

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Gestión estratégica para analizar el financiamiento de una organización social local del sector saneamiento: Caso Sanima

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Leyda Vanessa Quiquin Meneses

Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Alejandra Stephanie Quispe Blanco

Asesor:

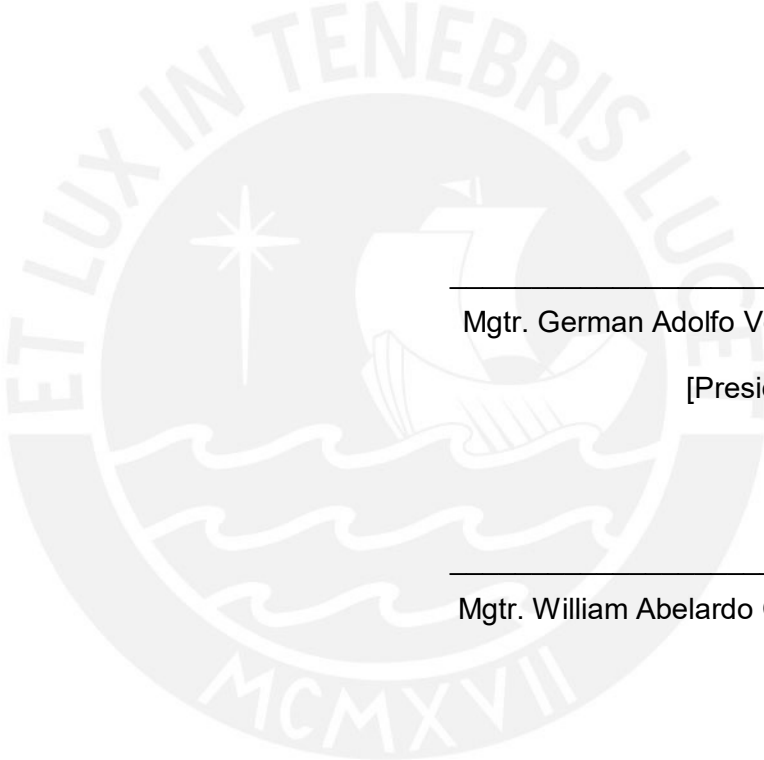
William Abelardo Campbell Falconi

Lima, 2024

La tesis:

Gestión estratégica para analizar el financiamiento de una organización social local del sector saneamiento: Caso Sanima

ha sido aprobada por:



Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. William Abelardo Campbell Falconi
[Asesor Jurado]


Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, WILLIAM ABELARDO CAMPBELL FALCONÍ, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada "Gestión estratégica para analizar el financiamiento de una organización social local del sector saneamiento: Caso Sanima", de las autoras QUIQUIN MENESES, Leyda Vanessa y QUISPE BLANCO, Alejandra Stephanie, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 13%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 10/07/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 10 de julio de 2024

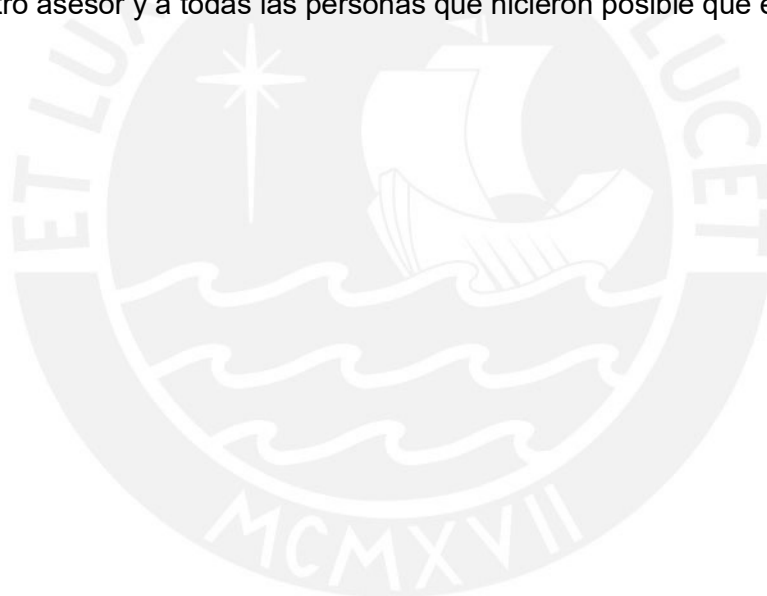
Apellidos y nombres: Campbell Falconí, William Abelardo	
DNI: 10302881	Firma:
ORCID: 0000-0001-5529-6767	

A mis abuelos, Juana y Gregorio, por su valentía al migrar a Lima, sentando las bases de nuestra familia; a mis padres, Jane y Aurelio, por su perseverancia incansable en mejorar nuestras condiciones de vida y por ser un ejemplo de esfuerzo; a mi hermano José, por ser mi refugio en los momentos más difíciles, y a mi pareja Valeria, por su constante apoyo y por infundir en mí el valor para alcanzar cada meta que me propuse. Agradezco en especial a nuestro asesor William por su guía y a todos quienes me acompañaron en este camino.

Alejandra Quispe

Quiero expresar mi eterno agradecimiento a mis padres, Máximo y Gladis, quienes fueron mi mayor sostén y guía en mi desarrollo profesional. Y porque creyeron en mí y me dieron la oportunidad de obtener mi título. A mi familia, por todo su apoyo y motivación. A mis primos Diego y Alexandra, por alentarme a conseguir mis sueños. A nuestro asesor y a todas las personas que hicieron posible que esta investigación se lleve a cabo.

Leyda Quiquin



RESUMEN

Este estudio evalúa la pertinencia de aplicar marcos teóricos y operativos mediante una gestión estratégica de financiamiento en el sector del saneamiento. Utiliza como caso de estudio la asociación sin fines de lucro Sanima, parte del Container-based Sanitation Alliance (CBSA), que brindan un sistema de recolección de desechos humanos y su gestión. La investigación emplea una metodología cualitativa de alcance descriptivo para explorar aspectos cruciales de la gestión financiera estratégica en el saneamiento. La participación activa de Sanima en la CBSA y sus colaboraciones brindan un contexto valioso para analizar la aplicación práctica de marcos teóricos y operativos en la gestión de fondos.

El estudio comienza con un análisis de los fundamentos conceptuales de las organizaciones sin fines de lucro y su papel en la sociedad, así como de su gestión estratégica, destacando modelos de financiamiento y captación de fondos. Se examina el contexto del saneamiento global, las redes de saneamiento en Lima, el sistema no convencional de Sanima y el marco legal del saneamiento en Perú, además de la estructura y costos del servicio.

La fase final incluyó una visita a la planta de Sanima para un focus group con colaboradores, además de entrevistas con expertos y gerentes para obtener perspectivas sobre la organización y sus proyecciones futuras. En conclusión, es pertinente aplicar marcos teóricos y operativos mediante una gestión estratégica de financiamiento en el sector del saneamiento, basado en el estudio de caso de Sanima.

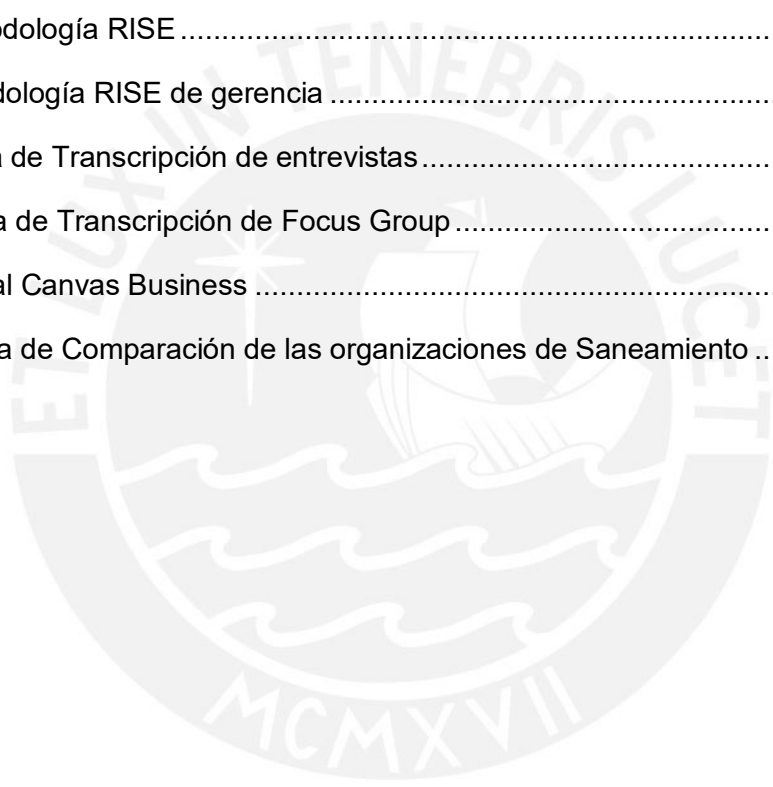
Palabras clave: Gestión estratégica, Sanima, CBSA, Saneamiento no convencional

ÍNDICES DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Tema.....	2
2. Problema de investigación:	2
3. Objetivos.....	3
4. Viabilidad	4
5. Justificación	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Organizaciones sin fines de lucro.....	6
1.1. Definiciones	6
1.2. Rol de las organizaciones	8
2. Gestión estratégica para organizaciones sin fines de lucro	9
2.1. Gestión Estratégica.....	9
2.2. Modelos y Herramientas de gestión estratégica	9
3. Gestión financiera en organizaciones sociales	11
3.1. Modelos de financiación.....	11
3.2. Captación de fondos	14
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	22
1. Situación de saneamiento en el mundo.....	22
1.1. Redes de saneamiento y cobertura a nivel nacional y limeño	22
1.2. Sistema de saneamiento no convencional: Container Based Sanitation (CBS)....	26
2. Marco Legal del sector saneamiento en el Perú.....	29
2.1. Plan de saneamiento nacional 2022-2026.....	30
2.2. Actores del sector público: funciones y financiamiento descentralizado	31
3. Financiamiento en organizaciones sociales	33
4. Sanima: estructura, costo del servicio y financiamiento	36

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA.....	43
1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación	43
2. Estrategia general de la investigación	44
3. Fases de la Investigación.....	44
4. Selección muestral.....	45
5. Criterios	46
6. Técnicas de recolección de información.....	47
7. Técnicas de análisis de información.....	51
8. Ética de la información.....	51
CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO - CASO DE ESTUDIO SANIMA	53
1. Capacidades en torno a la visión	53
1.1. Propuesta de valor	53
1.2. Conocimiento de realidad.....	56
1.3. La capacidad de anticipar los cambios (prospectiva)	59
1.4. La gestión ética de la organización o su gobernanza	60
2. Capacidades para garantizar los Recursos	61
2.1. Construcción de capital social.....	61
2.2. Movilización de recursos	63
2.3. La comunicación estratégica.....	72
2.4. La gestión de riesgos	73
HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
1. Modelo de las 4M's y metodología RISE.....	75
2. Sostenibilidad financiera y capacidad para generar recursos	77
3. Recomendaciones	78
REFERENCIAS	80
ANEXOS.....	90

ANEXO A: Matriz de consistencia y operacionalización de variables	90
ANEXO B: Matriz del Modelo	92
ANEXO C: Guías de entrevista	93
ANEXO D: Guía de Focus Group	103
ANEXO E: Cuestionario	105
ANEXO F: Consentimiento informado para entrevistas	112
ANEXO G: Consentimiento informado para focus group	114
ANEXO H: Metodología RISE	116
ANEXO I: Metodología RISE de gerencia	120
ANEXO J: Ficha de Transcripción de entrevistas	124
ANEXO K: Ficha de Transcripción de Focus Group	143
ANEXO L: Social Canvas Business	148
ANEXO M: Ficha de Comparación de las organizaciones de Saneamiento	149



LISTA DE TABLAS

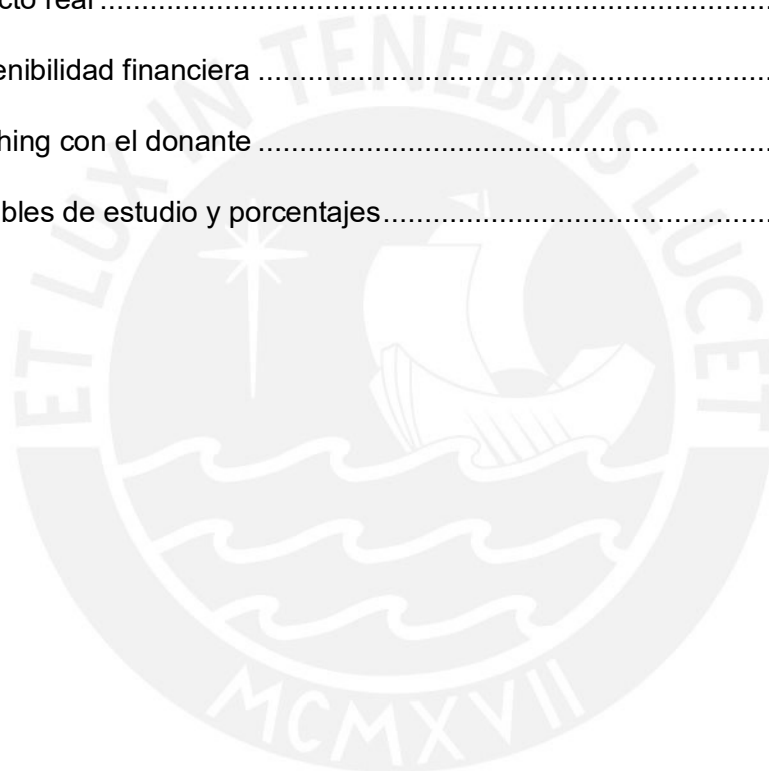
Tabla 1: Estructura de financiamiento del año 2021 y 2022	42
Tabla 2: Estructura de ingresos y gastos del año 2021 y 2022	42
Tabla 3: Matriz FODA	58



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrategias de financiación para entidades sin ánimo de lucro.....	12
Figura 2: Estrategias de financiación: Nuevas tendencias	13
Figura 3: Modelo PDCA para captación de fondos.....	16
Figura 4: Metodología RISE	19
Figura 5: Redes de saneamiento en el Perú	23
Figura 6: Población que cuenta con agua por red pública	24
Figura 7: Hogares que tienen sistema de alcantarillado	24
Figura 8: Hogares que tienen sistema de alcantarillado u otra forma de disposición.....	25
Figura 9: Abastecimiento de agua en la vivienda en Lima Metropolitana y Callao.....	26
Figura 10: Tipo de conexión de alcantarillado que poseen las viviendas en Lima	26
Figura 11: Espectro Híbrido	33
Figura 12: Espectro híbrido según Gianoncelli, A. & Boiardi, P	34
Figura 13: Financiamiento según fuentes diversas	35
Figura 14: Modelo de Sanima	37
Figura 15: Organigrama De Sanima.....	38
Figura 16: Macroproceso de Sanima	39
Figura 17: Composición del costo de servicio - Diciembre 2022	40
Figura 18: Costo de servicio por hogar y precio del servicio por mes.....	41
Figura 19: Cobertura del costo del servicio	41
Figura 20: Datos de los entrevistados (Marco teórico)	48
Figura 21: Datos de los entrevistados (Marco contextual).....	49
Figura 22: Datos de los entrevistados (Marco analítico).....	49

Figura 23: Datos de los entrevistados (Sanima).....	49
Figura 24: Datos de los entrevistados (Focus group)	50
Figura 25: RISE de Mosaico Laboratorio Social	64
Figura 26: Norte Claro.....	65
Figura 27: Liderazgo sólido	66
Figura 28: Eficiencia excelente	67
Figura 29: Redes potentes.....	68
Figura 30: Impacto real	69
Figura 31: Sostenibilidad financiera	70
Figura 32: Matching con el donante	71
Figura 33: Variables de estudio y porcentajes.....	72



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar la gestión estratégica de financiamiento del sector Saneamiento, en este caso de estudio se analizará a la organización Sanima. Una organización sin fines de lucro que brinda los servicios de saneamiento no convencional en Lima Metropolitana. Este análisis permitirá tener conocimiento acerca del financiamiento de la organización de acuerdo a sus objetivos y al análisis bajo el de las 4 M's y la de los 3 Pilares de Moore, para diagnosticar las propuestas de mejora para la organización Sanima. Este análisis permitirá tener una guía de los puntos de mejora que tiene la organización y los retos que se presentan en el sector saneamiento.

En el primer capítulo se presentará el planteamiento del problema, el cual abarca el problema de investigación, las preguntas, los objetivos, la viabilidad y la justificación. Para introducir el contexto actual del sector saneamiento y la empresa Sanima. La cual se encuentra afectada por no alcanzar el punto de equilibrio para cubrir sus costos de manera orgánica. Por lo que se evaluará la gestión estratégica de la organización con respecto a su financiamiento.

