande iniciada por Kimberly Clark llamada “ambientados” la cual se inició con plástico, papel y aluminio. Este último porque la cervecería más grande en Costa Rica se dedica al reciclaje y es la primera empresa productora. La campaña se inició en un solo lugar y ahora tiene presencia en todo el país debido a que tiene mucha demanda pues las personas esperan los días de la campaña que se realiza un fin de semana al mes para entregar grandes cantidades de material para reciclar. Existen empresas recicladoras pequeñas que compran el residuo a las personas y lo venden a Kimberly Clark, el círculo es entre las pequeñas empresas recicladoras y las empresas grandes que necesitan la materia prima y ayuda a las personas a tener un espacio donde reciclar, por tanto se puede decir que con el reciclaje se ayuda a pequeñas empresas recicladoras, pero no se canaliza hacia una necesidad social. En estas dos realidades el reciclaje funciona, pero es débil en cuanto

²¹ Se puede conocer más acerca de la labor que realiza COANIQUEM ingresando a su página <http://coaniquem.blogspot.pe/>.

al vincularlo con un fin social debido a que el reciclar está asentado dentro de la cultura, por tanto no hace falta un propósito mayor para realizarlo.

Por otro lado, en nuestro país existen organizaciones que trabajan programas de reciclaje tales como Corporación Lindley con el proyecto Eco Escuela, el cual busca crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente brindando espacios para el desarrollo y aprendizaje de nuevas propuestas que permitan generar buenas prácticas ambientales en las escuelas, este proyecto además cuenta con la asistencia técnica y operativa de la organización Ciudad Saludable encargada de su implementación. Eco Escuela fue pensada bajo tres estrategias: a) capacitar a los docentes y estudiantes en temas de recolección y reciclaje de plástico, específicamente PET 1, b) desarrollar campañas de reciclaje en las escuelas con el fin de fomentar conductas de reciclaje en los alumnos y c) integrar a los colegios en la cadena productiva de reciclaje de plástico con lo cual se obtiene ingresos para mejorar la educación en estas instituciones (Ciudad Saludable, 2016). Como resultado del proyecto, los colegios forman alianzas con recicladores formales y perciben ingresos para mejorar sus propias escuelas. Este año, Lindley entregó la guía de implementación del programa al Ministerio de Educación y al Ministerio del Ambiente con el fin de que se capaciten y construyan más colegios con estudiantes y profesores conscientes del uso eficiente de los recursos (Perú 21, 2016). Del mismo modo, como mencionó en el capítulo cuatro para la presente investigación se contactó con Aldeas Infantiles SOS y se pudo conocer un poco más sobre su programa “Reciclar para ayudar” el cual se desarrolla de forma conjunta con la empresa Kimberly Clark Perú. El programa se trata de reciclar papel a través del acopio de grandes cantidades en contenedores puestos en distintas organizaciones, tales como supermercados, grifos, oficinas administrativas, entre otras, las cuales son vendidas a un precio establecido a Kimberly Clark, y este dinero es destinado específicamente a la alimentación de los niños acogidos en las aldeas. Además de comprar lo reciclado, Kimberly Clark subsidia parte de los gastos operativos del programa, así como apoya en la difusión de este a través de campañas masivas y publicidad dirigida. Este programa financia aproximadamente el 30% de lo que Aldeas Infantiles SOS necesita para cubrir la alimentación de los niños que atiende (Kimberly-Clark Perú, 2015).

Por el lado de la difusión, según lo señalado por Cecilia Rodríguez (comunicación personal, 29 de enero, 2016) para el programa no existe un mecanismo de difusión, ya que solo se participa en ferias o campañas a las cuales son invitados. Algo que sí se realiza, según lo precisado por Mary Malca es que cada cierto tiempo se hace una pequeña ceremonia en donde se entrega la donación de forma simbólica dándole la legalidad del caso al dinero que ingresa a modo de donación, la cual sirve para difundir el fin del programa y que otras empresas se

animen a apoyar. Por consiguiente, si bien se ha visto que existen programas parecidos en otros países, algunos que trabajan con el mismo modelo reciclaje con fin social distinto al ambiental o reciclaje con fines específicamente ambientales y otros que a través del reciclaje obtienen fondos, pero que utilizan otros materiales tales como el papel, no se puede concluir que estos programas se hayan realizado particularmente a consecuencia del programa “Reciclar para ayudar”, lo que sí se puede concluir es que existen modelos que han funcionado y sirven como ejemplo para otras organizaciones. Por tanto, en este punto es importante resaltar que el elemento de la replicabilidad no tiene que ser necesariamente definitivo para concluir si una iniciativa es calificada como innovación social, pues más que replicar modelos de forma exacta de lo que se trata la innovación, ya sea en términos sociales o de otro tipo, es que se utilizan modelos o ejemplos que tuvieron éxito y a partir de ahí pueden ser escalados y/o adaptados a una realidad particular.

5.2. Evaluación de las capacidades de innovación en ANIQUEM

Esta sección tiene por objetivo conocer qué factores en términos de las capacidades de innovación fueron desplegadas por la organización para desarrollar el programa “Reciclar para ayudar”. Para ello, se tiene en cuenta las variables identificadas como críticas para el desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones, expuestas en la Matriz de variables clave para innovar del capítulo dos de metodología.

1.1.1. Capacidad de innovación

Tal como se expuso en el capítulo uno, luego de la revisión de la literatura se identificaron dos factores considerados como críticos que propician el desarrollo de la innovación dentro de las organizaciones. Uno de estos factores se refiere a la capacidad de innovación de las organizaciones, esta es la habilidad de la organización para permanecer en constante cambio adaptándose a los requerimientos de su contexto. La evaluación que permitirá conocer si esta habilidad ha sido desarrollada por ANIQUEM se hará mediante el análisis de las variables liderazgo y creatividad reconocidas como capacidades clave para innovar.

a) Liderazgo

El liderazgo está representado desde los niveles jerárquicos más elevados hasta los mandos medios quienes juegan un papel importante como líderes para garantizar que la innovación aflore en las organizaciones y a su vez la capacidad de innovación se desarrolle en la

organización. Por tanto, para que la innovación esté presente en las organizaciones se necesita que los líderes estén comprometidos con su expansión, a través del desarrollo de una cultura y clima que favorezcan las nuevas ideas, de la asignación de recursos para la innovación, el establecimiento de metas fijas y una evaluación permanente que permita identificar qué cambios deben ser generados en favor de la organización.

En ANIQUEM, desde el Consejo Directivo y el área administrativa, así como las personas que lideraban el programa desde su inicio, incentivaron cambios que fueron propicios para innovar y hacer que este se mantenga por diez años. De hecho, en la actualidad el programa se encuentra dentro de un proceso de renovación impulsado desde ANIQUEM adecuándose a nuevos requerimientos que permitan mejorar el programa alcanzando nuevas fuentes de apoyo para seguir ayudando a su misión, la cual es ofrecer una rehabilitación integral de manera gratuita a niños que han sufrido quemaduras. Al ser una organización sin fines de lucro no se encuentra subdividida en niveles jerárquicos y mandos medios; sin embargo sigue una estructura de decisión, en donde el símil de los niveles altos de una organización según se pudo conocer a partir de la entrevista con Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016) es el Consejo Directivo integrado por un presidente, un vice presidente y los miembros de la administración de ANIQUEM. Los mandos medios en este caso estarían compuestos por las áreas de recaudación de fondos que cubre el área de proyectos y el área médica²².

A partir de la entrevista realizada a Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016) la idea de iniciar el programa fue presentada al consejo directivo y este dio su aprobación. Ella como fundadora de ANIQUEM fue la encargada de impulsar la idea y de que se mantuviera a pesar de los problemas que pasaron debido a que se vio en el programa otros beneficios como el ser una plataforma de difusión de la misión de ANIQUEM haciendo que tanto organizaciones como el público en general se interesen por apoyarla. Desde el inicio del programa fue establecido bajo una meta fija, la cual era servir como fuente de financiamiento para la misión de ANIQUEM, no obstante luego del diagnóstico se establecieron nuevas metas. De lo señalado por Eliana Atuesta en la entrevista, este permitió conocer los puntos débiles del programa y se plantearon realizar modificaciones al programa. Por ejemplo, la ampliación de reciclaje de PET a otros residuos se debió a que dentro del diagnóstico se identificó la existencia de sectores muy débiles para el reciclaje y que las EPS no manejaban todos los residuos sino lo que más generaba ganancias para ellos por lo cual había que ajustarse a esta realidad y reciclar los residuos con más demanda.

²² Para conocer los nombres de las personas que integran ANIQUEM, así como los cargos que ocupan y las áreas a las que pertenecen se puede revisar el ANEXO F

De los nuevos residuos que se empezaron a reciclar, el del papel hizo que se cambie el diseño del programa y sea lanzado formalmente. Esta ampliación conllevó además modificar el esquema con el que se trabajaba con las empresas dado que los volúmenes manejados eran más grandes, los cambios pasaron por empezar a firmar convenios de compromiso de reciclaje, realizar capacitaciones con el fin de sensibilizar sobre a dónde se dirige el apoyo, explicar en consiste el programa y su repercusión en aminorar los problemas medioambientales que vive el mundo y el Perú y cómo se debe reciclar, cuyo propósito por parte de ANIQUEM es además reflejar el interés de la asociación por que el programa reciba el apoyo de las empresas. En cuanto a los supermercados, se redujeron los puntos de acopio puesto que la ubicación complicaba la recolección al encontrar otros residuos en los contenedores destinados solo para el reciclaje de plástico, por lo que se presentaron problemas además de salubridad, lo cual repercutía en la imagen de la organización y el programa. A partir de la segunda entrevista realizada a Eliana Atuesta (comunicación personal, 25 de enero, 2016) se supo que para realizar el conjunto de cambios que ella propuso contó con previa autorización de la administración, a quienes les rinde directamente los resultados de estos cambios que ha venido planteando. De parte de ANIQUEM no encontró obstáculos, ya que le ven potencial al programa y más bien impulsaron los cambios. En la actualidad, se encuentran en la parte inicial del cambio, dirigiéndose al reciclaje de residuos en general. La única limitante es no contar con recursos necesarios para realizarlos, tanto económicos como humanos dado que es un programa bastante grande en el que se debe tener contacto con mucha gente y no puede ser visto por una sola persona. De lo descrito, se puede concluir que desde ANIQUEM se ha incentivado el fomento de la innovación al poner en práctica cambios que debían ser hechos para mejorar su actuación, en este sentido las personas entrevistadas afirmaron que si bien no es una organización que tiene una cultura orientada al cambio sí favorece el desarrollo de nuevas ideas que permitan seguir con el propósito de su trabajo.

b) Creatividad

La creatividad que impulsa la habilidad para innovar en las organizaciones se refiere a la generación de ideas pensadas bajo distintos escenarios que permitan ser transformadas en ideas originales y, sobre todo, aplicables. Para ello se deben tomar en cuenta la apertura de la organización a las ideas u opiniones de sus miembros, los incentivos y la motivación de estos miembros a hacia la creatividad, la comunicación de las ideas innovadoras que permita saber si todos están dispuestos a asumir el reto y las actitudes del equipo con respecto a estas nuevas ideas. En el caso de ANIQUEM, al ser una organización sin fines de lucro no cuenta con muchos miembros dentro de su equipo; sin embargo a lo largo de los años ha ido renovándose

debido a la atención que brindan desde el consejo directivo y la administración a las nuevas ideas. Abiertos a escuchar nuevas opiniones y dispuestos a implementar ideas innovadoras de parte de todos los miembros que la integran. Por el lado de los incentivos y motivaciones, el fin mismo que persigue la asociación que es el ayudar a rehabilitarse a niños sobrevivientes de quemaduras es una motivación intrínseca, lo cual hace que cada miembro desde el puesto que ocupa busque nuevas formas de alcanzar dicho objetivo. Asimismo, las actitudes y el interés del equipo por fomentar e implementar nuevos métodos, desde los líderes, ha sido una pieza clave para generar mayores recursos permitiendo la continuidad del programa.

ANIQUEM es una organización abierta a nuevas ideas que más bien las impulsa con el fin de conseguir más ayuda. Esto se ve reflejado en lo expuesto por Eliana Atuesta (comunicación personal, 25 de enero, 2016) quien apunta que los cambios y las nuevas ideas vienen de la experiencia propia y creatividad del líder. En su caso cuando llegó a Perú tuvo dificultades en aprender cómo funciona la industria del reciclaje en el país además se encontró con una propuesta diferente, es decir, trabajar con un programa de reciclaje con enfoque social, distinto al cuidado del medio ambiente, sino destinado a beneficiar a un público desatendido, los cuales según su experiencia se ven muy poco en Latinoamérica. Ella había dirigido programas de reciclaje pero sin la ayuda social y el incorporar este nuevo elemento requirió de un mayor aprendizaje, de pensar en nuevas ideas para mejorar los resultados arrojados en su diagnóstico, estos son: mejorar la coordinación del reciclaje, aminorar la dificultad del proceso logístico, adecuar el programa a escenarios que no se podían evitar tales como el tráfico y la falta de conciencia ambiental, entre otros. Así, cuando le ofrecieron quedarse trabajando en ANIQUEM asumió el reto y empezó a preocuparse por conocer un poco más sobre la industria del reciclaje en nuestro país y propuso nuevas ideas que al ser implementadas, ayudaron a mejorar los ingresos por el programa, tal como se verificó en la tabla 16 donde se muestran los ingresos por lo reciclado. De tal forma que cuando se empapó del trabajo empezó a idear nuevas formas de trabajo por ejemplo para mejorar el trato con las organizaciones que querían brindar su apoyo, comenzó a coordinar reuniones para presentarse y exponer el programa de este modo generaba una mayor vinculación con los donantes. Esta nueva forma de trabajo hacía que la comunicación no sea impersonal, además que la primera reunión le parecía clave para conocer a la persona interesada con el programa así como permitirle verificar la capacidad de los donantes para desarrollarlo.

Por otro lado, se vieron otras formas de relacionarse con el operador logístico ya no trabajar con un precio fijo sobre la cantidad reciclada, sino a través de tasas que permitan ganar a ambos y cuando las cantidades sean pequeñas en una oportunidad puedan ser subsanadas con

recojos en otros puntos. Por tanto, se manejan tarifas por kilo con lo cual no existe un precio fijo por cada punto de recojo como se hacía anteriormente y se incurría en pérdida. De este modo, en días que se recogen los mínimos se reciben ingresos con márgenes bajos, pero ya no se incurre en pérdida. En otras palabras se ideó realizar cambios en la estrategia los cuales fueron aplicados para subsanar errores anteriores, cuando ella llegó asumió todas las funciones y tuvo autoridad para realizar todos los cambios necesarios. ANIQUEM apoyó estas nuevas ideas y no afectó ninguna otra área porque no había alguien encargado en el tema. Más bien recibió el apoyo de la administración, del consejo directivo y desde el área de recaudación de fondos estuvieron dispuestos a apoyar los cambios. De otro lado, a partir de la entrevista con Cecilia (comunicación personal, 29 de enero, 2016) se supo que antes de la llegada de Eliana cuando se presentaron problemas de coordinación con ABRESA y ella empezó a asumir las responsabilidades logísticas, idearon nuevas formas de reciclar debido a que recibían llamadas y visitas de personas y organizaciones que querían apoyar al programa. Con lo que las formas de reciclar se ampliaron a tres: a) se implementaron contenedores fuera de ANIQUEM en los que las personas podían depositar el plástico, b) se continuó con la forma regular de recolectar, la cual era depositar en los contenedores regulares ubicados en Wong o Metro y c) se podía ir a depositar lo acopiado directamente a GESIM empresa dedicada al reciclaje de plástico, esta última modalidad fue implementada debido a que el dueño de GESIM contactó a la organización debido a su interés por apoyar al programa, por lo que se estableció como un aliado estratégico al recibir lo acopiado, teniendo en cuenta que esta empresa pagaba más por lo recaudado brindando un mejor precio por el fin social de la organización. De esta manera, se empezó a trabajar bajo esas tres formas con el fin de atender a todas las demandas, esta idea fue pensada por Cecilia y ANIQUEM decidió seguirla.

Como se ha verificado, ANIQUEM es una organización abierta a la innovación, lo cual ha permitido que la creatividad del equipo encargado del programa haya podido generar formas de trabajo que conllevaron a superar las dificultades y mejorar los métodos en que se llevaba a cabo el reciclaje, lo cual no habría sido posible si desde el consejo directivo y la administración no se propiciaban estos cambios. De este modo, podemos notar que la creatividad y el liderazgo se encuentran bastante ligados con respecto al surgimiento de la innovación en la organización, específicamente son aspectos importantes en el desarrollo del programa “Reciclar para ayudar”.

5.2.2. Capacidad de absorción

Como se señaló anteriormente, se identificaron dos capacidades importantes para el desarrollo de la innovación en las organizaciones. Una de ellas fue la capacidad de innovación

evaluada en el apartado anterior y la otra es la capacidad de absorción, la cual se refiere a la habilidad de adquirir y/o asimilar el conocimiento externo y poder explotarlo en provecho de la organización. Asimismo, se identificaron variables que hacían posible que esta habilidad sea desarrollada, las mismas que serán evaluadas en las líneas siguientes.

a) Estrategias de la organización

Las estrategias de la organización que permiten el progreso de su capacidad de absorción aluden a las rutinas o estrategias de la organización para adquirir, asimilar, transformar y explotar el nuevo conocimiento. Lo cual puede ser reconocido a través de los estímulos de la alta dirección para la búsqueda e incorporación de nuevo conocimiento, las actividades que permiten su transformación en beneficio de la organización y el grado de especialización de los miembros de la organización. En ANIQUEM estas estrategias pueden ser vinculadas a su inquietud por captar nuevo conocimiento al consultar con expertos de distintas áreas cuando se quiere emprender nuevas actividades, así como la preocupación por los propios miembros de la organización por aprender cuando se trata de temas que no son de su conocimiento. Todas estas actividades se realizan con el fin de incorporar este nuevo conocimiento en favor de la organización y mejorar su accionar. Con respecto al grado de especialización de los miembros de la organización cada área está dirigida por una persona experta en su tema de trabajo.

De hecho, la fundadora de ANIQUEM, Mary Malca es médico cirujano con entrenamiento en estética facial y corporal. A partir de la entrevista con ella, se conoció que cuando se pensó en empezar el programa de reciclaje ella tuvo que investigar y empaparse del tema para poder conocer todo el proceso de reciclaje de plástico y tuvo que hacer visitas a rellenos sanitarios. Como directora tuvo que hacerse cargo del programa, tuvo que aprender todo acerca del reciclaje, formular el proyecto, y hacer la supervisión, además tenía que rendir cuentas del programa ante el consejo directivo y ser la cara visible con empresas u organizaciones que se interesaban en el tema. Asimismo, antes del inicio del programa se contactó con una ingeniera especialista para saber si la idea podría ser provechosa para la organización, a partir de esta consultoría es que se decide seguir con la idea del programa. Durante un tiempo, la organización también contó con una ingeniera ambiental dentro de su equipo con la que se trabajó un proyecto de reciclaje con la municipalidad de Jesús María. También de lo referido por Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016) se pudo conocer que ANIQUEM busca captar nuevo conocimiento; sin embargo al ser una ONG no cuenta con los recursos para seguir aumentando el costo del personal, por ello iniciaron el

voluntariado internacional con lo cual pueden contar con un voluntario de manera exclusiva por un determinado tiempo y a quienes no se les da un sueldo pero se les brinda alojamiento y alimentos. De este modo ANIQUEM podía contar con la ayuda de personas que le puedan dedicar tiempo a un determinado proyecto o actividad. Este tipo de convocatoria se inició principalmente por su propia experiencia, ella empezó a buscar convenios internacionales para que por cada proyecto se busque una persona con perfiles determinados. En cuanto al programa de reciclaje, se buscó a alguien para que se dedique exclusivamente con el fin de realizar un diagnóstico cuyo propósito era repotenciar y reformularlo para ver hasta dónde se podía llegar. En este sentido, el perfil de la nueva encargada encajaba con lo que se requería porque venía de realizar un programa de reciclaje en Costa Rica, precisamente por ello es que fue escogida.

En línea con lo descrito por Mary Malca, a partir de la entrevista con Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016) se pudo conocer que luego de realizar el diagnóstico, desde ANIQUEM vieron potencial en el programa y le ofrecieron que se quede con el fin de poner en práctica los cambios, aportando ideas y con el apoyo de la administración. Esta propuesta fue hecha con el fin de contar con una persona experta en temas de reciclaje y especialista en el tema medioambiental, abocando su experiencia al programa para repotenciarlo y obtener mejores resultados. De lo expuesto, se puede concluir que ANIQUEM cuenta con personas especializadas en los temas que trabaja, asimismo en la organización se reconoce la importancia del nuevo conocimiento y se ha pensado en mecanismos para obtenerlo y desarrollarlo a su favor, esto es a través de recurrir a personas expertas en temas poco conocidos, pero considerados importantes para la asociación. Asimismo, a partir de su relación y acercamiento a otras organizaciones, se resalta el aprendizaje en cuanto a mejorar aspectos clave del programa tales como su gestión logística y el conocimiento sobre el proceso de reciclaje del plástico.

b) Redes

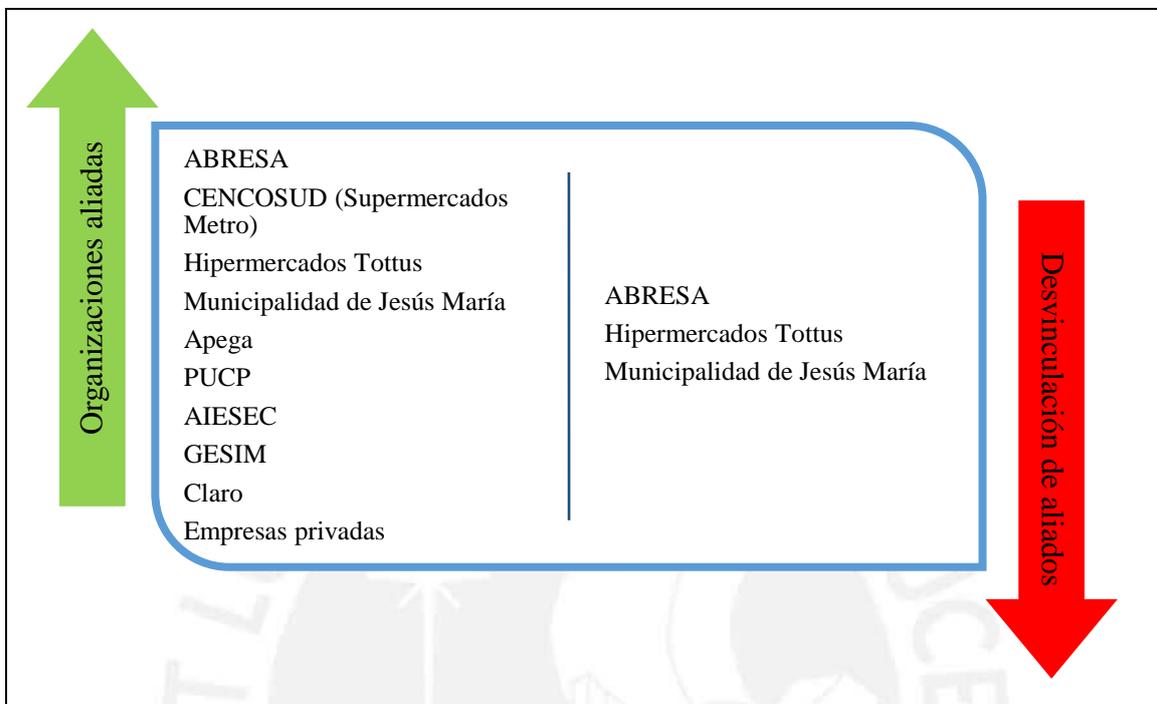
Las redes dentro de la capacidad de absorción hacen referencia al grupo de personas e instituciones que trabajan y se relacionan a través de formas específicas de conocimiento, ya que comparten similares intereses, así como motivaciones basadas en el acceso a recursos. Los elementos que permiten evaluar esta variable son la exposición de la organización frente a su entorno, los vínculos formales con organizaciones que se dediquen a lo mismo y/o con organizaciones de otros sectores, nacionales o internacionales, así como la búsqueda de información y contactos.