En el segundo capítulo, se detallará el marco teórico de la investigación, donde se estudiará las diversas definiciones, la importancia y la dimensión que tiene la gestión estratégica y la gestión financiera en las organizaciones sin fines de lucro. En el tercer capítulo, se detallará el marco contextual de la investigación. En el cual se analizará los factores que influyen en el sector saneamiento; luego, el Marco Legal de saneamiento del Perú; en tercer lugar, el financiamiento en organizaciones sociales; para finalizar con la organización Sanima. En el cuarto capítulo se desarrollará la metodología de la investigación. Mediante la cual se explicará el alcance, enfoque y diseño de la investigación; las fases de la investigación; la selección muestral; el criterio; y las técnicas de recolección y análisis de información usadas. En el quinto capítulo se abordarán los resultados de la investigación con el diagnóstico del caso de estudio. Se hizo una síntesis de las teorías usadas de las 4 M's y la de los 3 Pilares de Moore en la organización Sanima.

Finalmente, la presente investigación culminará con los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones, luego de obtener los resultados de las herramientas utilizadas y a partir de ello exponer las oportunidades de mejora para considerar a futuro.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Análisis de la gestión estratégica de financiamiento en el sector saneamiento como caso de estudio Sanima

2. Problema de investigación:

En América Latina y el Caribe, en el año 2015, 18 millones de personas aún practican la defecación al aire libre y 8,5 millones de personas dependen de las aguas superficiales para beber (JMP et al., 2016) y en el Perú, según el INEI (2020a), el 9,2% de la población total del país, no accede a agua por red pública, es decir, se abastecen de agua de otras formas: camión-cisterna (1,2%), pozo (1,6%), río, acequia, manantial (3,5%) y otros (2,8%). Asimismo, también hace mención al 25,2% de la población en Perú no tiene el acceso a un sistema de red de alcantarillado, ello motiva a la población a optar por alternativas inseguras sanitariamente para eliminar las excretas a través de pozo ciego o negro (9,5%), pozo séptico (5,2%), letrina (2,8%), por río, acequia o canal (1,2%) y el 6,5% está en una situación donde no tiene ningún tipo de servicio de eliminación de excretas que los expone a condiciones deplorables.

En vista de esa problemática social, es que existen alternativas de saneamiento no convencional como es el caso de Sanima, una organización social que brinda el servicio de cobertura de saneamiento seguro a través del *Container Based Sanitation* (CBS) en zonas periurbanas que no tienen acceso a agua ni desagüe a través de un sistema alternativo con sanitarios secos y portátiles (PUCP, 2020). De ahora en adelante se usará las siglas CBS para referirnos a *Container based sanitation*.

Sin embargo, a pesar de la coyuntura y necesidades identificadas en la población, Sanima actualmente no alcanza el punto de equilibrio que pueda cubrir sus costos de manera orgánica. El costo de servicio de saneamiento no convencional de forma mensual, ofrecido por Sanima al cierre del segundo trimestre del año 2022, era de 38,94 soles sin IGV. Y el precio que cobra Sanima por el servicio de saneamiento a cada familia es de 39 soles incluido IGV. Y 33.05 soles sin IGV.

Según el World Bank (2019a), se tiene que reconocer el hecho de que los proveedores de servicios de CBS, como es el caso de Sanima, probablemente no cubrirán sus costos

totales en el corto a mediano plazo, y menciona que a la mayoría de los servicios de saneamiento urbano están siendo subsidiados. Además, señalan que las autoridades públicas y/o los proveedores de servicios de abastecimiento de agua y saneamiento podrían explorar formas de garantizar que los servicios de CBS se financien de forma sostenible.

Sumado a ello, World Bank (2019a) dice que la oportunidad para reducir el subsidio es aumentando la densidad del servicio y que se realicen economías de escala. Asimismo, la alternativa propuesta por Sanima, para sus servicios CBS, según World Bank (2019a) podría considerarse especialmente para las poblaciones urbanas pobres para quienes los servicios alternativos de saneamiento in situ o basados en alcantarillado podrían no ser apropiados. Asimismo, según un estudio de Akrofi et al. (2020) menciona que no se encontró viabilidad financiera ni operación exitosa en ningún caso de economía circular dentro del sector saneamiento, la propuesta del valor del compost y la electricidad no genera mejores resultados.

Es por ello, que en la presente investigación se hará un análisis de la gestión estratégica de financiamiento en el sector saneamiento teniendo como caso de estudio la organización social Sanima. Debido a que lo mencionado en párrafos anteriores, muestra una dependencia de subsidios de fondos externos (recibidos) y un estancamiento del precio por su servicio, se observa un posible riesgo a la sostenibilidad financiera de la organización. Por lo mismo es que se espera analizar es ¿Cómo la organización social Sanima puede alcanzar una sostenibilidad financiera mediante métodos de financiamiento? En búsqueda de la reducción de subsidios para encontrar la sostenibilidad.

3. Objetivos

1.1. Objetivo General

Analizar la gestión estratégica de financiamiento en el sector de saneamiento como caso de estudio Sanima

1.2. Objetivos Específicos

OE1: Comprender el contexto de cobertura de saneamiento en Lima en las zonas periféricas urbanas y el acceso de la población en situación de vulnerabilidad

OE2: Describir el funcionamiento de Sanima, y organizaciones similares como Arrebol y Pebal en Perú

OE3: Explorar los mecanismos de financiamiento en el sector social

OE4: Describir los métodos de financiamiento de Sanima

OE5: Examinar las brechas entre el desempeño de la organización a nivel estratégico y los planteamientos sobre los métodos de financiamiento identificados en la literatura

4. Viabilidad

Para la presente investigación, se cuenta con acceso a la información relacionado a la organización social Sanima gracias a la autorización del gerente general Arturo Llaxacondor. Asimismo, se tienen los contactos de las personas que faciliten la información dentro de la misma, y hay antecedentes de informes y artículos realizados teniendo como caso de estudio a la organización y a otras organizaciones que comparten el modelo CBS. Actualmente, una de las integrantes de la investigación se encuentra laborando como asistente de operaciones en la organización, por lo cual se tiene una perspectiva interna.

Además, dentro de la facultad contamos con el acceso a información de especialistas tanto en el tema social como en lo estratégica que nos exige la presente investigación, con el fin de poder validar nuestros avances cuando se vea pertinente. Por último, respecto a los recursos de tiempo y dinero son limitados, aunque no fuera de lo esperado para estudiantes de últimos ciclos, por ello se considera que son suficientes para poder realizar la investigación.

5. Justificación

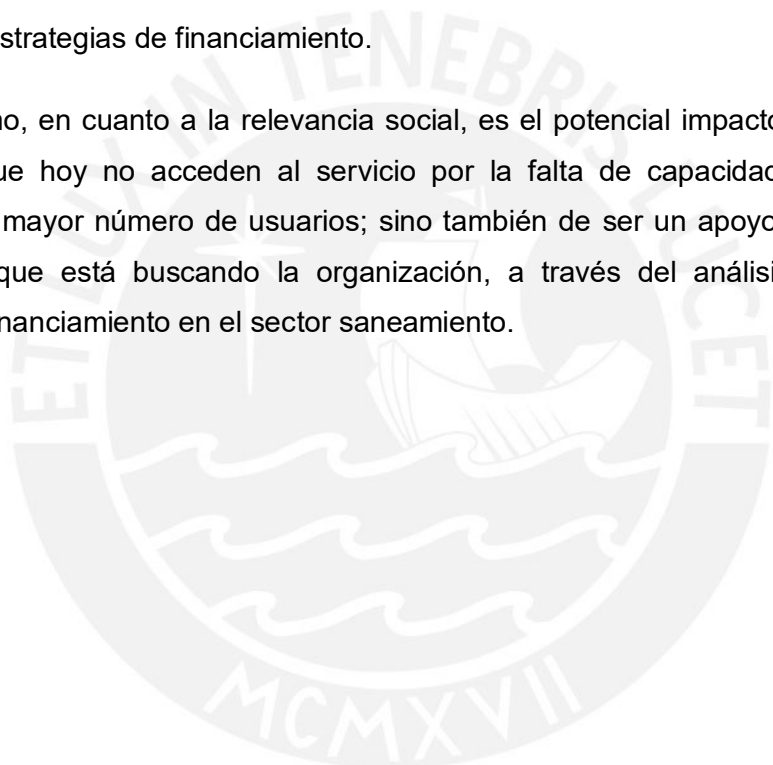
La financiación en una organización social es vital para su sostenibilidad a largo plazo, más aún para las organizaciones que ofrecen servicios públicos de CBS. Estas organizaciones generan valor a población en situación de vulnerabilidad, pero estas no necesariamente estas en condiciones de pagar la totalidad de ese servicio. Es por ello que se busca tener un panorama claro de cómo integrar un modelo de financiación estratégico como parte de la gestión de la organización, a partir de la revisión bibliográfica y recursos como entrevistas y focus group; permitiendo así un mayor entendimiento a través del sujeto de estudio ya mencionado.

En primer lugar, el aporte a las ciencias de la gestión está ligada al sujeto de investigación, y en este caso, al tratarse de una organización social, los desafíos son mayores, según Goyal et al. (2016) estos desafíos están directamente relacionados al entorno, dilema económico y social, la manera de obtener los recursos, brindar una propuesta

de valor alcanzable y accesible para la sociedad, así como la escalabilidad del modelo. Todo ello se hace más complicado en Perú, al ser un país con diversos problemas sociales a nivel sistémico, y donde la obtención de recursos y la financiación de cooperación es insuficiente.

En segundo lugar, los resultados del estudio plantean la posibilidad de incorporar elementos de economía circular en el proceso de saneamiento. Esto conlleva a comprender y conocer la funcionalidad del modelo CBS que utiliza Sanima, así como de sus potenciales mecanismos de financiación, a fin de explorar su viabilidad o replicabilidad de estos elementos de economía circular en las zonas donde opera. Además, el comprender la funcionalidad del modelo CBS con el que trabaja operativamente la organización puede ayudar a facilitar el entendimiento de sus stakeholders tanto externos como internos para la generación de estrategias de financiamiento.

Por último, en cuanto a la relevancia social, es el potencial impacto en beneficiar a más familias que hoy no acceden al servicio por la falta de capacidad de Sanima en expandirse con mayor número de usuarios; sino también de ser un apoyo para el foco de financiamiento que está buscando la organización, a través del análisis de la gestión estratégica de financiamiento en el sector saneamiento.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico propuesto, se desarrollarán los siguientes puntos: Organizaciones sin fines de lucro, la gestión estratégica y la gestión de financiamiento aplicada en el ámbito social; y finalmente, la captación de fondos donde se desarrollan los modelos.

1. Organizaciones sin fines de lucro

En esta sección, se abordará los siguientes conceptos: Las definiciones de las organizaciones sin fines de lucro y el rol que tienen estas.

1.1. Definiciones

Las organizaciones sin fines de lucro, en adelante (ONG) tiene dentro de su estructura diversas complejidades relacionadas con el apoyo social como principal objetivo por el cual han sido creadas. Sin embargo, su propia concepción no se mantiene de forma única, sino que ha tenido variaciones. Desde esta perspectiva, la primera definición que se tiene con respecto a las ONG datan de 1787, cuando se crea una Anti – Slavery International, que, tal como se puede observar, tenía dentro de su principal objetivo el poder salvaguardar los derechos humanos de las personas, aunque hasta esa época aún no estaba establecida como tal (Pinzón et al., 2005). Es a partir de esta organización que se define por primera vez una ONG como una entidad que tiene un fin social adaptado a las necesidades sociales del periodo en que se instaura. Es por ello que, bajo su primera concepción, esta tiene dentro de sus variables el poder lograr abolir la esclavitud.

Entre otras consideraciones teóricas con respecto a las ONG, se tiene otra acotación del propio Pinzón et al. (2005). Este acota que en la década del noventa es que se vuelve a teorizar una ONG como una organización sin fines de lucro, pero no solo desde un enfoque de apoyo social, sino que se comienza a considerar el valor ambiental como parte de los objetivos de este tipo de organizaciones. Es así que se entiende a una ONG como una entidad que logra cumplir con las necesidades socioambientales que no pueden cubrir los Estados: es una organización que tiene como principal propósito el poder cooperar para poder cubrir las necesidades de una comunidad que no logra mejorar mediante políticas públicas en un Gobierno (Pinzón, 2005).

Asimismo, con respecto a las ONG, se tiene el concepto brindado por Maglieri (1997), quien acota que estas se pueden entender como entidades no gubernamentales, de índole privada, pero que no tienen dentro de su propia estructura un objetivo organizacional en donde se busque percibir ingresos económicos o capital activo para aumentar las riquezas monetarias de los creadores de la misma. Es por medio de estas que se logra cumplir con un rol social para poder concientizar a la propia comunidad en donde se instaure.

Del mismo modo, con respecto al concepto de las ONG, se entiende que este funciona como un tercer eje dentro de las propias sociedades, ya que no se puede asumir que pertenecen a la esfera pública, ni privada en sí misma. De tal premisa, Guerrero y Romero, (2017) señalan que las ONG cumplen un rol importante dentro de las sociedades, pero que tienen dentro de su propio entendimiento de desarrollo organizacional ciertas dimensiones como son la canalización de bienes a partir de fines solidarios. Por ello, genera redes de contactos para brindar la ayuda. Además, el integrar el capital humano a partir del voluntariado y otorgar espacios de producción y apoyo hacia la ciudadanía.

También, en lo que respecta a las características de una ONG se cuenta con la premisa de Grenni (2015, cómo se cita en Guerrero y Romero, 2017, p.16), quien sí considera que la estructura organizacional de una ONG tiene proporcionalidad con una empresa privada, porque dentro de la misma se generan áreas en donde se buscan distintos recursos como el área comunicacional, administrativa, financiera, entre otras. Lo particular que tiene este tipo de organizaciones es que para lograr objetivos depende, muchas veces, de la solidaridad de los donadores, por lo que su área financiera se basa en el total adquirido a corto plazo por medio de los propios ciudadanos que estén dispuestos a brindar sumas monetarias para el desarrollo de la organización (Guerrero & Romero, 2017).

Por último, Rodríguez et al. (2013), acotan que las ONG son organizaciones sin fines de lucro, pero que tienen un mejoramiento de la propia sociedad a partir de la formación de alianzas. Es por medio del cumplimiento de objetivos sociales que se entiende, este tipo de organizaciones, como un lugar en donde se persiste el cumplimiento de recaudación económica, pero solo para brindar apoyo a la propia comunidad: tiene como fin el generar un impacto real de manera social o ambiental.

En ese sentido, se entiende que las ONG son organizaciones que no podrían considerarse públicas, ya que no se manejan como un programa ni suelen tener fondos destinados del propio Estado. Tampoco, cumple con los requerimientos de una empresa privada; puesto que, muchas veces suelen depender en su financiamiento de los propios

donantes, por lo que tienen un manejo de recursos a mediano y corto plazo. Pero este tipo de organizaciones tienen siempre dentro de su concepción el objetivo de poder generar un valor agregado por medio de la ayuda social, incluso ambiental.

1.2. Rol de las organizaciones

Las ONG, como ya ha sido mencionado, son organizaciones que tienen dentro de sus principales funciones el poder generar apoyo social dentro de la comunidad en donde esté instaurada. Para que puedan cumplir con sus objetivos, dentro de la propia estructura se presentan distintos roles. En primer lugar, Rodríguez et al. (2013), mencionan que una de los principales desafíos que deben de cumplir las ONG son el poder generar alianzas con otras instituciones gubernamentales o privadas. Es de ese modo que para una gestión exitosa de las ONG se debe de buscar un tercer sector de empresas que estén dispuestas a donar para poder cumplir con la labor social de la propia organización como parte de un requerimiento necesario.

Otro de los roles que se establecen dentro de las ONG son la estructura legal que estas tienen. Por lo general, estas se pueden establecer como persona jurídica privada o como una asociación civil que son el núcleo jurídico de la propia organización que tienen dentro de su patrimonio un fin e interés social a partir de la generación nula de ganancias monetarias (Guerrero & Romero, 2017). En ese sentido, dentro de los roles jurídicos de las ONG se suelen presentar ciertos parámetros legales por la cual estas se constituyen como una asociación civil, dentro del ámbito de lo privado, por lo cual se constitución propia se convierte en un rol que debe de cumplir la organización.

Asimismo, con respecto a los roles que debe de considerarse dentro de una ONG se tiene la asunción de liderazgos como parte del manejo organizacional de este tipo de instituciones. Al respecto, Maglieri (1997), menciona que las ONG al no contar con una estructura económica activa y ser dependientes de los donantes como sus principales financistas, tienen que asumir liderazgos para poder ejecutar el manejo del capital humano que muchas veces suelen ser colaboradores sin una remuneración económica. Es por ese motivo que los líderes dentro de la ONG pueden determinar el éxito o fracaso del fin social que se busca solucionar.

2. Gestión estratégica para organizaciones sin fines de lucro

2.1. Gestión Estratégica

En esta sección primero se definirá el concepto de estrategia. La misma proviene del griego "strategos", o "conductor de ejércitos". Era el término que se usaba para designar al general o comandante en jefe de un cuerpo militar. Además, describe la habilidad que tenía para asegurar una adecuada coordinación y planificación, dirigir los esfuerzos y lograr un mismo objetivo (Hambrick & Fredrickson, 2001)

Es importante tener en cuenta que, sin una estrategia, el tiempo y los recursos serán desperdiciados. Y el resultado se quedará solo como una iniciativa débil e inconexa. Además, según lo mencionado, la gestión estratégica trabaja con un concepto central con miras hacia el exterior. No es un proceso lineal que solo sigue una secuencia de pasos. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (Certo & Peter, 1991)

El estudio de la gestión de organizaciones sin fines de lucro ayuda a encontrar métodos de gestión efectivos, las herramientas adecuadas y a implementar la gestión estratégica para lograr el éxito y la sostenibilidad en las organizaciones. Son tres pasos que se deben seguir: primero es el análisis de la misión, del entorno y de la industria. Segundo, establecer qué recursos se necesitarán. Por último, planificar y crear planes de acción junto con los objetivos de la organización (Oster, 1995).