La labor de ANIQUEM no sería posible si no fuera porque cuentan con el apoyo de distintas organizaciones que ayudan a cumplir con su misión. Durante sus años de trabajo, se ha vinculado con otras ONG, organizaciones públicas y privadas, así como organismos internacionales; compartiendo información y contactos con sus pares y recibiendo apoyo o realizando trabajos conjuntos con las organizaciones públicas, privadas e internacionales. Asimismo, el programa de reciclaje le ha permitido tener una plataforma de exposición ante el público en general y distintas organizaciones que han podido conocer su labor a través de este. Por el lado de la búsqueda de información y contactos, si bien generalmente son los donantes quienes se contactan con ANIQUEM, en la actualidad se está haciendo esfuerzos por empezar a difundir su labor a través del programa de reciclaje, el cual se ve como una puerta de entrada hacia las organizaciones. Así mismo utilizan plataformas electrónicas por las cuales pueden contactarse con la asociación.

A partir de las entrevistas con Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016) y Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016) se pudo conocer que ANIQUEM tiene un par en Chile COANIQUEM, con la cual intercambia información acerca de avances en términos médicos con respecto a la rehabilitación de los niños a la vez que comparten contactos como posibles donantes que están interesados en el tema que apoyan. Asimismo, se ha mantenido un vínculo fuerte con ABRESA como socio estratégico lo que ha permitido sobrellevar los bajos rangos o las pérdidas por las cuales pasó el programa al estar subsidiado. Sin embargo, para este año ABRESA ya no se encuentra trabajando con ANIQUEM debido a que un nuevo grupo ha comprado acciones generando cambios hacia donde enfocan su ayuda. A pesar de ello, desde ANIQUEM se están haciendo esfuerzos por reformular el programa cambiando de estrategia y elevar su potencial. En la entrevista con Cecilia (comunicación personal, 29 de enero, 2016), se supo que se tienen alianzas estratégicas con supermercados en los que se realiza la recolección, tal es el caso de CENCOSUD quienes han apoyado el programa desde que este se inició, además a través de ellos realizan la venta de productos solidarios otra de las formas de recibir financiamiento para ANIQUEM. Asimismo, un aliado comprometido es la Universidad Católica de donde se recolectan grandes cantidades de plástico, ya que todo lo que se recolecta en la universidad es donado a ANIQUEM a través de recojos programados una a dos veces al año. Otro aliado es la empresa GESIM, empresa dedicada al reciclaje, quienes tomaron contacto con ellos para comprar lo reciclado brindándoles un precio mayor que el del mercado con el fin de apoyar la causa que persigue ANIQUEM. En este sentido, según lo dicho por Eliana Atuesta en su entrevista, se está evaluando la posibilidad que este sea a quien se derive la venta final de todo lo recolectado en un futuro. La figura 17 muestra

las organizaciones principales que estuvieron involucrados durante los primeros años del programa y algunos de los que se han ido sumando con el tiempo.

Figura 17: Organizaciones participantes en el programa “Reciclar para ayudar”



Como se puede ver en la figura 17, ha habido organizaciones aliadas que iniciaron el programa y luego salieron por diversas razones, en el caso de Tottus hubo problemas de coordinación y acopio, mientras que el caso de la salida de ABRESA se debió a la disolución de la asociación cuyos nuevos miembros decidieron no continuar respaldando el programa. Así mismo, otras organizaciones de sectores diversos fueron incorporándose. Con la ampliación del programa hacia otros desechos reciclables se cuenta con un mayor número de empresas como aliados para la recopilación de los materiales reciclados, tal como se mencionó se han ido sumando aproximadamente cinco empresas por mes, sin embargo no se muestra la lista de nombres completa de estas organizaciones, ya que no se pudo tener acceso a esta información. El aumento de las empresas privadas como aliadas, se debe principalmente a su apoyo a través de la recolección de papel.

Por otro lado, de la entrevista con Mary Malca (comunicación personal, 28 de enero, 2016), se supo que ANIQUEM ha recibido ayuda de la cooperación internacional para algunos proyectos vinculados directamente a la parte médica, mientras que el programa de reciclaje no ha sido susceptible a este tipo de ayuda dado que no es una actividad prioritaria dentro de la

agenda por ello no se ha podido tener un acceso a la ayuda de la cooperación. Con quienes sí se tiene un convenio es con AIESEC²³, con los cuales se trabaja el tema del voluntariado internacional, este convenio empezó por las relaciones que se iniciaron con alumnos de la facultad de Comunicación de la Universidad Católica, quienes buscaron a ANIQUEM para un trabajo dentro de curso de Comunicación Social, a partir de ahí se generaron vínculos que se mantienen hasta la actualidad. De estas relaciones surge el contacto con AIESEC, quien es también un aliado de la asociación. De forma parecida, se vincularon con la municipalidad de Jesús María, iniciando un proyecto de reciclaje el cual no pudo continuar; sin embargo, es un aliado que apoya en temas de campañas y eventos que realiza ANIQUEM dentro de su jurisdicción.

Otro vínculo fuerte es el que se tiene con la ONG Fundades²⁴ con quienes han compartido contactos y formas de trabajo. A partir de la entrevista con Eliana Atuesta, se supo que la ampliación del programa de reciclaje hacia la recolección de papel se hizo debido a un traspaso de Fundades hacia ANIQUEM. En un principio, cuando ANIQUEM empezó a trabajar con el plástico, Fundades trabajaba con el papel, sin embargo debido a cambios internos decidieron no continuar con este programa además que desde hacía un tiempo no se le daba fuerza al mismo. Dado el contacto que se tenía con ANIQUEM, sabiendo que se maneja un programa de reciclaje se tenía presencia en organizaciones y además usaban el mismo operador logístico, le ofrecieron quedarse con el programa, entonces ANIQUEM aceptó porque saben que existen oportunidades de crecimiento en este rubro. En octubre del 2015 ANIQUEM comenzó a manejar el programa de forma oficial, aunque con algunos cambios en la estructura y los procedimientos, sin embargo ha tenido gran aceptación por parte de las organizaciones.

Como se mencionó anteriormente, ANIQUEM brinda capacitaciones con el fin de sensibilizar a los posibles donantes en cuanto al tema del reciclaje, pero sobre todo para comunicar la misión de ANIQUEM. Según lo mencionado por Eliana Atuesta (comunicación personal, 18 de enero, 2016), estas actividades se realizan con el propósito de mantener los contactos, que generalmente son los que buscan a la asociación interesadas por la labor que realizan. Las personas son las que generalmente buscan a ANIQUEM y ello lo hacen por el fin social que persigue la organización, generalmente reciben invitaciones para participar en

²³ AIESEC es una organización internacional de jóvenes que busca impactar en el mundo por medio experiencias de desarrollo integral, las cuales comprenden oportunidades de liderazgo, intercambios internacionales y participación en un ambiente de desarrollo global (Asociación Internacional de Estudiantes de las Ciencias Económicas y Comerciales [AIESEC], 2016).

²⁴ El Grupo FUNDADES es una organización sin fines de lucro que ayuda a personas vulnerables, especialmente con discapacidad a través de programas sociales (Grupo Fundades, 2016).

grandes campañas y de este modo se consigue contactos con nuevas empresas. ANIQUEM siempre ha participado en distintas campañas en donde se da a conocer y de ese modo más personas se interesan por el tema y ofrecen su apoyo; sin embargo en años anteriores su rol ha sido más pasivo, ahora se busca contactar y exponer a la organización. En la actualidad se tiene una mayor posición en los eventos, existe una gestión completa por parte de la organización, ya que se encuentran más involucrados por el hecho de que exista una persona encargada de forma íntegra al programa. De este modo, se ha logrado contactar con los organizadores de Mistura, feria en la ANIQUEM participa como recolector oficial desde hace tres años, asimismo, han tenido presencia en la COP 20 realizada en nuestro país en donde se pudo exponer el tema del reciclaje con fin social y a partir de ahí se generaron muchos contactos.

Por el momento, ANIQUEM desea potenciar al máximo el programa de reciclaje como fuente de financiamiento de ayuda, pero también de exposición de la misión de la organización porque el tener entrada mediante el programa de reciclaje ha permitido obtener ayuda de otro tipo y ligadas a otras formas de financiamiento. Por tanto, el interés por el programa de reciclaje se utiliza como herramienta para realizar otras cosas, lo cual permite a ANIQUEM vincularse de otras formas con diversas organizaciones. Es por ello que en la actualidad se encuentran enfocados en ordenar lo que tienen para luego acercarse a nuevas empresas o personas con el fin de manejar una estrategia de redes formal. Lo importante es que tienen los contactos y se quieren mantener, esto es algo que no se ha hecho anteriormente y que ahora se quiere tener como nueva estrategia. Si bien ANIQUEM no cuenta con los recursos para invertir en marketing usan plataformas como Facebook y redes sociales para mantenerse en contacto con las personas y organizaciones además de comunicar formas de apoyar su labor y los resultados que van alcanzando, asimismo se busca ayuda de emisoras, radios y una nueva modalidad es hacer activaciones con invitados especiales. Por lo anterior, se puede verificar que ANIQUEM cuenta con aliados de diversos sectores con los cuales se ha mantenido vínculos desde los inicios de su labor, es más tal como se mencionó anteriormente al ser una organización sin fines de lucro no podría haberse mantenido si no fuera por los contactos generados durante todo su tiempo de existencia, sobre todo si no hubiera contado con el apoyo de estos.

5.3. Análisis del programa “Reciclar para ayudar”

Al analizar el resultado de las evaluaciones se puede reconocer que si bien el programa “Reciclar para ayudar” no fue concebido desde ANIQUEM como una iniciativa de innovación social, sino como una nueva forma de financiamiento a la cual se le sigue viendo potencial; este programa cumple con los principales elementos que debe cubrir una innovación de este tipo.

Este análisis además de derivarse de los resultados de evaluar los elementos identificados como claves para reconocer una iniciativa de innovación social se apoya en lo expuesto por expertos en el tema de innovación social, quienes validaron la importancia de identificar estos elementos dentro de una iniciativa de innovación social (VER ANEXO N).

De igual modo se ha visto que además de ser una fuente de financiamiento en términos tangibles, es decir dinero, el programa contribuye con la organización de manera intangible al configurarse a lo largo de los diez años de establecido como una plataforma de exposición de la organización mediante la cual se reconoce la misión de ANIQUEM y se crea interés por la labor que realiza. En este sentido, existe una relación directa entre ANIQUEM y “Reciclar para ayudar” concebida por el público en general y las organizaciones que buscan a la asociación para brindar su apoyo. Este punto es muy importante porque el programa por sí mismo actúa como un canal de difusión del mensaje del programa y sumado a ello de la labor de ANIQUEM, siendo una fuente poderosa de atracción de contactos y donantes, siendo parte fundamental de que la misión de ANIQUEM sea posible. Así, su importancia radica no solo en los montos que se percibe para poder financiar la rehabilitación de los niños de forma directa, sino también en la oportunidad de tener presencia de marca de manera indirecta y sin invertir mayores recursos, lo cual resulta viable para ANIQUEM, ya que al ser una organización sin fines de lucro cada recurso invertido demanda un esfuerzo a parte para ellos.