2.2. Modelos y Herramientas de gestión estratégica

2.2.1. Método OKR

En la actualidad, las organizaciones están en constante cambio para cumplir sus objetivos, por ello existen diversos métodos creados para lograr las metas organizacionales. El método OKR, "objectives and key results", o en español "objetivos y resultados clave", es fundamental para medir el desempeño enfocado en sus necesidades. Y también en centrarse en buscar los resultados esperados (Pomares-Pacheco, 2020).

El método OKR consiste en establecer un sistema que defina y plantee un seguimiento de los objetivos y sus resultados. La finalidad del método es definir los objetivos principales de la organización, del equipo de trabajo, medir resultados o desempeños claves cuantificables (Teipel & Alberti, 2019). Generalmente los objetivos planteados servirán para

que los equipos de trabajo y los trabajadores de forma individual puedan alinear y compatibilizar los esfuerzos que realizan para lograr una meta en particular (Doerr, 2018).

Existen pasos fundamentales que se debe seguir al realizar este método. En primer lugar, la organización se encarga de realizar y plantear los objetivos principales. En segundo lugar, escoge objetivos específicos y se enfoque en conseguir sus resultados. Y en tercer lugar, se divide los objetivos en grupos, y por cada grupo “se definen hasta cinco metas y cada meta tiene hasta cuatro resultados básicos, que se logran en un trimestre” (Georges & Hus, 2013).

2.2.2. *Balanced Scorecard Social*

El Balanced Scorecard o mapa estratégico, es la base para vincular la estrategia de la organización, sus principales variables y la relación que tienen. Trabajo bajo el siguiente lema “no se puede medir, lo que no se puede controlar”. Por ello, con este modelo se logra una planificación adecuada para lograr el control de las variables. (Retolaza et al., 2012).

Asimismo, “el BSC es un modelo de gestión que transforma la estrategia en objetivos interrelacionados, medidos por indicadores, donde finalmente crean planes de acción que ayudan a la organización a alinear el comportamiento entre los miembros” (Fernández, 2001, p.2). Además, gracias al Balanced Scorecard, podemos ver cómo se está llevando a cabo nuestra estrategia. Ya que, esta nos da una “Foto de la organización”.

2.2.3. *Tres Pilares de Moore*

Según Beaumont (2016), la sostenibilidad en una organización consiste en la perduración en el tiempo de la misma. Lo cual se consigue con la aplicación de una gestión estratégica exitosa. Por ello, el modelo estratégico de Moore, sobre los tres pilares: visión, recursos y operación, es una herramienta fundamental para el buen desempeño de las organizaciones (Beaumont, 2016).

Estos tres pilares constituyen el núcleo de la gestión estratégica. El primer pilar, visión, es el que debe empujar a crecer al resto. Es el pilar más grande y debe ser elaborado de forma realista. Consiste en expresar la propuesta de valor de la organización y plantear las estrategias genéricas que lo impulsaran a conseguir su objetivo. El segundo pilar, recursos, consiste en la capacidad de la organización para obtener apoyo y lograr movilizar recursos necesarios que estén alineados a la visión planteada. Y, por último, el tercer pilar, operación, consiste en convertir los recursos en capacidad operativa para productos o servicios, de la mano de la propuesta de valor (Beaumont, 2016).

Por lo tanto, las estrategias son exitosas cuando se integra a los grupos involucrados tanto internos como externos de la organización, y se busca un objetivo o visión en común. Es importante el desarrollo de las estrategias con éxito para generar la sostenibilidad en la organización (Brown, 2010). Los planes estratégicos dependen tanto del diagnóstico interno como externo (Domazet, Stošić, y Zubović, 2011 como se citó en Nova et al., 2020). Además, se afirma que la rentabilidad es el objetivo principal en las organizaciones, y la planificación de la estrategia es el medio para conseguirlo (Whittington, 2002).

3. Gestión financiera en organizaciones sociales

Las organizaciones sociales logran movilizar los recursos necesarios para llegar a la meta de la sostenibilidad con una visión atractiva y poderosa (Schmitt, 2021). Esta sostenibilidad debe permanecer en el tiempo; sin embargo, hay situaciones donde cae su recaudación, disminuye su impacto, o su misión deja de ser atractiva. Todo ello, causado por problemas de gestión, como un mal manejo de recursos financieros.

Según Córdova, la gestión financiera es aquella disciplina que determina el valor y la toma de decisiones. Es una de las estrategias principales de captación de recursos monetarios que permitan una duración prolongada en el tiempo (Schmitt, 2021). Se realiza con la administración y control de los medios financieros necesarios para la operación de dicha organización (Cordova, 2012).

3.1. Modelos de financiación

Las organizaciones sociales logran movilizar los recursos necesarios para llegar a la meta de la sostenibilidad con una visión atractiva y poderosa (Schmitt, 2021). Por ello, Buckland y Murillo (2013) desarrollaron una clasificación de diferentes modelos de financiación convencional y nuevas tendencias para explicar cuál es el modelo más adecuado. En primer lugar, los modelos de financiación convencional son los que se pueden visualizar en la Figura 1:

Figura 1: Estrategias de financiación para entidades sin ánimo de lucro

Modelo	Estrategia
Muchas donaciones individuales	<ul style="list-style-type: none">• Causas que atraen al gran público, con mensajes simples que captan atención• Dirigidas a personas que tengan una relación regular con los beneficiarios• Ofrecer servicios que los miembros ya buscan como parte de su vida cotidiana
Persona(s) o fundación	<ul style="list-style-type: none">• Abordar un tema específico de interés especial para los financiadores• Identificar a personas interesadas en la causa, y buscar impacto efectivo y duradero
Financiación pública	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer servicios sociales básicos a las entidades públicas como proveedor• Diseñar soluciones innovadoras para proporcionar bienes sociales más eficaces• Competir por un fondo público para prestar un servicio social básico
Financiación corporativa	<ul style="list-style-type: none">• Redistribuir las aportaciones de particulares y organizaciones a los grupos más desfavorecidos, con la necesidad de atraer financiación adicional para cubrir los gastos generales
Mezcla de financiadores	<ul style="list-style-type: none">• Combinar las donaciones altruistas con los precios del mercado, sobre todo cuando no es apropiado actuar en condiciones normales del mercado (por ejemplo, pagando un trasplante de hígado)

Fuente: Buckland y Murillo (2013)

La captación de fondos mediante donaciones, realizada mediante una gestión de estrategias para atraer a los donantes adecuados y buscar la utilización adecuada de los recursos y la obtención de los objetivos planteados a al inicio (Gómez de Tejada, et al., 2011).

Por otro lado, las nuevas tendencias de modelos de financiación son los que aparecen en la Figura 2:

Figura 2: Estrategias de financiación: Nuevas tendencias

La inversión de impacto	<i>Son las inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social y ambiental beneficioso medible, junto con un rendimiento financiero.</i>
Las microfinanzas	<i>El sector del microcrédito y de los micropréstamos es uno de los mercados financieros mejor establecidos para los emprendimientos sociales, tradicionalmente destinados a las economías emergentes.</i>
Recaudación masiva en línea (crowdfunding, o similares)	<i>Es un mecanismo para obtener capital de múltiples contribuciones, por lo general a través de una plataforma virtual.</i>
Bonos de impacto social	<i>Es una nueva forma de colaboración entre los gobiernos, los inversores y la sociedad civil que establece unos mecanismos para que los gobiernos puedan financiar las acciones sociales con capital del sector privado.</i>

Fuente: Buckland y Murillo (2013)

Son cuatro nuevas tendencias de estrategias de financiación, la primera es inversión de impacto. Estas se pueden definir como aquellas colocaciones de capital dirigidas a compañías, entidades y fondos de inversión, que tienen el doble propósito de, por un lado, producir un efecto positivo y cuantificable en la sociedad y el medio ambiente, y por otro, generar una rentabilidad económica para los inversionistas. Asimismo, “el formato más habitual de las inversiones de impacto son capital o deuda con un valor superior a 1.000 dólares y un período de devolución más largo que el capital riesgo tradicional” (Buckland & Murillo, 2014, p.22).

En segundo lugar, están las microfinanzas. En este modelo se llevan a cabo los microcréditos y los micropréstamos. El mercado financiero al que se hace referencia se destaca entre sus pares como uno de los más sólidos, desarrollados e innovadores. Ya que, gracias a los avances tecnológicos, estas plataformas han conseguido crear un puente virtual a nivel global entre aquellos que buscan financiamiento para sus proyectos empresariales y quienes están dispuestos a proveer los fondos necesarios. Lo cual también aporta de forma positiva a la innovación social (Buckland & Murillo, 2014).

En tercer lugar, está el crowdfunding, un sistema innovador que permite recaudar fondos a través de numerosos aportes individuales canalizados por medio de una interfaz digital. Dentro de esta modalidad, se pueden encontrar distintas variantes, tales como iniciativas sustentadas en contribuciones altruistas, en la promesa de una contraprestación, en el otorgamiento de préstamos o en la participación accionaria. Las iniciativas van

aumentando a pesar de la búsqueda de la regulación de estas plataformas en algunos países como Reino Unido o Estados Unidos (Buckland & Murillo, 2014).

Por último, los bonos de impacto social. Son un método de financiación basado en la colaboración de los gobiernos, inversores y la sociedad civil. Estos actores buscan que las entidades gubernamentales financien las iniciativas del bien común que cuentan con el respaldo financiero de entidades no gubernamentales como las empresas. De esta forma las entidades públicas cubren el riesgo; ya que solo los inversores se hacen responsables hasta que se cumpla el proyecto y recién en la etapa final el gobierno paga su parte (Buckland & Murillo, 2014).

3.2. Captación de fondos

La captación de fondos es más que solicitar dinero. Se debe presentar un proyecto innovador y amigable con el medio ambiente; además de involucrar al donador a la causa establecida. Es vender tu proyecto, presentar y explicar la importancia del mismo. Luego de ello, se crea una relación entre donante y receptor. Los donantes tienen la función de proveer los fondos necesarios para llevar a cabo el proyecto (Manten & Pridham, 2012).

3.2.1. Definición de Fundraising

Para comprender a cabalidad el concepto contemporáneo de fundraising, resulta fundamental remontarse a sus raíces históricas, las cuales se encuentran estrechamente vinculadas a la noción de “filantropía”. Esta puede ser entendida como “la historia de la filantropía la historia de los esfuerzos por organizar a las personas y movilizar los recursos para fines públicos, es decir, la procuración de fondos” (Zuñiga, 2005). En los últimos años se ha relacionado el término con la capacidad de las entidades y proyectos sin ánimo de lucro para perdurar en el tiempo y producir transformaciones positivas y cuantificables en su entorno. Debido a esto, se ha optado por utilizar términos alternativos como inversión social o inversión de impacto (Manzano, 2013, como se citó en Vargas, 2021).

Además, el fundraising proviene de dos términos: “fund”, o “fondos” o “recursos”; y “raising”, o “captar”. Por ello coloquialmente se define como la acción de “captar fondos” para una causa filantrópica. Se presenta indistintamente según los autores, como “fundraising”, “fundraising” o “fund-raising” (Palencia-Lefler, 2001).

La conceptualización del término “fundraising” está sujeta a diversas interpretaciones y no existe una definición universalmente aceptada. “Una primera aproximación podría ser la

que define el proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas, especialmente las gestionadas por especialistas en fundraising” (Palencia-Lefler, 2001, p.152). Sin embargo, según Rosso (Rosso, 1993, como se citó en Noval, 2014, p.10), un destacado especialista en la materia de captar fondos, señala que no se limita únicamente a la solicitud de recursos económicos, sino que implica también informar a los donantes sobre el destino de sus contribuciones para generar en ellos un compromiso con la causa. En palabras textuales de este experto, el fundraising se entiende como “un complejo proceso para tratar de involucrar personas para que participen en una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos” (Rosso, 1993, como se citó en Noval, 2014, p.10).

En la actualidad, hay bastante competencia para captar fondos y, con ello, mantenerse sostenibles a lo largo del tiempo. Es por eso que los procesos de captación de fondos requieren que se adopte un comportamiento proactivo. El propio término “captar” y “generar” infieren que se lleve a cabo un plan estratégico profundo para obtener los donativos. Por ejemplo, se empieza determinando cuál será la relación que se desea establecer con estas alianzas, cómo y qué herramientas se usarán para establecer esa relación (Begoña & Beitia, 2013).

3.2.2. Estrategia y grupos de interés de Fundraising

Armar un plan específico de captación de recursos es vital para la organización, así llevará a cabo una adecuada organización y planificación. En dicho plan, deben identificarse los recursos que se espera captar, las iniciativas y acciones concretas a desarrollar. También se debe evidenciar la cantidad de personas que se necesitará en el equipo que llevará a cabo el proyecto. Al terminar, se debe realizar una medición de los resultados obtenidos (Begoña & Beitia, 2013).

Cuando se inicia el proceso de búsqueda de fuentes de financiamiento, se debe empezar con la búsqueda de lo siguiente: ubicación geográfica, sector de actividad, responsabilidad social corporativa o con qué otras organizaciones colaboran. Para que, con ello, si cumple los requisitos, puedan buscarlo para una entrevista y exposición del proyecto (Pérez & Gómez, 2013).

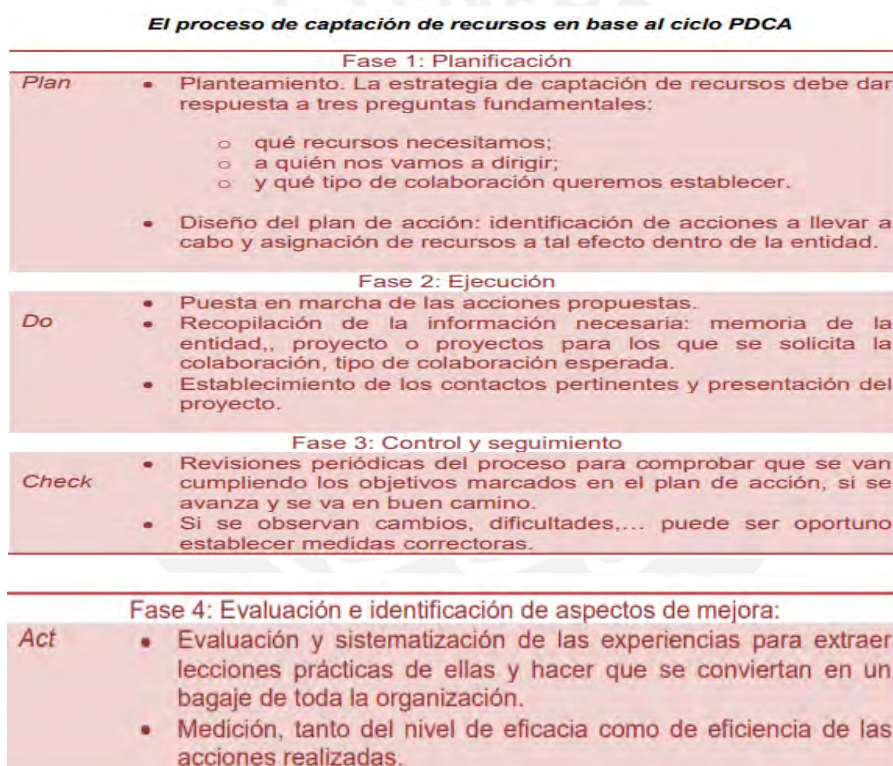
Además, los grupos de interés para una organización sin fines de lucro, es parte fundamental de la captación de fondos. Existen diferentes tipos; sin embargo, para tener una recaudación de fondos exitosa se debe estudiar cada uno de ellos y entender que: “La energía

de la organización fluye desde el centro hacia fuera. Cuanto más cerca esté el segmento de mercado o grupo de interés del centro, más fuerte es el vínculo” (Vargas, 2021, p.8).

3.2.3. Modelos de Fundraising

Modelo PDCA para Captación De Fondos. Se debe realizar un seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados para lograr una mejora continua. Para así desarrollar nuevas oportunidades de implicación y/o creación de recursos. Basado en ello, surge el ciclo PDCA, el proceso de captación de recursos incluiría los siguientes pasos y acciones (ver figura 3):

Figura 3: Modelo PDCA para captación de fondos



Fuente: Begoña y Beitia (2013)

Modelo de las 4M'S. Dentro del modelo de las 4M se presentan dimensiones que han sido desarrolladas por Álvaro Henzler (2021) en donde se presentan 4 pilares para poder lograr el financiamiento dentro de una ONG. En primer lugar, se tiene el impacto diferenciado, la maquinaria robusta, el modelo detonante enfocado y la marca atractiva (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.22). Lo particular del modelo es que puede ser adaptado a diversas ONG sin importar el tamaño de la propia organización y, del mismo modo, en empresas sociales.