Por tanto, es interesante cómo a pesar de los diversos problemas encontrados a lo largo del camino, tales como la dificultad del programa en términos logísticos, la necesidad del apoyo de personas y organizaciones, las trabas de la industria del reciclaje y la cuestión cultural de una sociedad que no percibe al reciclaje como un hábito; no obstante todas estas trabas el programa se sostuvo y el equipo supo reconocer qué otros beneficios se estaban percibiendo al mantenerlo, tanto que en la actualidad se busca repotenciarlo. Precisamente para poder afrontar estos problemas, ANIQUEM tuvo que desplegar ciertas capacidades que ayudaron a contrarrestarlos. En este sentido, es importante reconocer que cada idea surgida fue escuchada y al ver la posibilidad de que crearía mejoras fueron implementadas, así se buscó siempre contar con la ayuda de expertos en el tema, y esto basado desde los inicios de ANIQUEM ya que personas especializadas en el tema formaron la organización. De forma que esta metodología de trabajo de consulta con especialistas conllevó a un constante aprendizaje lo cual permitió que la organización propaga su ayuda. Desde implementar el programa de reciclaje, identificar aliados y buscar contactos hasta pensar en reformularlo para repotenciarlo buscando ampliar su alcance fue llevado a cabo, debido a las capacidades de la asociación para innovar reflejadas en su creatividad para pensar en nuevas y mejores ideas, acompañadas de la disposición de los líderes

de impulsar estas nuevas ideas. Y estas mejoras fueron posibles gracias a sus redes de trabajo y sus estrategias para aprender de otras organizaciones y captar nuevo conocimiento a favor de la asociación.

Finalmente, es preciso señalar que las capacidades evaluadas fueron extraídas desde el ámbito empresarial, pero que sin embargo sirvieron como herramienta inicial para realizar la evaluación de una organización sin fines. Esto se realizó al creer necesaria la identificación de estas capacidades como antecedente a un resultado de innovación. Por tanto, es importante además de tener en cuenta elementos que nos permitan reconocer una innovación social, saber qué capacidades dentro de la organización determinan obtenerla para que así las organizaciones que asuman el compromiso de poner en marcha algún tipo de innovación potencie estas capacidades.



CONCLUSIONES

A partir de lo hallado en las evaluaciones anteriores se puede deducir que las hipótesis que sirvieron como guía para la presente investigación son verificadas, por tanto el programa “Reciclar para ayudar” sí se trata de una innovación social y se pueden identificar ciertas capacidades en ANIQUEM que ayudaron a desplegar esta innovación. Es así que, se concluye que el programa “Reciclar para ayudar” califica como una innovación social, ya que es original, satisface una necesidad social, ha sido sostenible en términos de seguir brindando una rehabilitación integral a niños accidentados por quemaduras durante los últimos diez años; asimismo, el poder llevar a cabo este programa implicó la relación de ANIQUEM con aliados estratégicos, sin cuyo apoyo el programa no habría podido desarrollarse. Por otro lado, a pesar de que el elemento replicabilidad no se cumple, no deja de ser una innovación social debido a que este no se considera esencial, ya que desarrollar una innovación social depende del proyecto, organización y contexto específico en el cual se desenvuelve por tanto desde allí ya es poco probable que se replique de la misma forma. Así, las innovaciones sociales exitosas pueden ser tomadas como ejemplo, siendo adaptadas a otros contextos, públicos o a mayor escala, pero no necesariamente un fin de esta es que se sean replicadas.

De acuerdo con lo anterior, se puede calificar al programa “Reciclar para ayudar” como una innovación social exitosa, pues su éxito es medido, en términos de Echevarría, por su uso y aplicación. Ello se sustenta en que el programa llegó a los beneficiarios y después de diez años sigue ayudando directamente al propósito de la organización que lo fomenta, lo cual se traduce en la rehabilitación integral de los niños que han sufrido quemaduras. Igualmente, se infiere que la organización que lleva a cabo el programa, es decir ANIQUEM, cuenta con capacidades que le permiten innovar expresadas de forma específica en su capacidad de liderazgo, creatividad, estrategias para captar nueva información y el uso de redes; las cuales, a partir de lo hallado se deduce que, se amplían conforme lo demanda el proyecto. Por esta razón, es importante considerar y reconocer las capacidades de innovación de las organizaciones que llevan a cabo los proyectos, programas o nuevas ideas, por que explican en parte el éxito de los mismos. En este sentido, entender el programa “Reciclar para ayudar” como iniciativa de innovación y desde las capacidades de la organización nos da una mejor perspectiva de la experiencia exitosa del programa.

Por otra parte, es importante señalar que si bien una iniciativa de innovación social puede ser pensada bajo un objetivo, esta puede ayudar a alcanzar otros, tal como en el programa “Reciclar para ayudar” que sirve como una plataforma de exposición para ANIQUEM, logrando

que la organización sea reconocida a través de este. Es así que a pesar de las dificultades de llevar a cabo un programa que demanda de recursos que ya son limitados se decidió continuar porque se reconocieron beneficios intangibles los cuales pudieron ser aprovechados.

Finalmente, mediante el esfuerzo realizado en la presente investigación para adaptar elementos de innovación empresarial al campo social se puede concluir que las iniciativas de innovación social pueden ser pensadas en nuestro contexto, ello dependerá de no quedarse en la idea o fijarse solo en el resultado, sino de mirar dentro de la organización con el fin de conocer las capacidades que permiten el éxito de las innovaciones sociales.



RECOMENDACIONES

Si bien en la presente investigación, se reconocen capacidades de ANIQUEM para llevar a cabo el programa “Reciclar para ayudar”, estas han ido aumentando según lo demandaba el programa haciendo que la organización se ajuste a los requerimientos del mismo, sin embargo es importante que ANIQUEM sea consciente de sus capacidades para así poder potenciarlas y enfocarlas no solo al programa en particular, sino también a sus demás formas de financiamiento. Asimismo, se ha verificado que para llevar a cabo un programa como “Reciclar para ayudar” es necesario el apoyo de uno o más aliados, los cuales puedan cubrir gastos que el propio programa demanda. Por ello, se recomienda generar vínculos con un aliado estratégico tal como una empresa, cuya materia prima sea el plástico o papel; de este modo, por un lado ya no sería necesario el contar con un intermediario ahorrándose costos operativos, y por otro, al establecer que todo lo reciclado, iría directamente a la empresa aliada esta podría subsidiar algunos o todos los gastos inherentes al programa tales como comunicación, publicidad, entre otros. Con ello, el financiamiento por el programa, en términos de ingresos, sería líquido para ANIQUEM.

Por otra parte, se recomienda realizar un estudio acerca del impacto del programa para la organización, ya que sería útil saber en qué medida ayuda el programa a su exposición y así potenciar su difusión con el fin de aprovechar el gran consumo de plástico y papel. Asimismo, se recomienda reforzar el programa en términos de difusión del mensaje específicamente, es decir del apoyo que se brinda a la rehabilitación de los niños, para ello se debe trabajar además en un factor importante el cual es cambiar la cultura de las personas haciendo que estas tomen conciencia, sobre el problema de los niños y la importancia de reciclar. Esto se traduce en una cuestión importante esto es la necesidad de educar a la población en cuanto a cómo y qué se debe reciclar. Asimismo, hoy se debe tener en cuenta que también existe la competencia, tal es el caso de las municipalidades que trabajan con el reciclaje y otras organizaciones que ven el reciclaje como medio de financiamiento. Por ello, es importante conocer cuáles son los competidores, de qué forma se compete y encontrar formas de aliarse en los casos en los que esto sea posible.

Por último, es preciso señalar que el hacer uso de elementos de innovación del área empresarial adaptados al campo social son un punto de partida para entender a las organizaciones sociales, no obstante es deseable desarrollar un marco conceptual ad-hoc para este campo, lo cual permitirá conocer de manera particular cuáles son aquellas capacidades que posibilitan a estas organizaciones llevar a cabo iniciativas de innovación.

REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (Octubre de 2011). Innovación social: Conceptos y Etapas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 134-148.
- AC Sinergia. (2014). *Evolución de la ayuda al desarrollo y estrategias exitosas de sostenibilidad financiera en la región andina*. Caracas: Mesa de Articulación de Plataformas Nacionales y Redes Regionales de América Latina y el Caribe.
- Aldeas Infantiles SOS. (14 de Enero de 2016). *Como ayudar: Aldeas Infantiles SOS*. Obtenido de Aldeas Infantiles SOS:
<http://www.aldeasinfantiles.org.pe/comoayudar/empresassos/recicla-cumple-tu-papel>
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (2015). Presentación de ANIQUEM [PPT].
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (20 de Enero de 2016). *Nosotros: Aniquem*. Obtenido de Aniquem Asociación de Ayuda al Niño Quemado:
<http://www.aniquem.org/nosotros/>
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (20 de Enero de 2016a). *Servicios: Aniquem*. Obtenido de Aniquem Asociación de Ayuda al Niño Quemado:
<http://www.aniquem.org/atencion-medica/>
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (14 de Enero de 2016b). *Programas: ANIQUEM*. Obtenido de ANIQUEM: <http://www.aniquem.org/programa/>
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (2016c). RPA 2016 [PPT].
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (2016d). *Presentación programa reciclar para ayudar*. Lima.
- Asociación de Ayuda al Niño Quemado [ANIQUEM]. (2016e). *Balance Final 2015*. Lima.
- Asociación Internacional de Estudiantes de las Ciencias Económicas y Comerciales [AIESEC]. (3 de Febrero de 2016). *Home: AIESEC*. Obtenido de AIESEC:
<http://programasaiesec.wix.com/peru>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2011). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Washington D.C: BID.
- Barceló, M., & Guillot, S. (2013). *Gestión de proyectos complejos: una guía para la innovación y el emprendimiento*. Madrid: Pirámide.
- Barrio, I., González, J., Padín, L., Peral, P., Sánchez, I., & Tarín, E. [sf]. El estudio de casos. Consultado el 05 de febrero del 2014. Universidad Autónoma de Madrid:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf

- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina: Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones.
- Castro, E. (10 de Diciembre de 2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 31-54.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation*. Brussels: European Commission DG Research.
- Ciudad Saludable. (9 de Octubre de 2016). *Ciudad saludable. Programa eco-escuela*. Obtenido de Ciudad saludable: <http://www.ciudadsaludable.org/programa-ecoescuela.html>
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128-152.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Financiamiento para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Un análisis estratégico desde la perspectiva de los países de renta media*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Comisión Europea. (2013). *Guía de la innovación social*. Obtenido de Comisión Europea Política Regional. Disponible en: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf
- CORFO. (2011). *Estudio: Evaluación capacidad de absorción de conocimiento de las empresas chilenas*. Santiago de Chile: CORFO.
- Corporación de Ayuda al Niño Quemado [COANIQUEM]. (23 de Enero de 2016). *Qué hacemos: COANIQUEM*. Obtenido de COANIQUEM todo por el niño quemado: http://coaniquem.cl/?page_id=42
- Del Águila, A., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social: la importancia de la formación y de la actitud estratégica. *CIRIEC-España*, 129-155.
- Echevarria, J. (2008). El Manual de Oslo y la Innovación Social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*.
- Escorsa, P., & Valls, J. (1997). Herramientas para la innovación: la creatividad. En P. Escorsa, & J. Valls, *Manual de gestión e innovación tecnológica en la empresa* (págs. 97-114). Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Fernández, M., Montes, O., & Asián, R. (2012). *La innovación social como solución a la crisis: hacia un nuevo paradigma de desarrollo*. Sevilla: Economía Crítica.

- Forfás. (2005). *Making Technological Knowledge Work: A Study of the Absorptive Capacity of Irish SMEs*.
- Fundación de la Innovación Bankinter. (2009). *Innovación social: Reinventando el desarrollo sostenible*. Future Trends Forum.
- Gatica, S. (Noviembre de 2011). Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile. *Centro de políticas públicas UC*(48), 1-15.
- Gil, A., Varela, G., & Gonzáles, A. (2008). *Guía práctica para abordar la innovación y su gestión en las empresas del sector de la edificación residencial*. Bilbao: Fundación Tekniker.
- Grupo Fundades. (12 de Noviembre de 2015). *¿Quiénes somos? Visión y Misión*. Obtenido de Fundades.org: <http://www.fundades.org/nosotros.php>
- Grupo Fundades. (3 de Febrero de 2016). *Nosotros: Fundades*. Obtenido de Grupo Fundades: mejorando vidas: <http://www.fundades.org/nosotros.php>
- Guapatín, C. (27 de Marzo de 2015). El propósito de la Innovación Social. *CNN Dinero*.
- Guerra, L., & Sapag, A. (2011). Evaluación de la capacidad de absorción tecnológica en empresas chilenas. En A. Mateos, M. Anderson, & J. Rodriguez, *Nuevas formas de enseñar innovación* (págs. 13-24). Salamanca: Amaru.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- INSITUM. (2014). *El estado de la innovación en América Latina*. Obtenido de APRIMIN: Asociación de Proveedores Industriales de la Minería. Disponible en: <http://aprimin.cl/site/wp-content/uploads/2015/03/Insitum-El-estado-de-la-innovaci%C3%B3n-en-América-Latina.pdf>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2012). *La respuesta está en la innovación*. Madrid: AENOR.
- Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2014). *Estudio Regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina y el Caribe*.
- Instituto de Innovación Social. (2014). *Innovación Social: Una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas*. Chile: Fundación Miguel Kast - Universidad del Desarrollo.
- Kimberly Clark Peru. (12 de Noviembre de 2015). *Reciclame.net*. Obtenido de Reciclame.net: <http://reciclame.net/blog/quienes-somos/reciclame/>
- Kimberly-Clark Perú. (13 de Agosto de 2015). *Reporte de Sostenibilidad 2014*. Obtenido de Kimberly Clarck Reporte de Sostenibilidad. Disponible en: http://www.kimberly-clarkperutemp.com/media/10635/reportes_de_sostenibilidad2013.pdf

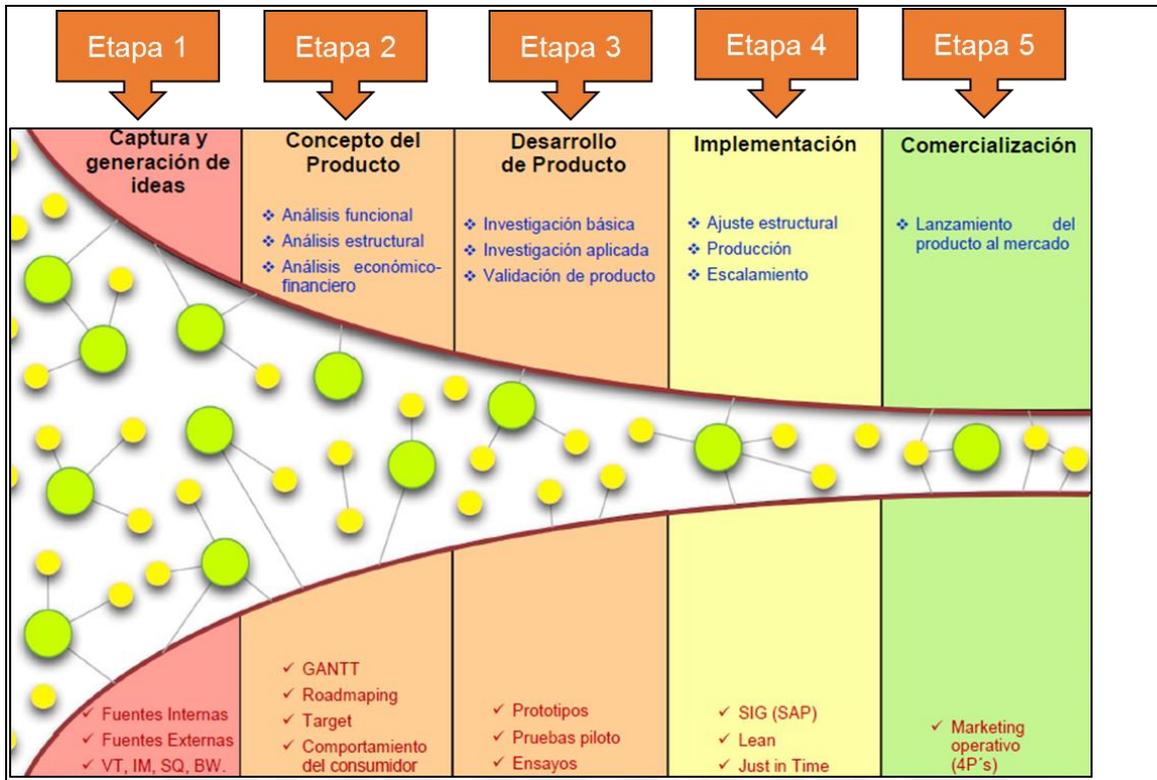
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 377–400.
- León, M., Baptista, M., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial. *Forum Empresarial*, 31-63.
- Luecke, R. (2004). El papel de los líderes: Hacer algo diferente. En R. Luecke, *Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación* (págs. 128-142). Barcelona: Deusto.
- Martinez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Morales, A. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *EKAINA*, 151-178.
- Morales, H. (2014). *Financiación de las ONG: retos y desafíos*. Guatemala: Mesa de Articulación de ONG.
- Nisula, A.-M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and Developing Innovation Capabilities with a Structured Method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, 59-82.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (3ª ed)*. Grupo Tragsa.
- Perú 21. (18 de Julio de 2016). Ecoescuela: Programa fue entregado a los ministerios de Educación y Ambiente. *Perú 21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/ecoescuela-programa-fue-entregado-ministerios-educacion-y-ambiente-2253815>
- Ponti, F. (2009). *La empresa creativa: metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. (2010). *De la Innovación Social a la Política Pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez, A., & Alvarado Hernán. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Rodríguez, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2012). *Innovar para el cambio social: De la idea a la acción*. Barcelona: ESADE-PwC.
- Rodríguez, L., Bernal, M., & Cuervo, L. (2011). *Innovación social y desarrollo económico local*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Rojas, B. (2007). La creatividad e innovación en las organizaciones . *Sapiens*, 111-130.
- Seclen, J. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360: Revista de ciencias de la gestión*, 16-36.

- Seclén, J. P. (25 de Julio de 2016). *Proceso de innovación: una visión estática* [PPT]
- Socialab. (12 de Octubre de 2015). *Estudio del diseño de instrumento para fomento a la innovación social*. Obtenido de Ministerio de Economía, Fomento y Turismo: <http://www.economia.gob.cl/2015/03/18/23485.htm>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods Fifth Edition*. California: Sage.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 185-203.
- Zawislak, P., Alves, A., Gamarra, J., Barbieux, E., & Reichert, F. (2011). *Innovation Capabilities of the Firm: The Brazilian Experience*. Buenos Aires: GLOBELICS.
- Zawislak, P., Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F., & Alves, A. (2012). Innovation Capability: From the Technology Development to Transaction Capability. *Journal of Thecnology Management & Innovation*, 14-26.



ANEXO A: Proceso de innovación empresarial

Figura A1: Proceso de innovación: una visión estática



Fuente: Seclén (2016)

ANEXO B: Países por nivel de renta per cápita

Figura B1: Países por nivel de renta per cápita en América Latina y el Caribe

Nivel de Renta	PIB per cápita-PPA	Países en América en 2012
Renta Baja	Menos de 975 dólares	Haití.
Renta Media Baja	De 976 a 3.855 dólares	Bolivia, Guyana, Paraguay / Nicaragua, Guatemala, Honduras, El Salvador.
Renta Media Alta	De 3.856 a 11.905 dólares	Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela, Brasil, Surinam / México, República Dominicana, Jamaica, Belice, Honduras, Guatemala.
Renta Alta	Más de 11.906 dólares	Argentina, Chile, Uruguay / Islas Caimán, Bahamas, Barbados, Trinidad y Tobago, Granada, Dominica, Panamá y Costa Rica.

Fuente: AC Sinergia (2014)



ANEXO C: Ganadores del concurso KUNAN en los años 2014 y 2015

- Ganador 2015: Llama Pack Project

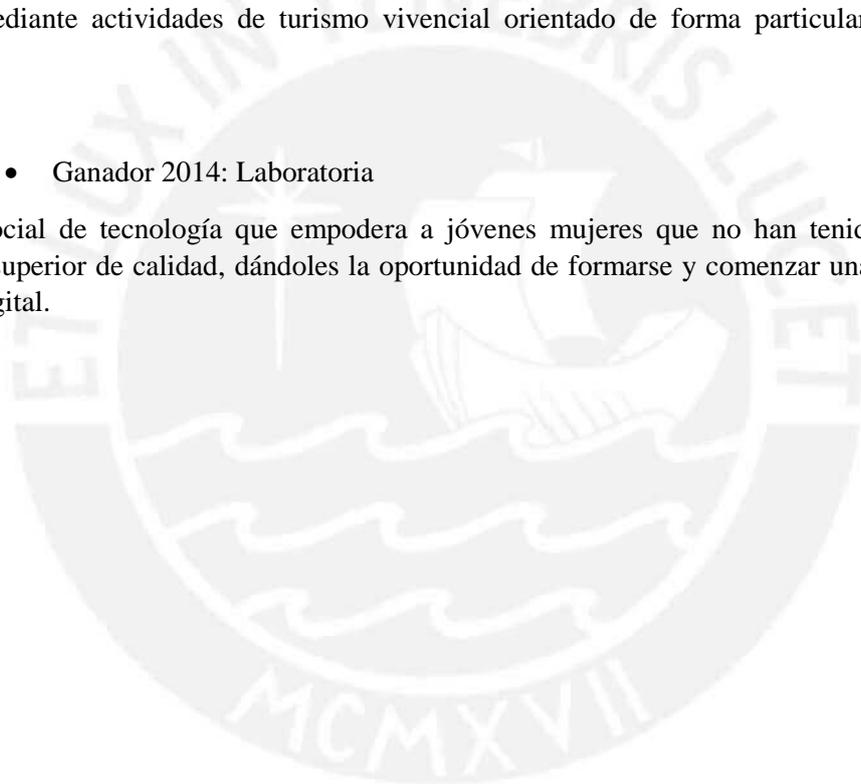
Llama Pack desarrolla con las comunidades el servicio de Llama Trek demostrando que se puede trabajar con llamas en turismo y generar fuentes alternativas de ingreso familiar activando economías locales: servicio de carga, venta de telares y gastronomía, con jornales justos y brindando una experiencia de valor agregado para el visitante.

- Ganador 2014: CREA

CREA tiene la misión de conservar las especies amazónicas, especialmente los manatíes, y sus ecosistemas a través del rescate, rehabilitación y liberación de especies amenazadas y la aplicación permanente de programas de educación ambiental e investigación. El proyecto se financia mediante actividades de turismo vivencial orientado de forma particular a niños y niñas.

- Ganador 2014: Laboratoria

Empresa social de tecnología que empodera a jóvenes mujeres que no han tenido acceso a educación superior de calidad, dándoles la oportunidad de formarse y comenzar una carrera en el sector digital.



ANEXO D: Notas de prensa relacionadas a la difusión del programa "Reciclar para ayudar"

Figura D1: Sé parte del cambio: únete a la campaña "Reciclar para ayudar"

Clima de Cambios y ANIQUEM te invitan a formar parte de la campaña "Reciclar para ayudar" a través del voluntariado en espacios públicos para sensibilizar sobre la importancia de reciclar en beneficio de niños y niñas con quemaduras.

La campaña "Reciclar para Ayudar" permite agregar valor ambiental y social a los residuos de botellas de plástico. Así, propiciando su reciclaje se beneficia a la rehabilitación de niños niñas con quemaduras severas.

¿Te gustaría ayudar?

Si estás interesado escríbenos a ctuestav@pucp.pe para confirmar tu asistencia a la reunión informativa para voluntarios, que se realizará el jueves 8 de mayo, a las 4 p.m., en el aula N101.