La primera es la Misión con impacto diferenciada. En el modelo de las 4M se propone la misión a partir de un impacto diferenciado en el cual se tiene que tener una misión diferenciada para generar una propuesta de valor con un impacto social. De igual forma, por medio de este planteamiento es que se logra una organización a partir de la búsqueda de curvas dentro de la industria (Henzler, 2021, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.22).

En la concepción de SEKN (2006), la propuesta de valor puede entenderse a partir de la promesa que genera una organización para poder llegar a cumplir los objetivos de una propia comunidad por medio de una propuesta en la cual se cumple con una necesidad insatisfecha por la propia sociedad en donde se está instaurada la organización a partir del valor social que se generará y un plan de proyección en el cual se pueda considerar que este rango meta será logrado. Para desarrollar el modelo, Henzler (2021) aplica el fundraising como principal propuesta de valor, pero por medio de un sesgo de sostenibilidad en el cual prime el impacto social que tendrá la propia ejecución del proyecto (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.23).

Según Starr (2021) la definición, en el apartado de la misión de las organizaciones sin fines de lucro, debe tener lo siguiente: un verbo, un público objetivo, y por último, un resultado cuantificable. Lo cual cumple con lo mencionado en su artículo "The Eight-Word Mission Statement", que explica las herramientas a seguir e implementar. Para Henzler (2016) menciona dentro de su modelo que la definición de misión puede entenderse a partir de un enfoque acotado con perspectiva operacional (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.23).

Asimismo, sobre las curvas de la industria, siguiendo con la descripción de la misión, Henzler (2016) se basa en la bibliografía del autor Kawasaki para explicar las curvas de la industria (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.23). Según Kawasaki (2015) gracias a la evasión de los obstáculos o curvas que se presenten en el sector, se podrá lograr el éxito en el espíritu empresarial. En el siguiente apartado, se mencionan las características que tiene que tener la misión para conseguir este objetivo.

La segunda es la Maquinaria institucional robusta. Para poder generar un fundraising sostenible, una organización debe de generar lo que Henzler (2016) denomina una maquinaria robusta a partir de la ejecución estándar de alto impacto, construir permanentemente solidez institucional y desarrollar un gobierno corporativo efectivo (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.23).

Respecto a los estándares o referentes de alto impacto, según Henzler (2016), las organizaciones deberían aplicar estándares o referentes de alto impacto (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.24). Henzler (2016a) se basa en el libro *Forces for good* de Crutchfield y McLeod (2007), en el cual las autoras comparten lo que hace que una organización sin fines de lucro sea efectiva, planteando que las organizaciones sin fines de lucro deben ser creativas en la forma en que expanden el impacto para lograr efectividad. Y no solo deben enfocarse en un solo objetivo o fin social, sino en un impacto más colectivo para expandirse fuera de las cuatro paredes organizacionales, como la promoción y difusión de políticas para acceder a recursos del gobierno o para cambiar el marco legal. Por ello, realizan una planificación y proyección del objetivo para luego agregar programas de base y así impulsar su estrategia (Crutchfield & McLeod, 2007). A partir de esta premisa, para Henzler (2016a) lo que deben de buscar las organizaciones es generar estándares de alto impacto en el que el primero de éstos debe enfocarse en abogar y servir.

Luego, Henzler (2016) acota que se debe lograr que los mercados funcionen. De tal premisa, Crutchfield & McLeod (2007) acotan que son las propias organizaciones quienes deben generar un interés propio y de las leyes de la economía, con el fin de que estas se integren al propio modelo empresarial que existe dentro del país y hacer que las propias personas entiendan la labor social. En ese sentido, también tienen relación las prácticas comerciales que apliquen para poder lograr un cambio social a mayor escala. (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.24).

Asimismo, se aplica una mirada evangelista en los voluntarios, y no como mano de obra gratuita. Éstos pueden aportar al fin y objetivo de la organización sin fines de lucro, no solo brindar su tiempo, dinero, entre otros. Por ello, es importante que se les brinde un acompañamiento continuo para involucrarlos con la misión, visión y valores que tiene la organización. Y de este modo es que se realizan buenos lazos con los voluntarios para que ellos también puedan lograr sus propios objetivos (Crutchfield & McLeod, 2007).

Del mismo modo, para Henzler (2016) se debe buscar fomentar las redes sin fines de lucro. Esta premisa surge a partir del concepto de crutchfield & McLeod (2007), quienes menciona que toda organización que tiene un impacto alto puede ayudar a que la propia competencia tenga éxito y estas pueden construir aliados en las ONG para que le dediquen tiempo a poder brindar una mejor imagen como organización social a partir de una experiencia y manejo de su capital humano (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.24).

Además, resalta el arte de la adaptación a diferentes problemas solo en organizaciones sin fines de lucro de alto impacto. Ya que, no se quedan estáticos frente a las adversidades. Sino que buscan cambiar de métodos, y no importa si fracasan, porque logran al final un buen resultado, tras aprender y así modificar su enfoque o innovar frente a la nueva realidad (Crutchfield & McLeod, 2007).

Por último, Henzler (2016) menciona que se debe de compartir liderazgos. Se tiene especificado que las organizaciones que tienen un alto impacto dentro de la sociedad tienen dentro de su estructura una red de liderazgos en donde no solo se generan mandos, sino que se aplica una trayectoria de valores que hacen que la ONG pueda seguir comprometida con la labor social que se hayan planteado ejecutar (Crutchfield & McLeod, 2007).

Asimismo, sobre la solidez institucional, Mosaico Laboratorio Social creó la metodología RISE para implementar alcanzar la sostenibilidad en su organización (ver Figura 4). Y según Henzler (2016), las organizaciones sin fines de lucro deben tener sostenibilidad institucional para generar el éxito en las organizaciones (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.25).

Figura 4: Metodología RISE



Fuente: Mosaico Laboratorio Social (2015)

En la figura 5, vemos los siguientes puntos: Norte claro, donde se evalúa la estrategia; gobierno; redes potentes, donde se evalúa la marca y las relaciones que tiene; impacto real; sostenibilidad; liderazgo sólido; eficiencia excelente, donde se evalúa los procesos y los recursos que tiene la organización; por último, alineamiento 360, el cual se encarga de alinear todos los componentes anteriores. (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.25).

La tercera es el Modelo de donación enfocado. Para lograr un modelo de donación enfocado debe realizar un seguimiento y segmentación de los donantes. Según Henzler (2016), comentó que algunas organizaciones se enfocan en el beneficiario y no en el donante.

Por ello, no están comunicando la relevancia del proyecto y no lo están involucrando con el valor agregado que tiene (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.27).

De acuerdo a Henzler (2016, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.27) las organizaciones deben conocer las tendencias globales. Por ello, según Crutchfield, Kania & Kramer, tenemos las siguientes buenas prácticas de donantes en el mundo. Una de ellas es abogar por un cambio. Según Hanzler (2016) y Crutchfield, Kania & Kramer (2011) “no sólo brindar apoyo económico, sino que debe existir el deseo y las conexiones por parte de los donantes para lograr cambios sistemáticos reales” (como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.18). La siguiente es combinar ganancias con propósito. Existen algunas fundaciones que están encontrando formas de invertir en empresas que apoyen una causa benéfica y que a su vez generen rendimientos (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). A continuación, está la práctica de forjar redes de pares sin fines de lucro. La búsqueda de una amplitud de beneficiarios, y su diversificación ayudará a lograr el objetivo y fomentará un mayor número de alianzas (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). La siguiente consiste en empoderar a las personas. La generación de cambios surge a partir de la escucha activa de los involucrados, los donantes se interesan en la comunidad y en sus opiniones (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). La penúltima practica es liderar adaptativamente. Surgen diversos cambios en la forma de gestionar a las organizaciones sociales. Y deben obtener la habilidad de liderar para mantener las relaciones con ellos para avanzar, percibiendo nuevas oportunidades en sus entornos (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011). Y la última practica consiste en aprender para cambiar. Constantemente los donantes construyen un sistema donde los beneficiarios puedan aprender sobre lo que funciona y los puntos de mejora que se deben implementar para promover una causa (Crutchfield, Kania & Kramer, 2011).

La cuarta M es la Marca atractiva. Lo principal es la comunicación que se tiene de la misión hacia sus usuarios. Ya que esto influye notablemente en la percepción de la marca que ellos tienen (Henzler, 2016, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.30). Se necesita lo siguiente: primero, diseñar ideas que sean aceptadas en la sociedad, luego atraer a los influyentes y finalmente aplicar el storytelling.

Según Henzler (2016) está enfocado en el modelo “success” el cual indica que la idea debe recordarse y ser pegajosa (Heath & Heath, 2008, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.31). Y se basa en los siguientes principios: simple, inesperado, concreto, creíble, emocional, y finalmente histórico.

Según Henzler (2016a) se adopta la propuesta de Jim Collins (2005): En primer lugar, propone el concepto Hedgehog que comprende los tres siguientes puntos ubicados en círculos: 1) lo que le apasiona, 2) en qué puede ser el mejor del mundo y 3) lo que impulsa mejor su motor económico o de recursos. Luego de ello, sigue el concepto de Flywheel, donde atrae a los creyentes de la causa, y demuestra los resultados, para finalmente construir una marca.

Asimismo, Henzler (2016), menciona que con un adecuado storytelling se le comunica la marca demostrando cómo se llevará a cabo el proyecto, la historia de la organización, lo que quiere conseguir y de lo que es capaz de hacer por ello. Para que así influya en las demás personas. (A. Henzler, 2016, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p.30).



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Situación de saneamiento en el mundo

El saneamiento a nivel mundial se encuentra en una etapa crítica, debido a que según las últimas cifras de la Organización Mundial de la Salud (OMS), más de 1700 millones de personas siguen sin tener acceso a servicios básicos de saneamiento, como inodoros o letrinas privadas (OMS, 2023). Además, según la OMS (2023), en el 2020, el 57% de la población mundial, es decir, aproximadamente 4600 millones de personas, utilizaba un servicio de saneamiento gestionado de forma segura; el 32% con 1500 millones de personas utilizaba inodoros o letrinas en los que se eliminaban los excrementos de forma segura in situ. Además, el mismo organismo indica que un saneamiento deficiente es directamente proporcional con la transmisión de enfermedades diarreicas como la cólera y la disentería, al igual que la fiebre tifoidea, lombrices intestinales y la poliomielitis. Ello impacta y genera un retraso en el crecimiento y la resistencia a los antimicrobianos.

Por otro lado, según Water & Sanitation for the urban poor (WSUP) & Ernst & Young (EY) (2018), a medida que la población mundial sigue incrementándose en las zonas urbanas a un ritmo acelerado, infringiendo los límites en cuanto a capacidad de infraestructura, aumenta la crisis sobre las ciudades. Asimismo, hay una preocupante situación de los asentamientos humanos, conocidos como “barrios marginales”, porque se espera que se dupliquen a dos mil millones para el 2030, y con ello estas densas comunidades urbanas generan uno de los mayores desafíos con respecto al acceso a un saneamiento seguro y equitativo.

1.1. Redes de saneamiento y cobertura a nivel nacional y limeño

A través de este apartado se profundiza la situación de saneamiento a nivel nacional, identificando los problemas subsistentes que afectan a la población peruana y en específico a Lima Metropolitana. En principio, según el informe presentado por el INEI (2020a, p.3) “el agua potable es esencial e imprescindible para la vida misma, es mucho más que un bien, el agua potable es concretamente un derecho humano de primer orden”, es así como las Naciones Unidas (2010) menciona que el agua potable y el saneamiento son recursos indispensables para el desarrollo de la vida. Asimismo, según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010) que se titula “Servicios de agua potable y saneamiento en el Perú: beneficios potenciales y determinantes del éxito”, señalan que en relación a las enfermedades diarreicas agudas (EDA) persisten como un significativo

desafío para el sistema sanitario peruano, no únicamente por la elevada incidencia anual de casos, sino también por las repercusiones perjudiciales que generan en la condición nutricional de la población infantil menor de cinco años. Estos problemas el INEI (2020a) lo traduce directamente a menor calidad de salud y bienestar para las personas, en especial, por la desnutrición infantil y las enfermedades diarreicas termina siendo una causa importante de mortalidad en la niñez.

En las siguientes figuras muestran la cobertura de las redes de saneamiento en el Perú. Según el INEI (2021a), el 90.6% de hogares a nivel nacional cuentan con el servicio de agua por red pública, presentando un retroceso en -0.7% en comparación al año anterior 2020 (ver figura 5).

Figura 5: Redes de saneamiento en el Perú



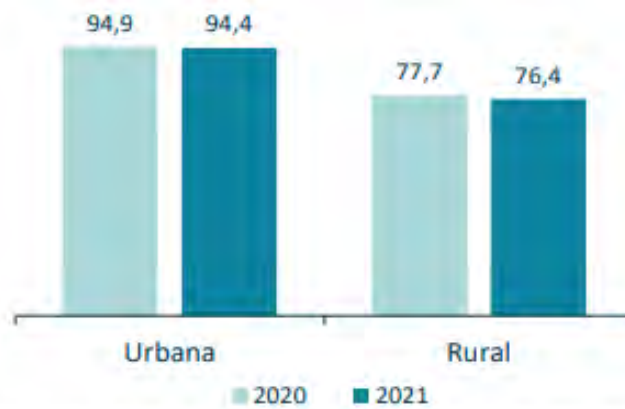
Nota: Red pública incluye a los hogares que se abastecen de agua mediante una red pública dentro de la vivienda, red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación y pilón de uso público.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales, 2013 - 2021.

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática (2021a)

Asimismo, según INEI (2021a) el ámbito geográfico el 76.4% de la población rural cuenta con agua por red pública, mientras que en la población urbana alcanza un 94.4% (ver figura 6)

Figura 6: Población que cuenta con agua por red pública



Nota: Red pública incluye a los hogares que se abastecen de agua mediante una red pública dentro de la vivienda, red pública fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación y pilón de uso público.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales, 2020 - 2021.

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática (2021a)

En cuanto al sistema de alcantarillado u otras formas de disposición sanitaria de excretas, el informe de INEI (2021a) presenta que a nivel nacional solo el 76.3% de hogares cuenta con dicho sistema, en cuanto a los hogares rurales solo el 35% posee el sistema de alcantarillado y los hogares urbanos alcanzan el 87.6% (ver figura 7 y 8).

Figura 7: Hogares que tienen sistema de alcantarillado



Nota: Para los años 2020 y 2021, debido al aislamiento social obligatorio por la pandemia del COVID – 19, se tomó como medida reducir el número de preguntas del cuestionario y hacer la entrevista solo de manera telefónica, no pudiéndose hacer seguimiento a las preguntas que generan este indicador, esto ocurrió en los meses de abril a agosto en el año 2020, y en el mes de febrero del año 2021 para algunos departamentos (Ancash, Apurímac, Ayacucho, Prov. Const. del Callao, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Lima, Loreto, Madre de Dios, Pasco y Puno).
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales, 2013 - 2021.

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática (2021a)

Figura 8: Hogares que tienen sistema de alcantarillado u otra forma de disposición



Nota: En los años 2020 y 2021, debido al aislamiento social obligatorio por la pandemia del COVID - 19, se tomó como medida reducir el número de preguntas del cuestionario y hacer la entrevista solo de manera telefónica, no pudiéndose hacer seguimiento a las preguntas que generan este indicador, esto ocurrió en los meses de abril a agosto en el año 2020; y en el mes de febrero del año 2021 para algunos departamentos (Ancash, Apurímac, Ayacucho, Prov. Const. del Callao, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, Lima, Loreto, Madre de Dios, Pasco y Puno).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Programas Presupuestales, 2020 - 2021.

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática (2021a)

Por otro lado, la cobertura de saneamiento en Lima, según Lima Cómo Vamos (2022, p.45), el cual es el Observatorio de calidad de vida urbana, “el 87.9% de viviendas de Lima Metropolitana y Callao se abastecen de agua dentro de la vivienda, lo que significa que un 12.1% de la población lo hace mediante otro mecanismo”. Asimismo, la distribución de agua mediante camiones cisterna, a pesar de representar solo un 5.5% del total, constituye la segunda modalidad más utilizada y ha experimentado un aumento de 2 puntos porcentuales en comparación con las cifras registradas en 2019, es decir, antes del inicio de la pandemia (ver figura 9). Esta realidad pone de manifiesto la creciente fragilidad de las zonas urbanas y el agravamiento de las circunstancias que enfrentan los hogares en condiciones de pobreza, ya que el costo de adquisición de agua por este medio resulta más elevado que cuando se accede a ella a través de la red pública.

Figura 9: Abastecimiento de agua en la vivienda en Lima Metropolitana y Callao

TIPO DE ABASTECIMIENTO DE AGUA	%
Red pública, dentro de la vivienda	87.9%
Camión-cisterna u otro similar	5.5%
Red pública, fuera de la vivienda pero dentro del edificio	3.1%
Pilón o pileta de uso público	2.6%
Otra	0.5%
Pozo (agua subterránea)	0.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)

Respecto a las conexiones de alcantarillado en las viviendas de Lima metropolitana y Callao, el 87.1% cuenta con desagüe dentro de su vivienda, el cual es un porcentaje cercano al abastecimiento de agua potable en los hogares (ver figura 10). Esta cifra evidencia una amenaza significativa para el bienestar sanitario de una importante proporción de la población que reside en las áreas metropolitanas de Lima y Callao.

Figura 10: Tipo de conexión de alcantarillado que poseen las viviendas en Lima Metropolitana y Callao

TIPO DE CONEXIÓN	%
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	87.1%
Pozo ciego o negro	4.4%
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro del edificio	3.7%
Pozo séptico, tanque séptico o biodigestor	1.9%
Letrina	1.4%
Otra	1.2%
Río, acequia, canal o similar	0.3%
Campo abierto o al aire libre	0.1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021)

1.2. Sistema de saneamiento no convencional: Container Based Sanitation (CBS)

En palabras de Canaday (2018), el sistema de saneamiento convencional, que utiliza el inodoro de descarga de agua y la red de alcantarillado, puede considerarse un sistema

lineal porque los residuos sólo siguen una dirección y pueden contaminar el agua potable con heces, lo cual es un riesgo para un recurso vital y limitado.

Asimismo, World Bank (2019a) señala que el “enfoque tradicional” del saneamiento en áreas urbanas, basado en la cobertura de redes de alcantarillado convencionales, así como las plantas de tratamiento de aguas residuales, no será suficiente para un saneamiento inclusivo. El Saneamiento inclusivo para toda la ciudad, o en sus siglas CWIS (Citywide Inclusive Sanitation), según el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2019, p.31) “es un enfoque iniciado por la Fundación Bill y Melinda Gates, la Universidad Emory, Plan International, la Universidad de Leeds, WaterAid y el Banco Mundial con el fin de hacer frente a los desafíos relacionados con el saneamiento en las zonas urbanas en toda la cadena de valor del saneamiento”. La cadena es la eficiente reutilización y recuperación de recursos es una prioridad en este tipo de enfoque en donde se combinan soluciones in situ y de alcantarillado, “con el fin de responder mejor a las necesidades en materia de saneamiento de las ciudades en expansión de los países de ingreso bajo y mediano” (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2019, p.31).

Por ello, el World Bank (2019a) señala que justamente en los entornos urbanos informales es donde el desafío de cobertura de los servicios de saneamiento se vuelven un mayor reto, ello debido al difícil acceso, la falta de tenencia forma de la tierra, el espacio para brindar un espacio dentro del hogar al servicio de saneamiento, las condiciones topográficas y la falta de suministro de agua. Por esa necesidad es que, desde principios de la década de 2010, los modelos CBS surgieron con el enfoque alternativo, es decir, saneamiento no convencional donde la tradicional se consideraba inviable. Asimismo, según el caso de estudio realizado por World Bank (2019), el CBS “es un servicio integral que recolecta los excrementos de manera higiénica de inodoros construidos con contenedores removibles y que se pueden sellar [...], así como el tratamiento, eliminación y reutilización de los excrementos de manera segura”. (p.2). Asimismo, mencionan que la mayoría de los inodoros de CBS separan la orina de las heces a través de la desviación, sin embargo, actualmente ningún proveedor de CBS procesa la orina para su reutilización debido a su peso en el flete. Los hogares de los usuarios beneficiados tienen y reconocen los beneficios de comodidad y privacidad, sin tener que brindar financiamiento inicial para invertir en infraestructura.

Asimismo, según un estudio comparativo de 4 organizaciones del CBS (incluida Sanima) de World Bank (2019a), se encuentra SOIL, una organización no gubernamental (ONG) con sede en Estados Unidos, y sus operaciones principalmente en Cap Haitien y, en menor medida, en Puerto Príncipe en Haití; proporciona un saneamiento ecológico de ciclo

completo, donde los excrementos son tratados y transformados en compost, beneficiando proyectos y desarrollo agrícola. Y es poco probable que la tarifa de usuario cubra todos los costos del servicio de saneamiento, por lo que la financiación externa para cubrir la brecha proviene de varios financiadores institucionales, organizaciones filantrópicas y donantes individuales.

Por otro lado, según World Bank (2019a), en Sanergy en Kenia, las actividades del negocio de reutilización de excrementos con fines de lucro complementan el servicio de sanitarios de CBS sin fines de lucro al garantizar la eliminación de patógenos de las heces, creando así una cadena de valor completa desde la contención hasta el tratamiento seguro. Además, Sanergy ha estado implementando varios enfoques para reducir el requisito de financiamiento externo para la organización sin fines de lucro, incluso mejorando su modelo operativo, generando ganancias de eficiencia y haciendo crecer las operaciones para generar economías de escala. Sin embargo, a pesar de estas estrategias, el análisis financiero muestra que asegurar flujos confiables de subsidios externos será fundamental para garantizar la viabilidad financiera de la operación.

Además, Clean Team en Ghana, según World Bank (2019c), ofrece un único servicio: alquiler y mantenimiento regular de sanitarios portátiles internos, que incluye el transporte de heces a una instalación de tratamiento centralizada, pero no el procesamiento y reutilización de excrementos. Los subsidios externos han sido necesarios para Clean Team (como es el caso de otros proveedores de servicios de saneamiento). Estos subsidios se han proporcionado a través de subvenciones públicas y filantrópicas, con una gran dependencia de estas últimas. La financiación pública se ha realizado mediante la provisión de tierras y servicios en especie. Clean Team busca más subsidios públicos a través de desgravaciones fiscales (exención del impuesto sobre el valor añadido (IVA)). La financiación de subvenciones ha sido proporcionada principalmente por fundaciones y bilaterales para cubrir los costos iniciales, los costos de investigación y desarrollo, los gastos de capital en infraestructura y equipo, y las pérdidas operativas.

En lo que respecta al sector de saneamiento, según Flores (2012), los consumidores son a la misma vez los usuarios que se encuentran en la base de la pirámide pues son las personas que no gozan de los servicios de saneamiento en sus hogares; es así como no lograr tener acceso a sus libertades de niveles de vida de la teoría de Sen (1984) debido a las limitaciones que socavan su dignidad humana poniendo en riesgo su salud y la de sus familias.

Por otro lado, según Akrofi et al. (2020) la economía circular en el contexto del saneamiento se centra en toda la cadena de saneamiento, que incluye la provisión de retretes, la recogida de residuos, el tratamiento y la transformación en productos derivados del saneamiento, incluidos fertilizantes, combustible y agua limpia. Realizaron un estudio en el cual se analizaron cinco diferentes enfoques de la economía circular para el saneamiento en la India, con el objetivo de identificar los obstáculos y posibilidades para promover sistemas sostenibles. Los cinco casos estudiados se enfrentaron a importantes desafíos en cuanto a la posibilidad de escalar y ser financieramente viables, así como la venta y comercialización de los productos finales. Además, se observó la incapacidad para recolectar los desechos o el uso de modelos que no abordan adecuadamente el tratamiento de estos residuos.

2. Marco Legal del sector saneamiento en el Perú

Según Dianderas (2022), “en el Perú, este sector de saneamiento comprende los servicios de agua potable, alcantarillado sanitario, disposición sanitaria de excretas y tratamiento de las aguas residuales para disposición final o reúso, en los ámbitos urbano y rural” (p.2). El Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) es el ente gubernamental encargado de este sector, el cual desempeña un papel fundamental en el progreso de la nación, dado que su adecuado funcionamiento repercute positivamente en la consecución de indicadores favorables en ámbitos como la nutrición, la salud, el medio ambiente e incluso la educación, además de ser ampliamente reconocida su influencia en el crecimiento del sector turístico. Asimismo, este sector cumple una función protagónica en el fortalecimiento de la competitividad a nivel nacional, con el objetivo primordial de trabajar constantemente en la mejora perdurable de las condiciones de vida de los peruanos.

Como señala la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP, 2022) el acceso al agua potable está consagrado en los instrumentos normativos internacionales sobre derechos humanos. Estas disposiciones vinculantes obligan a los Estados a garantizar que sus ciudadanos cuenten con suministros hídricos suficientes para satisfacer sus necesidades personales y domésticas. Tales requerimientos abarcan el consumo directo, servicios de saneamiento, lavandería, preparación de alimentos e higiene personal y del hogar. Además, los Estados deben procurar progresivamente facilitar el acceso a instalaciones sanitarias adecuadas, reconociendo que estas cuestiones son fundamentales para preservar la dignidad humana y la privacidad.

Asimismo, según el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS, 2022) la estructura institucional del sector saneamiento está dividida de la siguiente manera:

el MVCS como Ente Rector en materia de saneamiento; el Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento (OTASS) como brazo técnico con la función de promover y ejecutar la política del Ente Rector con la finalidad de lograr una adecuada gestión y administración de los servicios de saneamiento; la Superintendencia Nacional de Servicios y Saneamiento (SUNASS), cuyo rol es ser el organismo regulador; los Gobiernos Locales, como responsables de la prestación de estos servicios, y los prestadores del mismo tanto urbano como rural.

2.1. Plan de saneamiento nacional 2022-2026

De acuerdo a estas necesidades de la población, primero el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS), cumpliendo el mandato de alcantarillado sanitario, intercede debido a que las brechas en el acceso a los servicios de saneamiento agudizan las desigualdades socioeconómicas, impactando de manera desproporcionada a los sectores más vulnerables y de menores ingresos de la población. Por ello, el Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, aprobó el Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026 (PNS 2022-2026), a través del Decreto Supremo N° 018-2017-VIVIENDA, que tiene como objetivo principal alcanzar el “acceso universal, sostenible y de calidad de los servicios de saneamiento en el 20230” (MVCS, 2022, p.33). Es por ello, que el PNS 2022-2026 incluye aspectos que se atraviesan entre sí: “Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), Gestión de Riesgo de Desastres (GRD), Gestión Integrada de Recursos Hídricos (GIRH), Gestión Integral del Cambio Climático, Economía Circular y pertinencia cultural” (MVCS, 2022, p.28). La consideración de estos elementos resulta crucial para el adecuado desarrollo de estos ejes estratégicos, debido a que por eso medio se puede avanzar hacia el logro de dos objetivos fundamentales: garantizar la continuidad y confiabilidad del suministro de los servicios de saneamiento, así como asegurar su viabilidad y permanencia en el tiempo desde una perspectiva holística que contemple aspectos técnicos, financieros, ambientales y sociales.

Además, las entidades públicas se responsabilizan y deciden intervenir en este sector. El ministro Geiner Alvarado López comentó lo siguiente: “Elaboramos este nuevo Plan porque somos conscientes de la brecha de acceso a los servicios básicos. Estamos comprometidos para ejecutarlo durante este Gobierno, que está enfocado a atender las desigualdades que hacen persistir la pobreza en las zonas más alejadas. Apuntamos a que más peruanos cuenten con saneamiento, porque el acceso al agua de calidad es su derecho” (MVCS, 2021).

Adicional a ello, según Alanya et al. (2021) los servicios hídricos y sanitarios involucran diversos procesos interconectados. Se inicia con el suministro de agua potable para la potabilización, luego son los sistemas de reparto. Se continúa con la conducción de las aguas servidas para el tratamiento de las mismas por diferentes procesos para el término de su uso o eventual reutilización. Esto último se complementa con el manejo sanitario de excretas. Esta intrincada red de procesos constituye la columna vertebral de la gestión hídrica y el saneamiento en las urbes modernas.

Es así que a través del decreto en el Peruano (2016) el Estado peruano, reconociendo la importancia crucial de los servicios de saneamiento, estableció como prioridad nacional y de interés colectivo la adecuada administración y provisión de estos servicios esenciales, con el fin de impulsar políticas y acciones que permitan a todos los ciudadanos, sin distinción, contar con un acceso equitativo y permanente a sistemas de saneamiento que cumplan con estándares de calidad y sostenibilidad, velando así por la preservación de la salud pública y la protección del medio ambiente.

Generando así la prioridad necesaria para la problemática mencionada en anteriores párrafos. Además, tanto en el decreto como en el PNS 2022-2026 tienen un apartado respecto al beneficio ambiental para estos sistemas de saneamiento donde se permita un uso eficiente del agua a través del reúso de aguas residuales tratadas en riego de diferentes actividades a nivel nacional desde parques y jardines hasta actividades industriales como la minera.

Por último, dentro de las metas trazadas en el PNS 2022-2026, el MVCS (2022) apunta a “una cobertura 96,8% en agua potable, 83,2% en alcantarillado sanitario o disposición sanitaria de excretas, y 76,5% en el tratamiento de aguas residuales” (p.30). Ello con años específicos, pues según lo planificado el acceso universal de agua se alcanzaría en el año 2032, y la disponibilidad universal de servicios de alcantarillado y la gestión sanitaria de desechos para el año 2040.

2.2. Actores del sector público: funciones y financiamiento descentralizado

Según Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010), la prestación de los servicios se divide entre EPS (empresas prestadoras de servicios) donde la más grande es SEDAPAL, empresas concesionadas, y las demás son administradas directamente por los municipios donde el MINSA la calidad del servicio que sea apto para el

ser humano, en las áreas urbanas. Por otro lado, en las áreas rurales los servicios son operados por las JASS (Juntas administradoras de servicios de saneamiento) bajo la supervisión de los municipios. En suma, la responsabilidad de garantizar la correcta prestación de los servicios de saneamiento recae en las municipalidades distritales y, en segundo lugar, en las municipalidades provinciales. Sin embargo, esta responsabilidad no implica necesariamente la provisión directa de dichos servicios, sino más bien asegurarse de que se brinden de manera adecuada.

Asimismo, según Ferro y Lentini (2010, citado en CEPAL, 2011), el desempeño de los proveedores de servicios se ve afectado por un vacío legal relacionado con la estructura de la industria, debido a que establece que la escala mínima de una empresa se basa en el ámbito geográfico de una provincia, sin considerar las economías de escala típicas de este sector. Ello genera que por la limitada capacidad de pago afecte la viabilidad económica y financiera de estas empresas.

Es por ello que en este apartado se resalta el rol de los gobiernos regionales y locales debido a que tienen poder de decisión sobre las políticas y capacidad de ejecución en el sector, así como la responsabilidad de brindar apoyo técnico y financiero. Sin embargo, según una consultoría enfocada en la descentralización del sector a nivel nacional del MEF (2018), actualmente existen deficiencias en la supervisión de la prestación del servicio de saneamiento; los programas de incentivos son exitosos en un corto plazo mas no sostenibles en el tiempo debido a que se terminan luego del cumplimiento de la meta; y lo más preocupante es el desorden en el financiamiento de inversiones, incluso con participación de fondos del gobierno central.

Por otro lado, según el MVCS (2021), se busca implementar una “Gobernanza de Saneamiento” donde se fortalezca el rol como ente del MVCS y lograr una articulación con los diferentes actores involucrados. En la actualidad, se dispone de un modelo temporal de administración comunitaria en el que la participación del Gobierno Regional, a través de las Direcciones Regionales de Vivienda, Construcción y Saneamiento (DRVCS), es fundamental. Estas son reforzadas periódicamente con varios programas de incentivos, como el Fondo de Estímulo al Desempeño y Logro de Resultados Sociales (FED) del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Convenio de Apoyo Presupuestario a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social - CAP ENDIS del MEF, entre otros. El objetivo de estos programas es mejorar la prestación de servicios y, al mismo tiempo, fortalecer técnicamente y financieramente a las municipalidades distritales.

Por ello, la opción que organizaciones como Sanima sean prestadoras de servicio de saneamiento es a través de alianzas con municipalidades distritales, no solo en Lima, para aprovechar los distintos fondos públicos ofrecidos. Sobre todo, porque tiende a mostrarse como una opción menos costosa al realizar la comparación con el costo de la instalación al sistema convencional. Debido a que “los costos estimados para una conexión al sistema convencional son de US\$ 500 por conexión de agua y US\$ 1000 por conexión de alcantarillado” por hogar (Banco de desarrollo de América Latina (CAF), 2012, como se citó en SEDAPAL, 2014, p.5).