Fuente: Clima de cambios PUCP

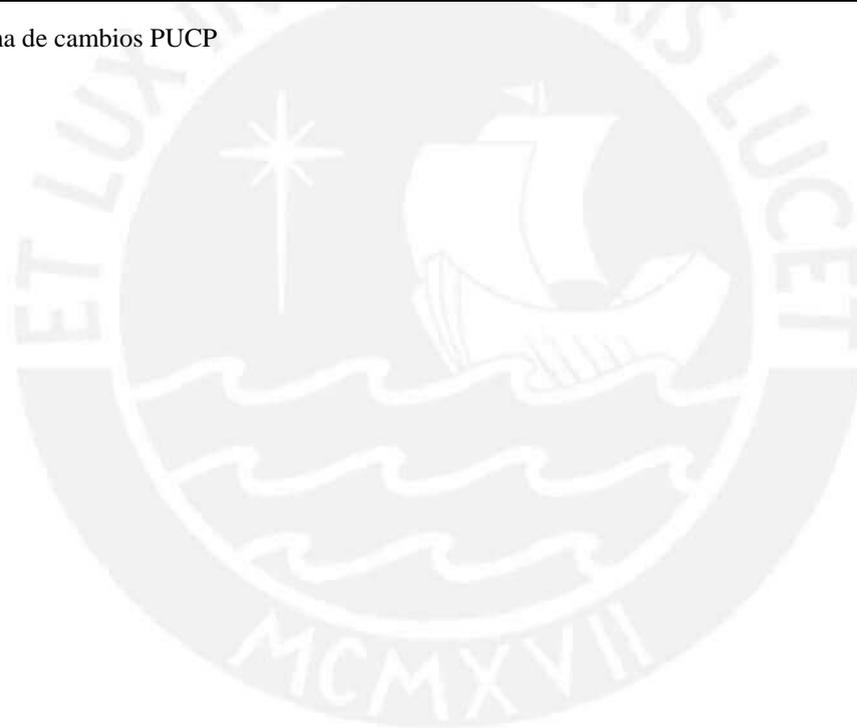


Figura D2: Mistura 2015: Reciclar para ayudar

Ha pasado una semana desde que Mistura abrió sus puertas y por lo pronto la feria nos deja además de momentos agradables y deliciosos, lecciones de pequeños, y emprendedores, empresarios que con esfuerzo logran que su labor en la gastronomía sea una actividad sostenible para el desarrollo de sus familias y comunidades.

Pero además de conocer la historia de los participantes, es importante que veamos el trabajo que sostiene la feria. De pie junto a tachos de basura señalizados, alrededor de toda la feria, jóvenes con chalecos verdes instruyen a los comensales sobre cómo y dónde depositar sus desechos.

Ángela Muñoz es una de ellos, durante cinco días en la semana por ocho horas, contribuye con Aniquem (Asociación de Ayuda al Niño Quemado), monitoreando que los asistentes a Mistura coloquen sus desechos dónde corresponde. "Es un voluntariado", dice, "llegué a él por la página de Mistura y me interesó colaborar con la labor".

Ángela encuentra la experiencia muy satisfactoria, tal vez porque reconoce la importancia de una labor que si bien parece extenuante, es imperativa para Aniquem. Detrás de los jóvenes, la coordinadora Eliana Atuesta, da vueltas por la feria con su bicicleta supervisando los puntos de acopio y el desempeño de los voluntarios, así como su bienestar. Eliana, tiene que mantener en mente no solo la motivación de los jóvenes sino también los asuntos de logística y de reciclaje consciente.

Ayudar "con una simple acción como es la segregación"

Es una labor dura y ellos están preparados para hacerla, pero necesitan del apoyo de los participantes en la feria, para que se aproveche al máximo los desechos que pueden ser reciclados. Recuerda colaborar con los jóvenes en los puntos de reciclaje para que puedas ser parte de una cadena que tenga un impacto social fuerte. Si quieres saber más sobre esta labor, ingresa a su página web e infórmate.

Fuente: El Comercio (2015)

Figura D3: Wong y Metro siempre de la mano con ANIQUEM

Asbega entregó importante monto recaudado en "Reciclar para ayudar", programa en el que nuestros supermercados Wong y Metro de Cencosud Perú participaron activamente durante el 2011.

Solidaria unión. Con la presencia de Mary Malca (Vicepresidenta de Aniquem), Lía Chipayo Valdivieso (representante del departamento de Medio Ambiente y Responsabilidad Social en Cencosud Perú), Luis Paredes (Director de Asbega), Agustín Valencia (Gerente General de Asbega), María Teresa Cárdenas (Gerente de División de Gaseosas de Backus) y José Fajardo (representante de Sinea, empresa dedicada al tratamiento del plástico reciclado) se realizó ayer la entrega del cheque de recaudación a la única asociación peruana que en la actualidad apoya a la rehabilitación de pacientes con quemaduras: Aniquem.

Durante la entrega se realizó una breve explicación de las acciones que se cumplen gracias al aporte económico logrado con "Reciclar para ayudar", campaña ejecutada desde el 2007 y que cada año avanza con mejores expectativas. "El programa, durante el 2011, se ha fortalecido y captándose cien toneladas de plástico, generando una renta neta de más de 70 mil soles para la institución Aniquem. Sin embargo tenemos aún mucho por delante, dado que la cultura del reciclado en nuestro país es cada vez más potente. Estamos seguros que este año podremos recaudar el doble de lo obtenido el año pasado", expresó emocionado el Gerente General de Asbega.

Por su parte Lía Chipayo, representante de Cencosud Perú expresó su alegría por la contribución de nuestra familia empresarial. "Nosotros aportamos más del 80% de nuestro plástico reciclado y por ello estamos sumamente agradecidos con este reconocimiento que llega hasta nuestros colaboradores, quienes día a día realizan una ardua labor en tienda para llegar a esta meta".

Asimismo, Chipayo invitó a la colectividad peruana a participar de la campaña "Dame tus cinco" la cual consiste la compra de una chapita valorizada en 5 soles, monto con el cual podrá apoyar a la labor social que realiza Aniquem. Esta es una campaña desarrollada por nuestros supermercados Wong y Metro por lo que en cualquiera de sus cajas podrá realizar esta significativa compra con la que salvará la vida de muchos niños con accidentes de quemaduras.

Fuente: Wong (2011)

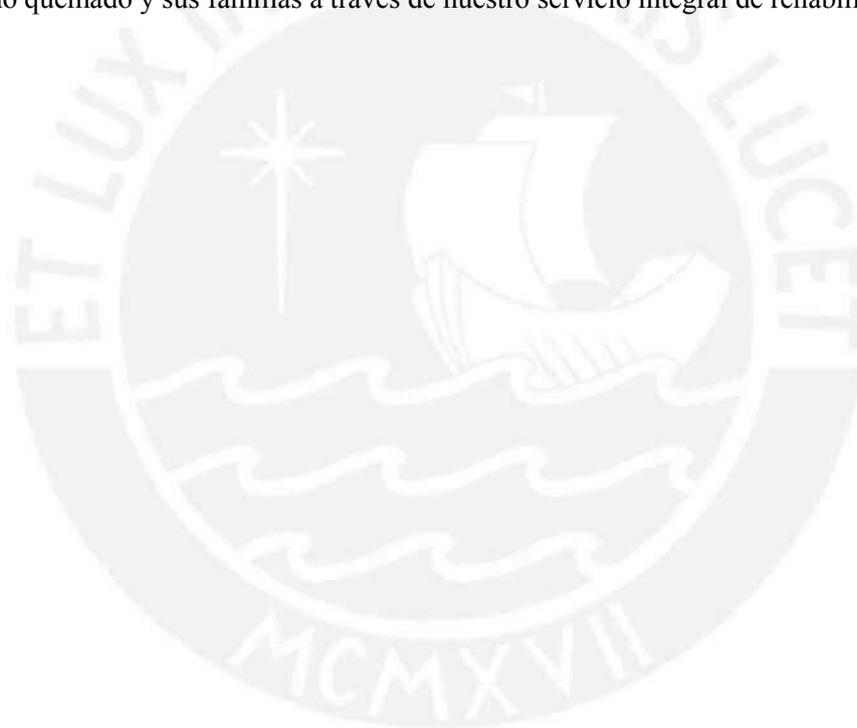
ANEXO E: Visión y Misión de ANIQUEM²⁵

Visión:

“Ser la asociación líder en prevención y rehabilitación de la quemadura infantil, con mayor cobertura en el Perú; con un servicio especializado y de la más alta calidad brindado por nuestro experimentado equipo de trabajo”

Misión:

“Prevenir los accidentes por quemaduras a través de nuestras actividades de difusión que crean conciencia en la sociedad peruana sobre los accidentes de quemaduras; y mejorar la calidad de vida del niño quemado y sus familias a través de nuestro servicio integral de rehabilitación.”



²⁵ Esta información ha sido extraída de (ANIQUEM, 2015).

ANEXO F: Integrantes personal ANIQUEM

Consejo Directivo ANIQUEM

- Víctor Rodríguez Vilca - Presidente
- Patricia Ortiz-Arrieta Cano - Vicepresidente
- Fidel Flores Montufar Cuadros – Tesorero
- Elvira Ducassi Wiese – Secretaria
- Jorge Luis Quevedo Mora - Fiscal

Personal ANIQUEM

- Luis Rodríguez Malca – Administrador General
- Jorge Becerra Golac – Responsable Contabilidad y Finanzas
- Mariana Rivasplata Zevallos – Soporte Administrativo
- María Rodríguez Gamarra – Encargada Mantenimiento
- Cecilia Rodríguez Cañamero – Responsable Recaudación de Fondos
- Juana Burga Neyra – Coordinadora Amigos y Voluntarios ANIQUEM
- Eliana Atuesta Benitez – Responsable Programa Reciclar para Ayudar
- Carmen Gamarra Azabache – Responsable Servicio Social
- Javier Segura Suta – Responsable Terapia Ocupacional
- Delia Lozano Flores – Terapeuta Ocupacional
- Sara Peña Nuñez – Responsable Terapia Física
- Andrea Malqui Alejo – Terapeuta físico
- Benjamin Rodríguez Saavedra – Responsable Psicología
- Jessica Lazo Salazar – Responsable Presoterapia
- Dolores Velasque Chipao – Técnico Presoterapia
- Karina Cusihuaman Chirapa – Técnico Presoterapia (Sede Cusco)

ANEXO G: Requisitos y Beneficios de participar en el programa “Reciclar para ayudar”

Figura G1: Requisitos para participar en el programa “Reciclar para ayudar”

- Mínimo 250 kilos de papel en desuso por vez de recojo. El recojo es en Lima Metropolitana.
- Las rutas se realiza de lunes a viernes de 8.00am a 5pm
- Proporcionar estacionamiento alrededor de 30 minutos, la altura del camión es de 3.30mts
- Si el papel se encuentra en sótanos o pisos superiores proporcionar elevadores y las facilidades a los estibadores.
- El recojo se realiza en un punto central de acopio.
- Contar con espacio para un punto central de acopio.
- Delegar a una persona para hacer todas las coordinaciones con ANIQUEM.
- Promover campañas de sensibilización interna a favor del reciclaje de papel.
- Lo más importante querer ser una empresa socialmente responsable y comprometida con el cuidado del ambiente.
- Donación simbólica de afiliación, por única vez de 250.00 soles (Doscientos Cincuenta y 00/100 Soles) para los gastos de la implementación inicial.