3. Financiamiento en organizaciones sociales

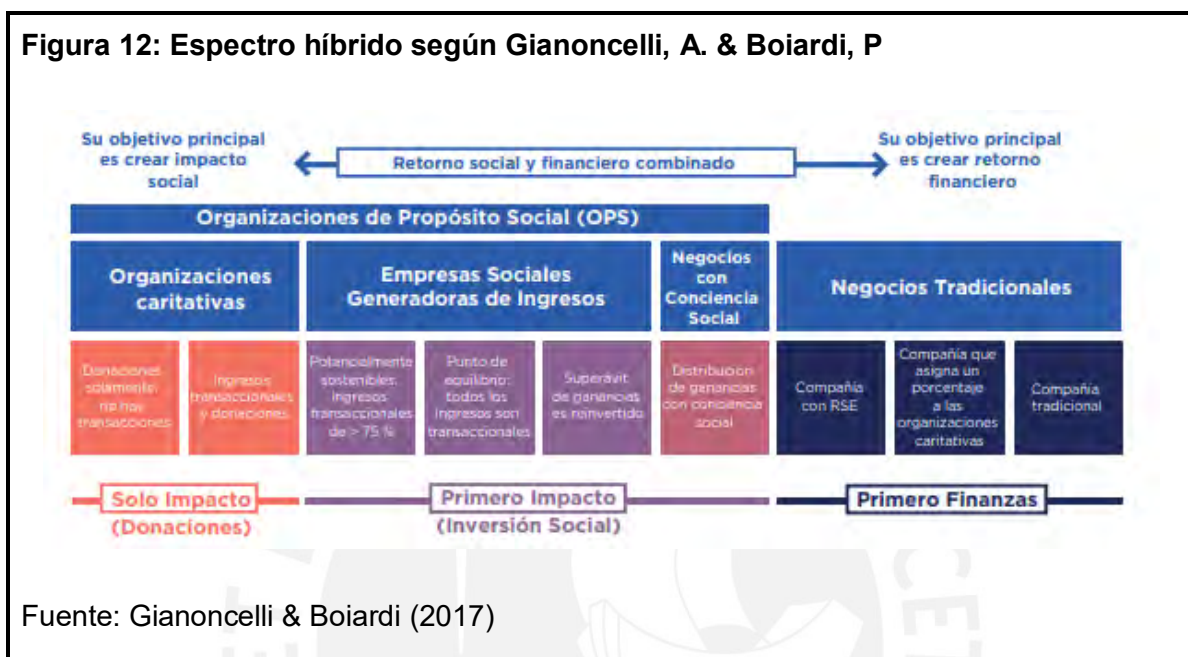
Según Alter (2017), el espectro híbrido, partiendo de lo mencionado en el marco teórico sobre las organizaciones sociales, son organizaciones orientadas al mercado y centradas en la misión de bien común que operan entre lo que involucra empresas tradicionales bajo un modelo de economía lineal y sin ánimo de lucro (ver figura 11).



Según la figura 11, según Alter (2017), las organizaciones con fines de lucro son aquellas cuyo propósito es utilitario, la rendición de cuentas se da a sus stakeholders y las utilidades son redistribuidas a accionistas, y en el otro extremo se encuentran las organizaciones sin fines de lucro cuyo propósito es social, la rendición de cuentas es a sus stakeholders y todo ingreso es reinvertido en programas sociales o sus propios costos de operación. En el ámbito gris se encuentran las corporaciones con prácticas sociales, negocios socialmente responsables, empresas sociales y organizaciones sin fines de lucro con ingresos.

Asimismo, en el sector social híbrido también se encuentran las organizaciones de filantropía estratégica e inversionistas sociales las cuales son organizaciones que financian a otras a través de donaciones, deuda, participación accionaria o instrumentos de financiación híbrida. En el cual buscan el retorno social en lugar del financiero. En la siguiente figura 12 se detalla nuevamente el espectro híbrido según Gianoncelli, A. & Boiardi, P. (2017).

Figura 12: Espectro híbrido según Gianoncelli, A. & Boiardi, P



Fuente: Gianoncelli & Boiardi (2017)

Por otro lado, desde el sector saneamiento, hay importantes porcentajes a tomar en cuenta que ya se encuentran presupuestados dentro del Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026, según el MVCS (2022), dentro del plan financiero el monto para el quinquenio es de 41 mil millones de soles; donde el 6% se dirige a las inversiones de ampliación de cobertura, el 29.4% a inversiones de rehabilitación, mejoramiento y reposición del servicio de saneamiento; y es en el 5.4% que es dirigido al fortalecimiento de los prestadores y sostenibilidad, donde la organización social Sanima tiene el potencial de crecimiento. Asimismo, según el cálculo del CAF (2017), los costos económicos anuales de la ausencia de servicios de saneamiento representan entre el 1.5% y 4.0% del PBI en países latinoamericanos debido a su impacto negativo en la salud, contaminación del agua y, un costo invisible como lo es la generación de costos domésticos adicionales para la población.

Además, según la visión de Dianderas (2022) con respecto a cómo se financia el sector saneamiento considera que:

La principal fuente de financiamiento del sector es el tesoro público, a través de los recursos ordinarios (tributos) y los recursos generados por el canon y regalías, a la

cual hay que agregarle con menores cuantías las inversiones financiadas con recursos propios de las EPS y las que corresponden a las Asociaciones Público -Privadas (APP), que se vienen dando en los últimos años principalmente para la construcción, operación y mantenimiento de las plantas de TAR (Dianderas, 2022, p.69).

Por otro lado, el financiamiento para organizaciones sociales en el Perú, según Black (2020), (ver figura 13) ha dependido la mayoría de veces de sus fundadores y personas cercanas a ellos para poder iniciar las operaciones, ello representa más del 80%. Asimismo, presenta que el financiamiento proviene en segundo lugar del fondo internacional, es decir, de la cooperación internacional que provee para las diferentes problemáticas sociales en nuestro país con más de 40%. Además, señala que el acceso al financiamiento de estas organizaciones por parte de las instituciones financieras formales del Perú está particularmente limitado en el caso de las compañías en etapa inicial con menos del 20%.

Figura 13: Financiamiento según fuentes diversas



Fuente: Black (2020)

Asimismo, respecto a la movilización de fondos en el ámbito de las entidades sin fines de lucro:

A partir del crecimiento del fundraising en el mercado de las organizaciones sociales, se han desarrollado diversas estrategias con respecto a la captación de fondos y

financiamiento, ya sea procedente de personas individuales, de corporaciones, de la cooperación internacional u otros potenciales donantes. Muchas de esas estrategias han sido concebidas en Estados Unidos o en países de Europa y luego han sido importadas a Latinoamérica por las distintas organizaciones que operan en dicho territorio, imitando modelos, iterando propuestas y adaptando iniciativas (Fernandini, 2019, como se citó en Catacora, A & Hermoza, A, 2022, p.39).

Por ello, es que el financiamiento en organizaciones sociales como Sanima se encuentra dentro del espectro híbrido y con el Plan Nacional de Saneamiento hay un monto que premia la sostenibilidad.

Por último, desde el impacto de la crisis económica mundial del 2008 la sociedad se ha sensibilizado sobre el impacto de las organizaciones y han cuestionado el modelo económico en el cual se venía trabajando en este tiempo de industrias cuyo modelo es lineal y donde el principal problema es el proceso final luego del consumo: desechar el residuo. Por ello, es que surgió un nuevo modelo de economía circular, según Ellen Macarthur Foundation (2020). En el cual resalta que el modelo de financiación pasa por la generación de ingresos, por la venta de servicios o por el aprovechamiento de modelos de economía circular.

4. Sanima: estructura, costo del servicio y financiamiento

Sanima es una asociación sin fines de lucro que tiene un modelo de mercado. A diferencia de una empresa social, no tienen como objetivo generar utilidades, sino asegurar nuestra sostenibilidad financiera para continuar con sus operaciones, que tiene un fin de impacto social y medioambiental. Las fundadoras y actuales conformantes de la asociación son Isabel Medem y Jessica Altenburguer. En las asociaciones no existe la figura de "dueño", así que ellas cumplen la función de encargadas. En el 2022 ellas convocaron a 5 directores independientes por el periodo 2022-2024 para que sesionen 4 veces al año y ayuden en la discusión estratégica de Sanima: Carolina Trivelli, Susana Eléspuru, Hildegardi Venero, David Reyes y Jorge Medina.

Según Arturo Llaxacondor, CEO y Gerente General de Sanima, el propósito de la organización social es hacer que todas las personas puedan ejercer su derecho de manera efectiva al saneamiento seguro, limpio y sostenible. Sanima brinda un saneamiento alternativo para zonas de difícil acceso que no cuentan con un sistema eficiente, seguro y

digno a todos los hogares del Perú, es decir, que no cuentan con agua y desagüe. Su misión es proveer soluciones sostenibles de saneamiento alternativo que se adapten a las necesidades de cada contexto. De esta manera esperan contribuir a la creación de ciudades sostenibles e inclusivas, debido a que su cliente objetivo son personas de bajos ingresos que están en situación de pobreza pero que trabajan y viven en la periferia de lima urbana (A. Llaxacondor comunicación personal, 29 de septiembre de 2022). Igualmente, en el modelo que se encuentra Sanima es el del pago por servicio (Fee for service) porque vende un servicio que en sí mismo crea valor social para los propios beneficiarios que se encuentran en la base de la pirámide (Caballero et al., como se citó en Cancha, Virrueta,& Huillcahuamán, 2020, p. 56)

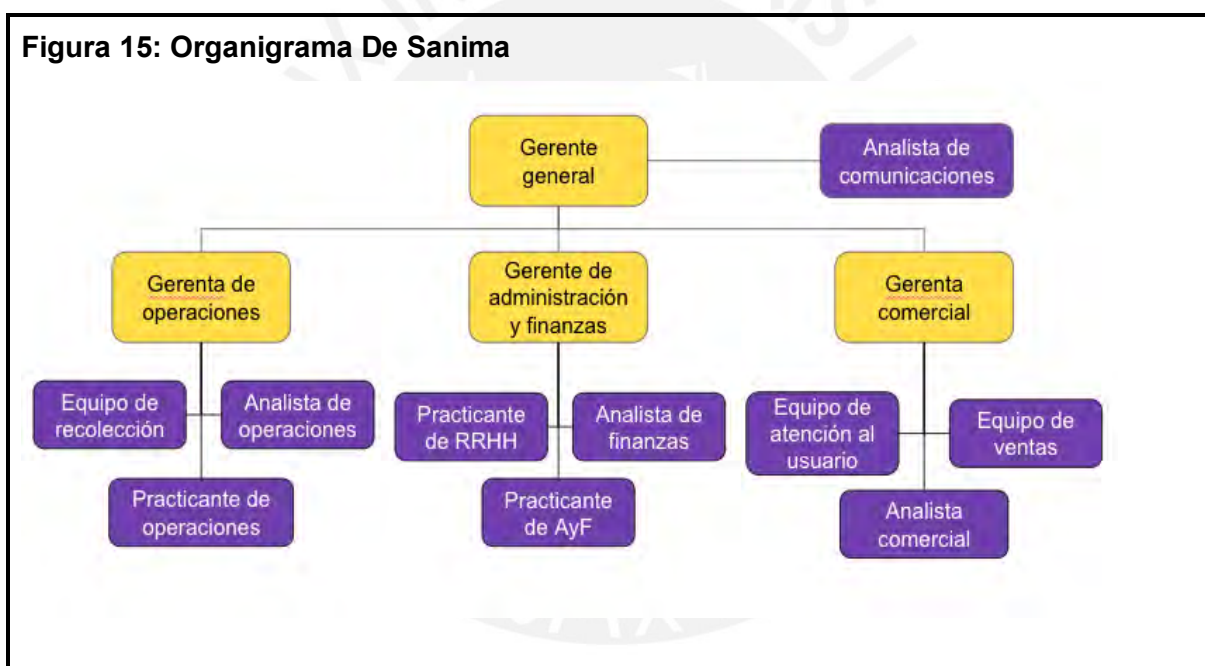
Respecto al modelo que tienen (ver figura 14), en primer lugar, promueven el servicio en las zonas que aún no tienen conexión a la red de agua y desagüe. Luego, se instala un baño seco dentro del hogar y capacitamos a la familia para su uso. Después, se encargan de recolectar los residuos cada semana y lo disponen de manera segura. Por último, brindan atención al cliente y soporte técnico a sus usuarios.



El impacto significativo que ha tenido sobre la comunidad local abarca a más de 7 mil personas distribuidas en más de 1400 hogares y más de 220 asentamientos humanos. Esta influencia es resultado de la actual estrategia de ventas, que se ha enfocado en un enfoque multicanal para crecer a través de ventas directas, referidos de clientes actuales y la vinculación con líderes comunitarios. Sin embargo, la exploración actual se centra en la posibilidad de que el crecimiento esté vinculado, en alguna medida, al involucramiento del gobierno local o de la autoridad de saneamiento.

Además, el usuario que adquiere el servicio descrito por Milagros Arcos, gerenta de Operaciones, que decide usar el servicio: son madres de familia que tiene en un rango de 30 a 45 años, y además, tiene un estilo de vida donde buscan constantemente mejorar de sus condiciones, tienen hijos en edad escolar, que trabaja de manera fija o eventual en empleos remunerado, y no cuentan con el servicio de agua y saneamiento en su hogar. (M. Arcos comunicación personal, 30 de septiembre de 2022)

Tiene la siguiente estructura a nivel organizacional, parte de un directorio que aprueba las decisiones estratégicas, el Gerente General, que tiene dos personas que le reportan directamente, tanto una persona de comunicaciones como de fundraising; luego, siguen las Gerencias Funcionales, el área operativa, que se encarga de la recolección y soporte, el área de Marketing y Ventas, el área de administración y finanzas, la cual es un área transversal, donde se encuentra la persona de RRHH. Se puede visualizar en la siguiente figura 15.

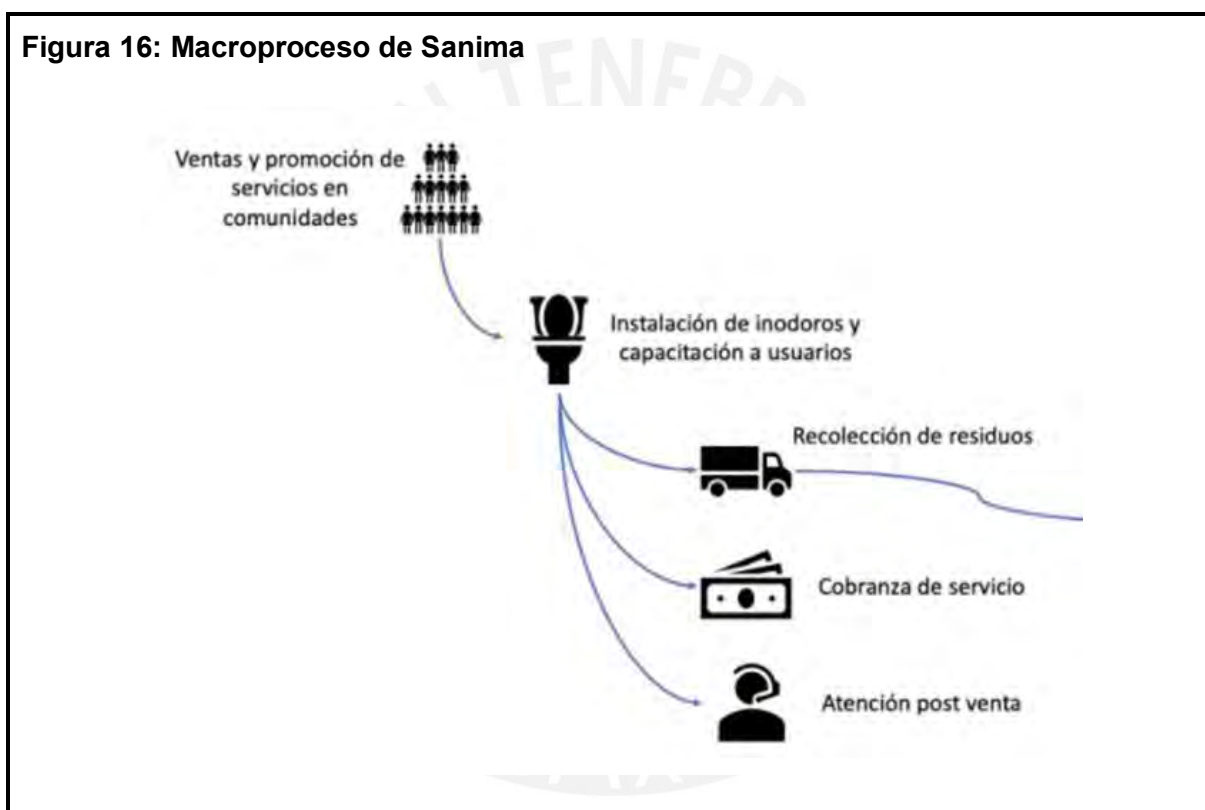


Por otro lado, como se mencionó en el marco contextual, Sanima es parte del programa *Container based sanitation alliance* (CBSA):

El CBSA cuenta con la participación de diversas organizaciones como Clean Team en Ghana, Loowatt en Madagascar, Sanitation and Sanergy en Kenia, Soil en Haití, X-runner en Perú, Sanitation First en India, MoSan en Guatemala y otras organizaciones como Non-Water Sanitation y WSUP. (CBSA, s.f.-a, como se citó en Cancha, S., et al. 2020, p.48).

Asimismo, el programa reúne a profesionales de distintas partes del mundo, quienes poseen una vasta experiencia en la cadena del servicio de saneamiento basado en contenedores. De igual manera, “ello implica un modelo que cuenta con las etapas de containment (contención), emptying (vaciado), transport (transporte), treatment (tratamiento), end use/ disposal (uso final/eliminación), estas etapas son características de su modelo operativo” (CBSA, s.f.-a, como se citó en Cancha, S., et al. 2020, p.48).

Dentro del contexto del análisis organizacional de Sanima, es esencial dirigir nuestra atención hacia el macroproceso (ver figura 16) que estructura las actividades y operaciones de la entidad.

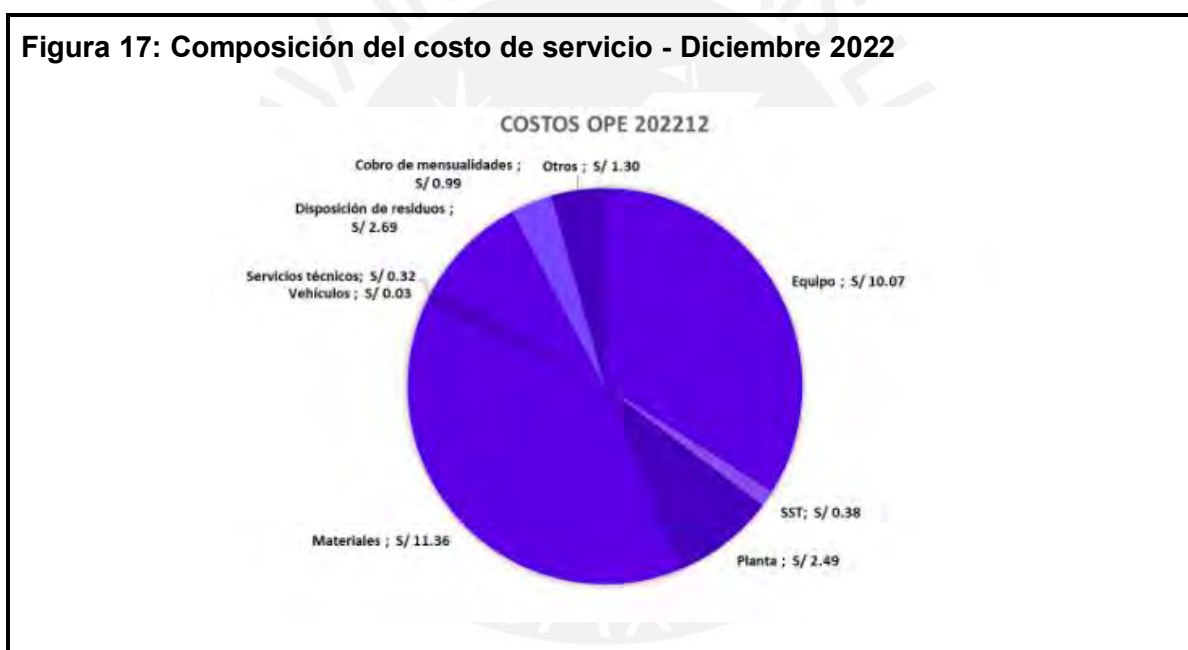


En lo que respecta al servicio de saneamiento, Sanima ha realizado estimaciones para comparar (desde el punto de vista del usuario) qué les motiva a utilizar el servicio ofrecido vs la instalación y mantenimiento de los silos. En primer lugar, tenemos el costo de construcción es 580 soles (Líder comunal en San Juan de Miraflores, comunicación personal, 10 de octubre de 2022) y el costo de extracción de desechos a través de una cisterna con manguera es de 800 soles, por lo cual se juntan con otras 3 familias y reducen el precio a 200 soles por 2 veces al año; ello involucra un costo mensual de 80 soles aproximadamente, sin contar las visitas médicas por enfermedades al no tener el acceso a saneamiento. Por otro lado, el costo del servicio de Sanima, de 39 soles de manera mensual, donde el saneamiento es seguro,

limpio y tiene una atención al usuario dedicada. La variación es de casi el doble al tener esas dos opciones.

En la siguiente figura 17 se profundiza en el desglose de los costos asociados al servicio ofrecido por la organización social Sanima, hasta diciembre de 2022. Dada la naturaleza altruista de la entidad y su compromiso con el bienestar comunitario, la investigación se centra en comprender por qué no logra cubrir completamente su costo operativo. La minuciosa revisión de los registros contables busca identificar las áreas específicas en las que la organización podría estar enfrentando desafíos financieros, con el propósito de proponer soluciones que fortalezcan su sostenibilidad a largo plazo. Este estudio no solo se orienta a la descomposición de costos, sino también a la identificación de estrategias que permitan mejorar la eficiencia operativa y garantizar que los recursos se gestionen de manera óptima para cumplir con la misión social de Sanima.

Figura 17: Composición del costo de servicio - Diciembre 2022



En la siguiente figura 18 vemos cómo al cierre de septiembre del año 2022 el costo del servicio por hogar, es decir, lo que le cuesta a Sanima mantener el servicio era de 39,68 sin incluir IGV. Este costo incluye el cobro de mensualidad, disposición de desechos, mano de obra, seguridad y protección, bolsas para desechar residuos, costo de planta, servicios técnicos, salarios y bolsas de aserrín y aserrín; siendo estos 2 últimos los que más aumentan el costo de servicio por hogar que maneja Sanima. Este costo apunta a bajar a un costo de punto de equilibrio de 33 soles sin incluir IGV debido a que el precio del servicio que cobra Sanima mensualmente es de 39 soles incluyendo IGV.

Figura 18: Costo de servicio por hogar y precio del servicio por mes

Costo de servicio por hogar	
Cierre de setiembre 2022	Punto ideal
39,68 soles (sin IGV)	33 soles (sin IGV)

Precio del servicio por mes	
39 soles	con IGV

Respecto a los porcentajes, según A. Ramirez (comunicación personal, 23 de noviembre de 2022) los usuarios por operación cubren el 87% del costo de servicio de 39,68 soles, y lo subsidiado por la organización es el 13%; cabe resaltar que en ese monto no está ligado el costo de la compra del baño, es decir, cada baño Separett cuesta 637.23 dólares, pero para Sanima por pertenecer al CBSA le cuesta 80 dólares, y el saldo restante es subsidiado, pero lo que sí asume Sanima es la importación que es el 30% del total. Entonces, el usuario no asume ese costo porque solo pagan por el servicio de recolección, el baño lo obtienen solo en calidad de préstamo según contrato (ver figura 19).

Figura 19: Cobertura del costo del servicio

Cobertura del costo del servicio	
Usuarios	87%
Subsidiado por Sanima mediante donantes institucionales	13%

Por último, en cuanto al financiamiento que reciben, por una parte, es a través del subsidio de los baños, y por otra porcentualmente los montos del conjunto de donaciones extranjeras son de 61% y de donantes locales 39%.

En cuanto a la estructura de financiamiento de la organización, es importante destacar que los subsidios representan una porción significativa de los ingresos reflejados en los estados financieros. Por consiguiente, resulta crucial examinar minuciosamente la composición de dicha estructura de financiamiento con el fin de comprender la proporción de donaciones provenientes de fuentes locales en comparación con aquellas de origen extranjero (ver Tabla 1).

Tabla 1: Estructura de financiamiento del año 2021 y 2022

Estructura de financiamiento del año 2021 y 2022 por donaciones	Año 2021	Año 2022
Donaciones extranjeras (61%)	S/. 1,154,462	S/. 2,436,192
Donaciones locales (39%)	S/. 704,222	S/. 1,486,077
Ingresos Totales	S/. 450,240	S/. 950,115

Adicional a ello, está la utilidad operativa, la cual es negativa. Se realizó una estructura de ingresos y gastos representativos. Se observa que, con las donaciones, los importes regresan a positivo en la utilidad. Esto quiere decir que la organización tiene una dependencia de sus donantes extranjeros y locales (ver tabla 2).

Tabla 2: Estructura de ingresos y gastos del año 2021 y 2022

Año	2021	2022
Ingresos operacionales	S/. 326,330	S/. 513,095
Costo de Venta	S/. (0)	S/. (158,389)
Costos operacionales	S/. (506,093)	S/. (507,997)
Utilidad bruta	S/. (179,763)	S/. (153,291)
Gastos de Administración	S/. (348,733)	S/. (478,658)
Gasto de ventas	S/. (471,715)	S/. (495,554)
Utilidad Operativa	S/. (1,000,211)	S/. (1,127,503)
Donaciones recibidas	S/. 1,154,462	S/. 2,436,192
Utilidad antes del impuesto a la Renta	S/. 154,251	S/. 1,308,689

Por último, alcanzarán el punto de equilibrio cubriendo el monto de S/. 1,127,000 aproximadamente. El cuál es el costo operativo de esta organización. El cual se puede mejorar el manejo de este déficit vendiendo más, ajustando el precio, o diversificando a sus donantes.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

En esta sección, se tiene como principal propósito plantear los aspectos metodológicos de la presente investigación. Ello, a partir de la descripción del alcance, diseño y enfoque a partir de la metodología, procesos de recolección, manejo de información y resultados obtenidos.

1. Alcance, diseño y enfoque de la investigación

La presente investigación se basa en el análisis de la gestión estratégica y el fundraising, limitados sólo a las principales fuentes de financiamiento de la organización social Sanima. A partir del estudio de la misma, se llega a la premisa que el alcance se presenta a partir de un modelo descriptivo. Según Galarza (2020), esta tiene dentro de sus principales características el presentarse como un recurso de análisis a partir de la consulta teórica en torno al tema que se busca resolver, así como los procesos metodológicos a partir de la descripción y evaluación de una problemática específica. Desde esta perspectiva, se busca describir y evaluar todas las particularidades de la organización social Sanima. Adicional a ello se hará un análisis del sector de saneamiento para analizar e identificar tendencias. Se analizó los métodos de financiamiento que emplean en la actualidad. Además, de analizar la estrategia de financiamiento que aplica Sanima y compararla con otra de su mismo rubro, con el principal propósito de poder conocer la importancia de esta estrategia para el buen desempeño de estas organizaciones, así como el análisis de las estrategias implementadas de financiamiento a partir de la construcción de una cadena de valor.

En lo que respecta al diseño con el que se cuenta en la investigación, se ha llegado a la premisa de que es no experimental transversal. En palabras de González y Difabio (2016), este tipo de análisis tiene dentro de sus principales características el no presentar como un método no experimental, ya que basa su estudio a partir de la observación de la propia realidad de la organización. Además, la metodología transversal tiene dentro de su principal particularidad el poder recolectar datos solo a partir de un determinado suceso y, con ello, describir todas las variables que se puedan presentar con el fin de estudiar la forma en la que estas se manifiestan (Hernández et al., 2014).

En lo que respecta al enfoque que tiene la investigación, este es el cualitativo, porque busca llegar a un análisis a partir de la observación de los métodos de financiamiento de la empresa Sanima, mediante la aplicación de la teoría de Moore de Beaumont y la de las 4M's de Henzler para el estudio de la organización. Cabe señalar que reconocemos que el modelo

de teoría de Moore recoge la visión, recursos y operación; en esta investigación nos vamos a dirigir solo a visión y recursos porque el problema de la organización es que no son sostenibles económicamente. Según Hernández et al. (2014), el diseño cualitativo tiene dentro de sus principales características el presentarse como un estudio de la interacción propia entre un individuo o grupos y la interpretación de los mismos basados en realidades y opiniones involucradas.

2. Estrategia general de la investigación

La estrategia general de esta investigación está basada en un estudio de caso. Se presentará el caso de la organización Sanima y de otras organizaciones locales del sector saneamiento para un análisis comparativo, enfocándonos en el tema de la gestión de financiamiento. En el estudio de caso, se recolecta la mayor parte de información mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a la organización Sanima. Adicionalmente, se entrevistó a la organización Arrebol, otra organización del sector, y a Pebal. Luego, se realizó la comparación y emisión de juicios fundados respecto a sus buenas prácticas. Las cuales, podrían incorporarse en Sanima, en sus proveedores, o clientes. Todo ello proporcionó información cualitativa con la que se procedió a sistematizar y luego se procedió a sistematizar y analizar. Además, se procedió a una revisión de fuentes secundarias para comprender el funcionamiento de la gestión de financiamiento de las dos organizaciones por analizar.

3. Fases de la Investigación

La investigación se realizó mediante las siguientes fases: 1) formulación de la propuesta de investigación, 2) diseño de la metodología de investigación, 3) trabajo de campo, 4) análisis de la información, 5) Validación de hallazgos con la gerencia de Sanima.

La primera fase inició con el interés en el sector social, por lo que, realizamos una revisión de la bibliografía mediante fuentes primarias y secundarias sobre la problemática existente en la gestión de saneamiento. Además, se realizó la delimitación del tema con las entrevistas al personal de la organización Sanima (ver Anexo J). Luego de delimitar el tema, se planteó la justificación, los objetivos y preguntas de investigación.

La segunda fase empezó con el diseño de la metodología de la investigación. Esta comprende la elección del enfoque y el alcance de estudio, así como la definición de las

variables (ver Anexo A), el diseño de las herramientas cualitativas de recolección de información, y el planteamiento del plan de trabajo de campo.

La tercera fase consistió en el trabajo de campo. El cual, comenzó al contactarnos con el CEO de la organización social Sanima, Arturo Llaxacondor. Nos proporcionó la información necesaria para la investigación. Como informes, reportes de costos unitarios y totales, infografías, memorias anuales, bases de datos, entre otros. Además, nos proporcionó entrevistas virtuales con él y con su equipo de trabajo, como el área financiera y la de operaciones.

Seguidamente se realizaron entrevistas semiestructuradas con el equipo interno de la segunda organización social de saneamiento en Lima. De esta manera, se procedió a recolectar más información sobre esta organización y sobre métodos de financiamiento.

En la cuarta fase de análisis de información se sistematizó la información recolectada de las entrevistas y se contrastó la información consultada de fuentes secundarias. A partir de ello se elaboró la matriz de variables para tener una vista completa y organizada.

4. Selección muestral

Las unidades de muestreo son el personal que trabaja en la organización de Sanima. Porque, según Hernández et al., las unidades de muestreo son los participantes que se quieren estudiar y la selección dependerá del planteamiento y alcance de la investigación (2014).

Durante la tercera fase, en la aplicación de las entrevistas, la investigación se realizó mediante la aplicación de muestreo no probabilístico (muestreo por conveniencia) por bola de nieve. Dado que, se seleccionó a los entrevistados para tener una aproximación más a fin con el problema de investigación. “El muestreo por bola de nieve enfatiza una selección en la cual se contacta a los sujetos sobre la base de referencias o contactos proporcionados por sujetos previamente investigados” (Pasco y Ponce, 2018, p.54), y “el muestreo por conveniencia enfatiza la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco & Ponce, 2018, p. 53).

Se inició la selección con los primeros contactos que nos proporcionó Arturo Llaxacondor al iniciar la investigación. Para luego, reunirnos con expertos en el tema de gestión estratégica, gestión pública, economía circular y gestión de financiamiento. Además, de contactarnos con donantes, municipalidades, entidades afines con la financiación de

Sanima, entre otros. Ya que ellos contaban con la predisposición a participar de esta investigación.

5. Criterios

Según Pasco & Ponce (2018), existen 2 formas de calcular la muestra en los estudios cualitativos de orientación no probabilística: el procedimiento de segmentación y de saturación.

El procedimiento de segmentación consiste en dividir el conjunto de actores u organizaciones a investigar en subgrupos, agrupándolos según sus características o atributos comunes, para luego seleccionar a representantes de cada grupo.

Esto permite que la muestra sea diversa y que recoja información proveniente de los distintos grupos identificados. En cambio, mediante el procedimiento de saturación, el proceso de muestreo y análisis son iterativos. Esto significa que luego de la primera medición se efectúa el análisis correspondiente, luego se realiza una segunda medición y se analiza qué datos nuevos aporta a los ya obtenidos, después prosigue una tercera medición y se analiza también su aporte marginal, y así sucesivamente hasta llegar a la enésima medición en la cual ya no se obtiene nueva información, momento en el cual el muestreo se detiene. (Pasco & Ponce, 2018, p.54)

Para la presente investigación se eligió el procedimiento de segmentación, porque el estudio comenzó con la búsqueda de organizaciones sociales más representativas del sector de estudio. Para lo cual se seleccionó a la organización social Sanima, que está aliada al modelo CBS, el container-based sanitation. Este modelo es uno de los modelos más representativos de innovación social en el sector saneamiento del mundo. Adicionalmente se buscarán características afines con otras organizaciones sociales de saneamiento como Arrebol y Pebal, en la cual, un especialista nos proporcionó la información sobre sus conocimientos en el rubro.

6. Técnicas de recolección de información

Al ser una investigación de enfoque cualitativo, la recolección de información se hará a través del estudio del caso señalado. Por ello, las fuentes de información primarias serán a través de herramientas de recolección de datos.

Según Pasco & Ponce (2018), “se reduce el sesgo, al obtener la información y fomentar la verosimilitud en el análisis” (p.82). Para asegurar ello, se usaron instrumentos de medición. “Tales como los cuestionarios, los formatos de observación y las guías de entrevista” (Pasco & Ponce, 2018, p.57). Estos instrumentos se usaron en la organización Sanima, en Pebal y Arrebol, las cuales son dos organizaciones del sector de saneamiento.

Además, se realizó un cuestionario con escala tipo Likert, el cual “contiene un conjunto de afirmaciones sobre la organización de estudio, las cuales se solicita al encuestado manifestar su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre las preguntas en cuestión” (Ponce & Pasco, 2018, p. 62). Donde la “interacción entre el investigador y el investigado es más bien distante y supeditada básicamente al objetivo de la recolección de información” (Ponce & Pasco, 2018, p. 62).

Por último, se empleó la matriz de consistencia para corroborar que los objetivos, hipótesis, variables e ítems de los instrumentos de medición estén alineados a la investigación, así como que tenga coherencia y concordancia entre las variables del estudio (Ponce & Pasco 2018). A raíz de ello, se trabaja en base a los principales objetivos recopilados según el análisis interno y externo de la organización.