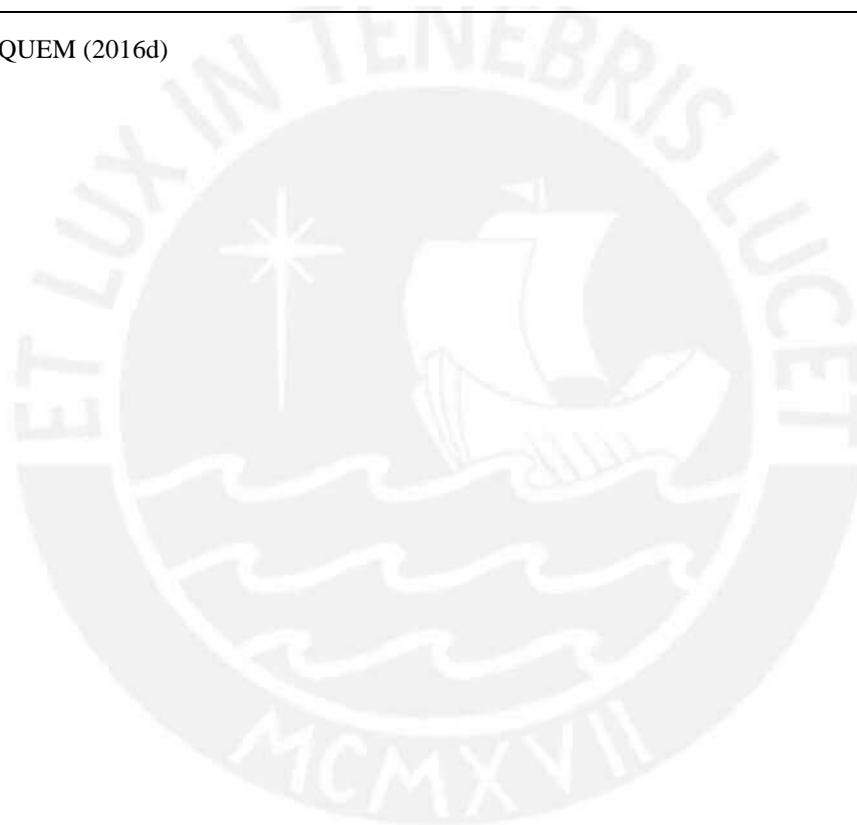
Fuente: ANIQUEM (2016d)



Figura G2: Beneficios de participar en el programa “Reciclar para ayudar”

- Certificado de donación trimestral.
- Ceremonia de premiación anual.
- Material de información virtual para la sensibilización y activación del programa en su empresa.
- Contenedores de acuerdo a las necesidades y características de la empresa.
- Soporte en la organización de RECICLATONES INTERNAS.
- Logo en nuestro portal web Reciclarparayudar.aniquem.org
- Visitas guiadas a las instalaciones de ANIQUEM.
- Fortalecimiento de su imagen de RSE

Fuente: ANIQUEM (2016d)



ANEXO H: Cantidad de plástico reciclado e ingresos percibidos por el programa “Reciclar para ayudar”

Tabla H1: Cantidad de plástico reciclado durante el periodo 2012- Sept 2015

Cantidad en Kilogramos				
Meses	2012	2013	2014	2015
Ene	5,279	4,141	100	2,377
Feb	7,006	4,887	496	1,651
Mar	8,331	6,050	1,438	2,801
Abril	6,324	3,201	2,650	1,261
May	6,771	5,241	3,087	4,112
Jun	6,555	15,085	5,642	4,645
Jul	4,503	10,171	2,238	4,044
Ago	3,569	6,850	5,226	5,183
Sept	5,221	11,774	16,188	2,305
Oct	6,985	11,456	10,979	
Nov	9,147	18,589	3,143	
Dic	8,476	100	3,047	
Total	69,691	97,445	54,234	28,379

Fuente: ANIQUEM (2016e)



ANEXO I: Versión final del cuestionario de preguntas para entrevista semi estructurada a la líder del programa

1. ¿Qué mecanismos utilizan para garantizar la transparencia de la venta de lo recaudado con el operador logístico? ¿Cómo se aseguran que efectivamente hay una ganancia?
2. ¿Cuáles son los modelos que siguen con las empresas y el operador?
3. ¿Cómo se transforma el reciclaje de vidrio, por cuántas toneladas se beneficia a un niño?
4. ¿En cuánto tiempo se pide recaudar el mínimo?
5. ¿Solo te dedicas al programa de reciclaje de residuos?
6. ¿Cómo fue la entrega de reciclaje de papel por parte de Fundades? ¿En qué consiste?
7. ¿Cuál es el proveedor? Acercamiento del proveedor
8. ¿Qué porcentaje representan los gastos?
9. ¿Fue un cambio radical en la estrategia? ¿De acuerdo a la misión? 10. ¿Cambió la cultura de la organización, cómo afectó el clima?
11. ¿Cómo fue el proceso de buscar a los terceros? ¿Utilizaron redes, conectividad? ¿Hubo capacitaciones?
12. ¿Cuáles fueron los objetivos de la implementación del proyecto?
13. ¿Hubo cambios en la forma de brindar el servicio, motivación, enfoque, objetivo (financiamiento), fue relevante, como cambio su esquema de financiamiento
14. ¿Cómo identifican a sus aliados? ¿Qué dificultades encuentran para contactarlos?
15. ¿En qué consta la difusión del programa? ¿Saben si es aplicada por otros? Buscan que sea aplicada por otros ¿cómo lo hacen?
16. ¿Hubo investigación previa, experiencias anteriores? ¿Qué cambios tuvieron a nivel de organización y procesos?
17. ¿Cómo se trasladó la idea a la organización? ¿Hubo una experiencia previa?
18. ¿Qué acciones tomo la organización para motivar el equipo encargado de llevar adelante la innovación? ¿Designaron a un equipo? 19. ¿Qué perfiles tenían?

ANEXO J: Ideas principales de la entrevista con Eliana Atuesta

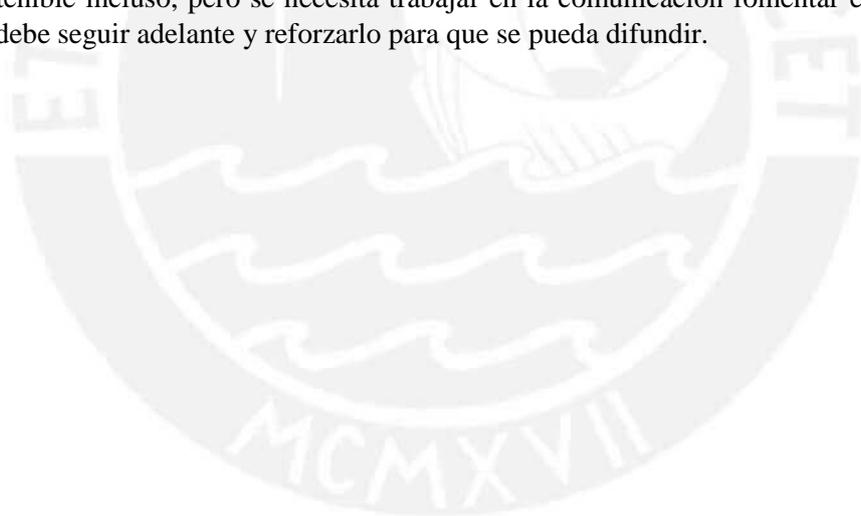
- Llego a ANIQUEM como voluntaria internacional por dos meses y trabajó haciendo el diagnóstico del programa. Luego de este se realizaron los cambios y le ofrecieron trabajar en ANIQUEM. Es la coordinadora de gestión de proyectos desde Abril del 2015.
- Piensa que “Reciclar para ayudar” es un programa socio ambiental con mucho potencial para explotarse, no es visto en todas partes. Solo en Colombia, Chile y Brasil. Perú, país que en temas ambientales está bastante atrasado, el reciclaje empieza a ser novedoso.
- Luego del diagnóstico, se cambió de proveedor se maneja uno solo quien ve todo lo que es plástico no solo PET, tomaron reciclaje de papel cartón, chatarra y residuos electrónicos. La venta final lo maneja la EPS, ya que tiene los permisos necesarios para manejar los residuos reciclables y comercializarlo.
- ABRESA estuvo hasta mediados del 2015 con ANIQUEM, la razón de su salida se dio por la venta de acciones de Lindley a una empresa mexicana los cuales cambiaron ciertas estructuras internas y como ABRESA era una asociación unida por diferentes partes, disolvieron ABRESA y por ello retiro la ayuda.
- En Chile también existen ese tipo de programas pero solo de reciclaje. ANIQUEM tiene una fundación hermana en Chile llamada COANIQUEM, se dedica exactamente a lo mismo pero es más antigua, ellos tienen un programa de reciclaje de vidrio.
- El programa solo se encuentra en Lima ya que toda la industria del reciclaje se encuentra aquí y mover recursos para traer residuos de provincias sería muy costoso y complicado.
- Este programa cubre el 5% de lo que se necesita. Desde el principio fue el 5% luego fue decayendo, ahora se ha mantenido y la meta es llegar a un 15% de lo que necesitan. Va un año desde el cambio, cambio tras cambio, se espera poder regularizarlo a 10% en un año.
- Cree que los cambios vienen de la experiencia propia y la creatividad del líder, ha habido distintas. Rescata la novedad del programa: reciclaje con enfoque social, el cual se ve muy poco en Latinoamérica. Había dirigido programas de reciclaje pero sin la ayuda social, ahora incorporar este nuevo elemento es lo que le da un peso mayor al programa. Su principal motivación es el objetivo que persigue ANIQUEM.

ANEXO K: Ideas principales de la entrevista con Mary Malca

- Fundadora y directora de ANIQUEM, ex vice presidenta mesa directiva
- La idea surgió de una visita a COANIQUEM en el año 1999, vieron que tenían contenedores para reciclaje de vidrio. Buscaron qué reciclar y se encontraban entre las opciones de papel y plástico. El papel lo descartaron debido a que el reciclaje de este en ese tiempo no era muy fuerte. Resultado de una consultoría, vio que el reciclaje con valor agregado tenía muchas posibilidades así que decidió continuar con la idea.
- El aspecto más crítico es el recojo, la primera dificultad era que el contenedor se llenaba con todo tipo de plástico que no era lo ideal, además de basura. El operador logístico encargado de la segregación recogía hasta 50% de basura lo cual era un costo para trasladar a un relleno sanitario. Por otro lado, la sustracción una vez que se empezó un hábito de dejar las botellas limpias y bien recicladas el problema era que recicladores informales sustraían lo acopiado en los contenedores, ya que estos se encuentran en lugares públicos. Había distintos tipos de pérdidas asumidos por el mismo programa desde ABRESA y no recibían lo que efectivamente se recaudaba.
- El objetivo principal siempre fue que el programa sea una fuente de financiamiento y que este sea sostenible en el tiempo, ya que se apuntaba a qué este tipo de residuos estaría siempre dentro de la sociedad peruana, debido al uso en exceso del plástico.
- Durante los años se siguió con el programa porque en primer lugar la organización ya se encontraba posicionada en el tema del reciclaje siendo reconocida por el programa, y por otro lado se esperaba que creciera y que fuera una fuente sostenible de recursos, que este se sostenga a sí mismo y que además les diera una utilidad, sin que tenga que ser subsidiado.
- Continuamente se reciben comunicaciones de personas que quieren ayudar eso es siempre más bien faltan recursos para poder canalizar toda la ayuda que se les ofrece no necesariamente en dinero. La exposición del programa sirve para ello y se ha mantenido durante muchos años. A parte de que si funciona económicamente, funciona para que busquen a la organización en vez de que ellos busquen la ayuda.
- Se ha recibido ayuda de la cooperación internacional pero para otros proyectos. El reciclaje es una de las actividades de protección al medio ambiente pero no se encuentra en la agenda, el paciente quemado no es una prioridad para este tipo de ayuda.
- Existen otras organizaciones que se encargan de reciclar plástico tales como Lindley con el programa eco escuela, reciclan plástico y lo donan a colegios parte de lo que venden lo donan.
- El hecho de que todo lo que se recibe del programa es destinado directamente a la atención hace que aun así la rentabilidad no sea grande ayude a contribuir al logro de los objetivos de ANIQUEM.

ANEXO L: Ideas principales de la entrevista con Cecilia Rodríguez

- Encargada del programa en el año 2009
- Abresa como asociación donaba dinero para mantener el programa. En nuestro país este sistema no es sostenible dado que para el reciclaje se necesita de grandes volúmenes para que sea rentable, falta de conciencia ambiental. Está evolucionando con el tiempo y a mediano o largo plazo puede resultar rentable.
- Existen entidades que ven el programa por el tema ambiental y por las certificaciones o solo por ser reconocidas pensando en la imagen. De igual manera el público a veces ayuda esperando algo a cambio por ello tuvieron que pensar en hacer productos con el plástico para entregar en las activaciones por determinado número de toneladas de plástico entregado.
- El programa se ha querido cerrar debido a que no se veía rentabilidad. Sin embargo por un tema de imagen se ha mantenido y ha permitido a ANIQUEM ahorrar costos en cuanto a difusión del programa.
- Se implementaron nuevas formas de reciclar para poder atender toda la demanda que tenían: una era depositar en los contenedores que se encuentran en ANIQUEM, otra es depositar en los contenedores ubicados en Wong o Metro y la otra es que vayan a depositar lo acopiado directamente a GESIM empresa dedicada al reciclaje la cual paga más por lo recaudado, brinda un mejor precio por el fin social de la organización.
- Sí ve futuro al programa que pueda caminar a mediano o largo plazo pudiendo ser auto sostenible incluso, pero se necesita trabajar en la comunicación fomentar el programa. Se debe seguir adelante y reforzarlo para que se pueda difundir.



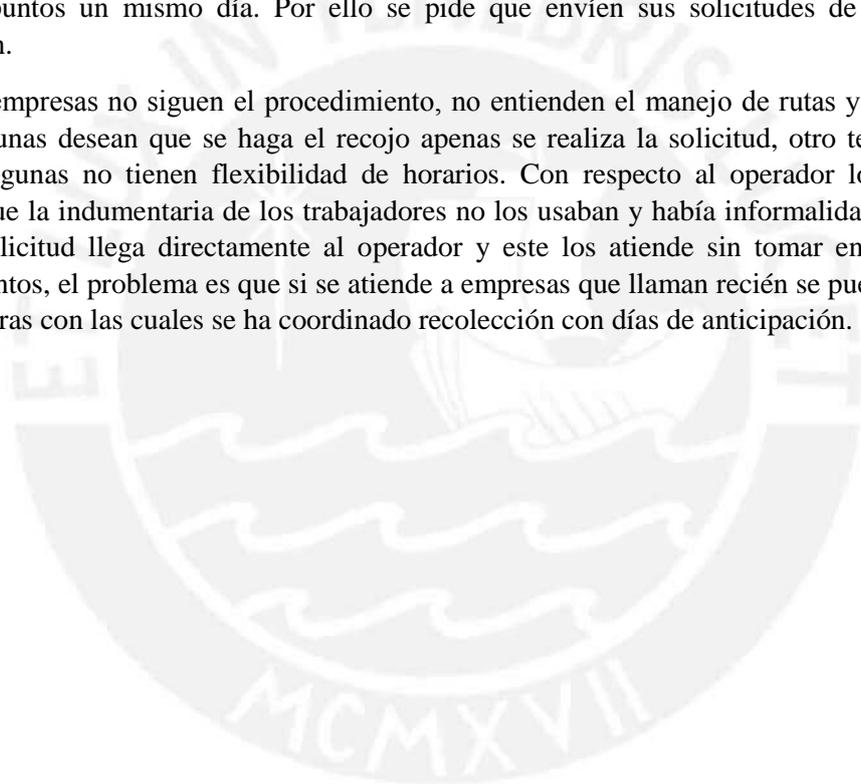
ANEXO M: Ideas principales de la entrevista con Claudia Sánchez

- Funciones: programación de recolección. El procedimiento es que las empresas firmen los convenios y luego de ello se procede a las charlas de sensibilización de este modo se empieza el reciclaje de la recolección.

- Las empresas se comunican con ANIQUEM por cualquier medio, pero siempre bajo un correo de registro solicitando la fecha en que el operador debe pasar a recoger lo reciclado. Solicitan lugar de recojo, dirección, personas de contacto y horarios en los que se puede realizar el recojo. Se solicita que avisen con días como mínimo de anticipación. Se debe programar las rutas que son diarias.

- Las solicitudes de recojo llegan casi todos los días excepto los lunes, como mínimo tres y como máximo hasta 6 o 7 por día. Podrían atenderse todas las solicitudes, sin embargo existen diversos factores como el tráfico o la capacidad del camión que no hacen posible que se atienda todos los puntos un mismo día. Por ello se pide que envíen sus solicitudes de recojo con anticipación.

- Algunas empresas no siguen el procedimiento, no entienden el manejo de rutas y la logística incluso algunas desean que se haga el recojo apenas se realiza la solicitud, otro tema son los horarios, algunas no tienen flexibilidad de horarios. Con respecto al operador logístico, un problema fue la indumentaria de los trabajadores no los usaban y había informalidad. Algunas veces la solicitud llega directamente al operador y este los atiende sin tomar en cuenta los procedimientos, el problema es que si se atiende a empresas que llaman recién se puede dejar de atender a otras con las cuales se ha coordinado recolección con días de anticipación.



ANEXO N: Validación del constructo con expertos

Tabla N1: Validación del constructo con experto en innovación social desde el sector público

Cuestionario de Validación	
TEMA: Análisis de una iniciativa de innovación social. Estudio de caso del programa "Reciclar para ayudar" impulsado por ANIQUEM	
DATOS DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos: AGNES FRANCO TEMPLE	
Asignatura que dicta: Seminario de Investigación, Gestión del Crecimiento Empresarial Antes: Gestión de la Innovación y la Tecnología	
Profesión: Administración de Empresas y estudios postgrado en Economía	
Lugar de trabajo: PUCP y Osiptel	
Cargo: Docente del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y Docente en la Facultad de Gestión y Alta Dirección	
INSTRUCCIONES	
Desde su experiencia en temas de innovación social, por favor responda y explique las siguientes preguntas:	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Piensa usted que una iniciativa de innovación social debe ser original? ¿En qué medida?	Por definición las innovaciones son nuevas ideas que contribuyen a generar nuevos productos o servicios que atienden mejor una necesidad; a crear o mejorar nuevos procesos para conseguir esos mismos productos o servicios o los nuevos; nuevas formas de venderlos o entregarlos a consumidores o usuarios; o finalmente nuevas formas de organizar a la entidad que los produce, los entrega o los hace llegar al usuario final. Tiene que tener un grado de originalidad pero puede ser incremental respecto a lo que ya se hace, o puede ser tan disruptiva que crea un nuevo producto tan distinto que deja fuera del mercado o de uso el anterior existente. Esto se aplica íntegramente a la innovación social, puede ser un cambio en el servicio que se da, en la forma en se ofrece el servicio, en cómo se organiza la entidad para mejorar el servicio que ofrece; permitiendo resolver mejor (más eficientemente, con menos recursos desplegado: más efectivamente, llegando mejor al usuario, o con mayor impacto) resolviendo la problemática social que enfrenta.
2. ¿Cree usted que el objetivo principal de una iniciativa de innovación social es el de satisfacer una necesidad social?	Es contribuir a resolver un problema o necesidad de naturaleza social (hambre, desnutrición, acceso a agua potable, transportes, climatológico, etc.), muchas veces cumpliendo una labor que le corresponde a un Estado que no tiene recursos para atender esa necesidad, u organizando personas, grupos sociales, que quieren resolver un problema común, que quieren y pueden resolver con más eficiencia y efectividad de

	manera conjunta.
3. ¿Piensa usted que una innovación social debe ser necesariamente sostenible en el tiempo?	Siempre depende del tipo de problema o necesidad social que atenderá. Si el problema o necesidad es permanente, debe ser sostenible, en el sentido que no debe depender de la existencia o apoyo de una sola entidad o persona. Debe crear capacidades en el proceso del servicio hasta el usuario para que se resuelva el problema atendido mientras exista, o se mantenga en el tiempo cuando el servicio así lo exige. Una innovación puede resolver en el límite un problema que se da una sola vez e igualmente puede ser innovador por el producto o servicio que da, la forma como se produjo este o como se entregó a los beneficiarios. Otros problemas o necesidades son permanentes y si requieren sostenibilidad en el tiempo hasta que se dé otra innovación.
4. ¿Cree usted que para que una iniciativa de innovación social pueda llevarse a cabo debe implicar la interacción entre diversos actores?	Siempre una innovación supone la participación de muchas personas. Es una idea transformada en producto, servicio, mejora de proceso, cambio organizacional y ya eso supone la interacción de muchas personas o entidades. Pero cuantas y como si depende de qué tipo de problema o necesidad social atiende, y que tan puntual. Una innovación social puede ser iniciada y liderada por una persona o una entidad, incluida una empresa, que resuelve un problema de naturaleza social. Pero es más común y es más eficiente, eficaz y suele darle más sostenibilidad porque, por definición, los problemas sociales involucran a muchos actores: los que ofrecen el servicio, los que lo reciben, los que están involucrados en la búsqueda de la solución, lo que le dan continuidad, los que lo siguen mejorando, etc.
5. ¿Piensa usted que la innovación social tiene como fin su replicabilidad? (en otros contextos, ámbitos, etc)	Usualmente las innovaciones sociales tienen elementos de replicabilidad. Pero eso depende de la naturaleza de la innovación: el servicio, la forma de ofrecerlo, el uso de el, etc. Una innovación social puede requerir, dependiendo de la necesidad que atiende sostenibilidad para asegurar que el problema atendido termine o es atendido de modo permanente (económica o socialmente) y que puede tener escalabilidad en el sentido que puede resolver problemas análogos o puede resolver de forma análoga problemas similares.

Tabla N2: Validación del constructo con experto en innovación social desde el sector social

Cuestionario de Validación	
TEMA: Análisis de una iniciativa de innovación social. Estudio de caso del programa "Reciclar para ayudar" impulsado por ANIQUEM	
DATOS DEL EXPERTO	
Nombres y Apellidos: MARTIN BEAUMONT FRAÑOWSKY JUAN MARTIN	
Asignatura que dicta: Gestión de Organizaciones e Intervenciones Sociales y Seminario de Investigación 2	
Profesión: Sociología	
Lugar de trabajo: PUCP y CARE Perú	
Cargo: Presidente de la Comisión de Gobierno en la Facultad de Gestión y Alta Dirección y Docente del Departamento de Ciencias de la Gestión	
INSTRUCCIONES	
Desde su experiencia en temas de innovación social, por favor responda y explique las siguientes preguntas:	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Piensa usted que una iniciativa de innovación social debe ser original? ¿En qué medida?	Todas las innovaciones generalmente son construcciones sobre el pasado, estos son aprendizajes sobre prácticas anteriores con ello se demuestra que no todas las innovaciones son experiencias totalmente originales. La mayoría de las innovaciones, por ejemplo en el campo financiero, en donde se relacionan varios actores como las ONG y los fondos privados y bancas son recreaciones de modelos anteriores tales como los bonos de impacto social. Asimismo, el microcrédito se trata como una innovación, pero está basado en un concepto que ya tiene muchos años y ha ido adaptándose para seguir siendo aplicado.
2. ¿Cree usted que el objetivo principal de una iniciativa de innovación social es el de satisfacer una necesidad social?	El propósito de una innovación social es lograr un objetivo social que puede ser la entrega de un bien y que se encuentra vinculado con la creación de valor de dicha innovación, esto es en la medida en que se trabaja con la gente o se satisface una necesidad. Por ello, lo que se tiene que ver más bien es dónde se crea valor social.
3. ¿Piensa usted que una innovación social debe ser necesariamente sostenible en el tiempo?	La idea de la innovación es que genere valor y lo que se encuentra detrás de esta idea es que se mantenga en el tiempo, por ello idealmente todas las innovaciones sociales para ser consideradas como tal deberían mantenerse en el tiempo. Sin embargo, puede haber innovaciones que no son sostenibles pero pueden dejar lecciones ayudando a entender mejor el problema o la solución, por tanto sigue siendo una innovación dejando enseñanzas de otro tipo lo cual será relevante para la gestión social desde afuera como un aprendizaje macro. La sostenibilidad de la innovación social estará entonces vinculada a

	<p>la creación de valor y para que este se genere necesita mantenerse en el tiempo, porque el beneficio para el grupo al cual se destina la innovación social debe ser duradero no solo financieramente, sino de tal manera que se cubra la necesidad completa del público objetivo.</p>
<p>4. ¿Cree usted que para que una iniciativa de innovación social pueda llevarse a cabo debe implicar la interacción entre diversos actores?</p>	<p>La literatura acerca de organizaciones nos habla de sus relaciones clave porque en general los recursos no se encuentran solamente en la organización siempre estarán fuera de ella. Así, las empresas necesitarán de otras y específicamente en iniciativas de innovación social las necesitará aún más, porque interactúan los beneficiarios, la organización que cubre la necesidad y la otra organización o grupo de personas que generalmente apoyan a las organizaciones sin fines de lucro.</p>
<p>5. ¿Piensa usted que la innovación social tiene como fin su replicabilidad? (en otros contextos, ámbitos, etc)</p>	<p>La finalidad de la innovación social no es la replicabilidad sino la creación de valor para el objetivo al cual se dirige, es decir si satisface la necesidad a lo largo del tiempo esa es su finalidad. Lo que sucede es que sí hay algunas iniciativas que son pensadas en términos de ser replicadas al ser pensadas como un piloto para luego ser escaladas, pero no está en la naturaleza de la innovación social que por necesidad tenga que ser replicable, sino más bien que si funciona esta va a querer ser replicada por otros actores en otros contextos.</p>