6.1. Entrevistas individuales a profundidad

La entrevista a profundidad consiste en crear una guía de preguntas para el entrevistado, las cuales deben ser respondidas en base a su experiencia y para obtener datos exhaustivos y profundos en relación a un asunto o materia en particular. “Este instrumento se distingue por incluir una batería de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan la respuesta del entrevistado (mediante categorías de respuesta preestablecidas), sino que enfatizan su libertad para expresar ampliamente su punto de vista” (Pasco & Ponce, 2018, p.63).

“Existen tres variantes de esta técnica: estructurada, semiestructurada y no estructurada. La entrevista semiestructurada comprende también un abanico definido de preguntas, pero con una secuenciación y formulación flexible” (Pasco & Ponce, 2018, p. 63).

La técnica implementada en este estudio es la entrevista semiestructurada. Debido a la necesidad de flexibilidad en las preguntas. Y la importancia de la información detallada de la experiencia del entrevistado.

Por ello, se realizaron guías diferenciadas por tipo de público, como las áreas funcionales de Sanima y especialistas en el sector de saneamiento (ver figuras 22, 23 y 24). Las entrevistas serán enfocadas a una muestra determinada, en este caso a los trabajadores de la organización Sanima, para poder validar la información brindada por el gerente y la fundadora. Asimismo, las entrevistas se harán también a los especialistas sobre temas de gestión estratégica, gestión pública, economía circular y gestión de financiamiento, así como a las personas o organizaciones que actualmente trabajan en el sector de saneamiento como SUNASS y el Ministerio de Vivienda, actores importantes que son parte del plan de saneamiento a nivel nacional entre los años 2022 - 2026. Y finalmente organizaciones que también pertenecen al rubro de saneamiento dentro del ecosistema peruano. Además, estas organizaciones juegan un papel crucial en la investigación y el desarrollo de tecnologías innovadoras que permiten abordar los desafíos emergentes en el campo del saneamiento, adaptándose a las necesidades cambiantes y promoviendo soluciones efectivas a largo plazo.

Figura 20: Datos de los entrevistados (Marco teórico)

Organización	Nombre	Cargo	Estado
PUCP	Baltazar Caravedo <u>Molinari</u>	Profesor PUCP	Entrevistado
PCM	Cinthy Arguedas <u>Gourzong</u>	Asesora de la Secretaría de Gestión Pública	Entrevistada

Figura 21: Datos de los entrevistados (Marco contextual)

Organización	Nombre	Cargo	Estado
<u>Pebal</u>	Cesar Bohórquez	Coordinador de Ayuda Humanitaria	Entrevistado
Arrebol	Blanca Villafranca	Gerenta General	Entrevistada

La información procesada de las entrevistas con Martín Beaumont, Lucia Medina y Yheraldy Ccayosi fueron de contribución porque respaldaron y validaron el marco teórico de la investigación (ver Figura 22).

Figura 22: Datos de los entrevistados (Marco analítico)

Organización	Nombre	Cargo	Estado
PUCP	Martin Beaumont	Profesor asociado	Entrevistado
Mosaico Laboratorio Social	Lucia Medina	Coordinadora Junior de Proyectos	Entrevistada
Mosaico Laboratorio Social	<u>Yheraldy Ccayosi</u>	Practicante profesional	Entrevistada
<u>Helvetas</u>	Luis Alban	Asesor de <u>Helvetas</u>	Entrevistado

Figura 23: Datos de los entrevistados (Sanima)

Organización	Nombre	Cargo	Estado
Sanima	Isabel Medem	Co- fundadora	Entrevistada
	<u>Arturo Ljaxacondor</u>	CEO	Entrevistado
	Milagros Arcos	Gerente de Operaciones	Entrevistada
	<u>Madeleine Arampa</u>	Coordinadora de Ventas	Entrevistada
	Pamela Yanac	Gerente de Innovación e Impacto	Entrevistada
	Jorge Guevara	Gerente de Administración y Finanzas	Entrevistado

Figura 24: Datos de los entrevistados (Focus group)

Organización	Nombre	Cargo	Estado
Sanima	Pablo Centeno	Analista de operaciones	Entrevistado
	Madelina Anampa	Coordinadora de ventas	Entrevistada
	Rudy Huaman	Operario de recolección	Entrevistado
	Javier Bolívar	Operario de recolección	Entrevistado
	July Huaman	Ventas	Entrevistada
	Nicol Magarino	Agente de cobranzas	Entrevistada

Como se puede observar en las figuras 20,21, 22, 23 y 24, se realiza una guía diferenciada por tipo de público, que detallan la información de los entrevistados y participantes en grupos focales. La figura 22 proporciona datos de los entrevistados del marco analítico, como los nombres, cargos y estados de los participantes. La figura 23, presenta los datos de los entrevistados pertenecientes a Sanima. Por último, la figura 24 ofrece información sobre los participantes del Focus group de Sanima.

6.2. Focus Group

Un focus group recolecta información de un grupo de participantes, donde interactúan entre sí. Surgen nuevas preguntas durante la dinámica. Esta entrevista es realizada por un moderador, el cual realiza las preguntas pertinentes y el pequeño grupo de personas presentes deben responder de forma natural (Malhotra, 2004).

La conducta de los individuos y la perspectiva que ellos tengan es de vital importancia para la investigación. Sobre todo, la interacción que se produce entre ellos (Hernández, Fernández. & Baptista, 2010).

El focus group se llevó a cabo sobre el modelo de los tres pilares de Moore (2008) con los trabajadores de las diferentes áreas de la organización Sanima, y la herramienta utilizada fue la guía de focus group semiestructurada (ver Anexo K). Ya que, se plantearon preguntas adicionales durante el proceso, debido a la interacción que tuvieron los participantes.

6.3. Cuestionario

Según Hernández et al. (2014), el cuestionario es un conjunto de preguntas delimitadas respecto de una o más variables a medir. Además, se basan en preguntas que pueden ser de 2 formas: cerradas o abiertas (Hernández et al., 2014).

Los cuestionarios cerrados tienen un número limitado de opciones para que puedan seleccionar cuáles coinciden mejor con su respuesta (Pasco & Ponce, 2018). Y estas preguntas pueden ser dicotómicas, es decir, tener dos posibilidades de respuesta, o un conjunto más grande de alternativas a seleccionar. En cambio, las preguntas abiertas, como su nombre lo mencionan, son preguntas sin delimitación de alternativas. Y tienen un infinito número de categorías de respuesta (Hernández et al., 2014).

Para la investigación sobre Sanima, se pretende recabar información de los trabajadores sobre su percepción de la teoría de las 4M 's en base a la organización donde laboran. Por ello, se usará la herramienta de cuestionario con escalamiento Likert, el cual trata sobre realizar un conjunto de ítems, donde se presentan la afirmación y el participante debe elegir una opción del 1 al 4. De esta forma, el participante obtiene un puntaje final (Hernández et al., 2014).

7. Técnicas de análisis de información

Respecto al análisis de la información recolectada tanto en las entrevistas a profundidad como en los focus group, se desarrollará la técnica de transcripción de cada grabación. Por ello, se aseguró un nivel elevado de fidelidad de la información proporcionada, para luego pasar a la codificación en relación a las variables que se detallan en la matriz de consistencia. Finalmente se redujo el sesgo de interpretación de la información recibida para continuar luego con la elaboración de la matriz de análisis de las variables.

En la presente investigación se realizó el análisis de la información obtenida durante la etapa de campo aplicando un análisis de los contenidos comunicacionales y contextuales. Adicionalmente, se realizó “un análisis enraizado en los datos para la generación de teorías aplicables” al caso de estudio (Pasco & Ponce, 2018, p. 74).

8. Ética de la información

La presente investigación proviene de la revisión de la información de fuentes secundarias de información pública para la elaboración del marco teórico y marco contextual, al igual que fuentes de información primarias, provenientes de las entrevistas realizadas a la organización Sanima y a organizaciones similares de saneamiento, así como a expertos en

los temas de gestión pública, economía circular y financiamiento. La presente investigación se acata a la Ley de Protección de Datos Personales respetando cada uno de los derechos fundamentales. Por ello, se aplicó protocolos de consentimiento informado en las entrevistas y en el focus group. Además, el desarrollo y uso de la información recolectada será empleada únicamente para fines académicos.



CAPÍTULO 5: DIAGNÓSTICO - CASO DE ESTUDIO SANIMA

En el presente capítulo, se procederá a la presentación y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de la gestión estratégica a través de las entrevistas semi estructuradas de los actores pertenecientes a la organización social Sanima como a actores externos, así como el focus group y el cuestionario realizado. Con el fin de abordar este objetivo, se organizará la información siguiendo el modelo de gestión estratégica propuesto por Moore y Beaumont (2016). Este enfoque permitirá identificar y destacar las capacidades de gestión estratégica de la organización en términos de su visión y recursos, sin tener en cuenta la operación debido a que no estará al alcance en esta investigación. Todo ello en busca de realizar un diagnóstico de la organización social de la matriz del Modelo de los Tres Pilares de Moore y las variables de Henzler (ver Anexo B).

1. Capacidades en torno a la visión

De acuerdo con Beaumont definió el punto de las capacidades en torno a la visión, a la visión como

La capacidad de la organización de definir y establecer un sueño que inspire a la sociedad a solucionar un problema social, a satisfacer una necesidad social; en otras palabras, a la capacidad de la organización de llevar a cabo un cambio en la sociedad. (Beaumont, 2016, p.43)

Y para validar la visión de la organización, se evaluará la propuesta de valor de la entidad, su comprensión de la realidad y la perspectiva de futuro, así como la gobernanza.

1.1. Propuesta de valor

Según Beaumont (2016, p.16), “la estrategia o propuesta de valor —componente central de la Visión— señala qué problema se quiere resolver y qué se hará para resolverlo”. Por ello, la propuesta de valor la analizaremos en función de su propia declaración estratégica, exploraremos si su misión muestra impacto diferenciado, o si cuentan con una maquinaria institucional robusta para impulsar la propuesta de valor.

1.1.1. Declaración estratégica: determinación de misión, visión y objetivos estratégicos

Según lo conversado con la gerenta de operaciones, Milagros Arcos, si bien Sanima no cuenta con la visión establecida, lo que mueve la organización es “el deseo de aportar a la construcción de un país donde la provisión de servicios básicos para sus ciudadanas y ciudadanos estén garantizados. Creemos que contar con un saneamiento seguro y digno es un derecho fundamental y es una de las formas concretas en que se expresa una ciudadanía completa” (M. Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023). Por otro lado, el gerente general, Arturo Llaxacondor señala como misión “proveer soluciones sostenibles de saneamiento alternativo que se adapten a las necesidades de cada contexto”. De esta manera “esperan contribuir a la creación de ciudades sostenibles e inclusivas, debido a que su cliente objetivo son personas de bajos ingresos que están en situación de pobreza pero que trabajan y viven en la periferia de lima urbana” (A. Llaxacondor comunicación personal, 29 de septiembre de 2022). Asimismo, en la planta de Sanima hay un afiche con el propósito de la organización el cual es “Que cada persona en el Perú tenga la posibilidad de hacer efectivo su derecho a saneamiento seguro, digno y sostenible”.

Según el cuestionario realizado, los colaboradores de Sanima consideran que Sanima tiene una visión clara, futurista e inspiradora en un 82% y que Sanima tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida en un 88%, es decir, la perspectiva interna tiene altos índices con respecto a la propuesta de valor. Asimismo, dentro del focus group, una colaboradora mencionó que “El propósito de Sanima es mejorar la calidad de vida. Sabemos que la problemática de que no tenemos servicio de agua y desagüe tiene mucho tiempo, pero con Sanima muchos hogares se han ido beneficiando, mejorando su calidad de vida, con un baño portátil más limpio, más higiénico saludable y, sobre todo, seguro. Entonces, estamos trabajando para poder mejorar y poder ayudar a muchos hogares dejen atrás el silo. Que a lo largo de estos silos atraen problemas de infección, diferentes tipos de problemas, pero con nuestro bañito, mejoramos la calidad de vida.” así como validar cómo se sienten con respecto al propósito “Si estamos identificados con la empresa. Incluso yo tengo el servicio, y eso es muy bueno”. Ello nos da un claro ejemplo de cómo sus colaboradores se sienten identificados con el servicio y la claridad del propósito como organización donde no solo benefician a otras personas sino a ellos mismos nos muestra cuán integrada está en la cultura organizacional.

1.1.2. Misión con impacto diferenciada

Como se comentó en la sección anterior, la misión de Sanima es proveer un servicio de saneamiento fuera de la red de alcantarillado para zonas periurbanas que se caracterice por ser seguro, accesible y con un alto estándar de calidad. A partir de esta declaración, se debe determinar si esta propone un impacto diferenciado. Asimismo, la propuesta de valor se ve trasladada en sus colaboradores y usuarios, puesto que los comentarios sobre la perspectiva a futuro se reducen a “Seguir creciendo, qué más hogares alcancen a tener este servicio como Pamplona, Paraíso y ACU. Avanzar más zonas del sur de Lima para poder mejorar su estilo de vida. Salir a más conos y a provincia qué también es la realidad que no tienen acceso a un desagüe” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023). Resaltando el poder mejorar el estilo de vida de las familias es justamente lo que propone Sanima a través del saneamiento.

1.1.3. Maquinaria institucional robusta

Con respecto a la gobernanza institucional de Sanima, la gerenta de innovación e impacto, comenta sobre si existe un directorio efectivo o no que “no siento que tenga tanta información como para poder brindarte esto personalmente, no conozco a todo el directorio, pero sí sé que al menos bueno, está conformado entiendo el año pasado [...]. Arturo es el gerente general este sí ha llevado al directorio ciertas dudas o consultas sobre algunas líneas de acción de la organización, Y han sido de bastante apoyo, como Consultivo al momento de plantearles algunos escenarios nosotros como que creería que sí igual como te digo mi información o conocimiento, ahí es un poco limitado” (P. Yanac, comunicación personal, 9 de junio de 2023) Dando a entender que el directorio está de manera consultiva y lejana para el equipo de gerentes de Sanima, por otro lado, el gerente general considera que “Sí existe un directorio efectivo, han trabajado en tener un directorio con ciertas características que se acomode a los planes de los siguientes años. En 2022 empezaron con un nuevo directorio. Y es una curva de aprendizaje lidiar con los cambios de directorios” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023) Teniendo en ambos una respuesta positiva en cuanto al directorio pero diferente en cuanto a la cercanía del mismo. Lo cual es vital para tener una maquinaria institucional robusta.

Asimismo, respecto a la sostenibilidad financiera y si se tienen los recursos suficientes para alcanzar los objetivos, según el CEO de Sanima, nos comenta que “sí son suficiente al ser una organización donde el 80% del presupuesto depende de fondos que son donaciones y no son la generación misma de la actividad comercial del modelo de negocio, pero son

aspectos críticos por eso se monitorean constantemente” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). Y lo refuerza la gerenta de operaciones, mencionando que “Sí, por el momento tienen los recursos suficientes hasta el próximo año, pero para largo plazo son preguntas qué se están conversando para ser sostenibles en el tiempo” (M. Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023). Ello debido a que sus fondos son limitados, y su costo de servicio por hogar que cobran no cubre todos sus costos en los que incurren. Otras alternativas que tienen es plantear mayores alianzas con otras organizaciones, ahorrar costos con el IGV de las donaciones, entre otras formas, para lograr manejar su liquidez y lograr una mayor rentabilidad a largo plazo.

1.2. Conocimiento de realidad

Según Beaumont (2016, p.44), es “una proposición de valor movilizadora y exitosa solo es posible gracias al profundo conocimiento de la realidad que se quiere transformar”. Asimismo, en esta investigación se analiza su público objetivo, como la población que requiere del servicio de saneamiento, y el análisis del entorno interno y externo, como los trabajadores, la misión y visión de la empresa, así como los grupos de interés.

1.2.1. Público objetivo

El público objetivo descrito por Milagros Arcos, gerenta de Operaciones, que decide usar el servicio: son madres de familia que tiene en un rango de 30 a 45 años, además, tiene un estilo de vida donde buscan constantemente mejorar de sus condiciones, tienen hijos en edad escolar, que trabaja de manera fija o eventual en empleos remunerado, y no cuentan con el servicio de agua y saneamiento en su hogar. (M. Arcos, comunicación personal, 30 de septiembre de 2022) Por ello, su propósito está ligado a un trabajo profundo con las comunidades dentro de las zonas de operación: San Juan de Miraflores, Villa Maria del Triunfo y Villa El Salvador; esta perspectiva de público objetivo es la fuente de información para la toma de decisiones estratégicas desde donde se encuentra la planta hasta el precio del servicio que brinda Sanima.

1.2.2. Análisis del entorno interno y externo

Referente al análisis interno, se analizará las fortalezas y debilidades de la organización, como su relación con los colaboradores y el alcance de usuarios que utilizan el servicio. En cuanto al análisis externo, la relación con sus stakeholders, tales como, sus proveedores. Como se muestra en esta investigación, comparativamente el servicio de Sanima parece ser más barato que una letrina con pozo sumado a sus vaciados periódicos. Asimismo, el CEO de Sanima, señaló que los puntos fuertes están vinculados en la relevancia

del servicio al tener un foco claro en su misión y en las personas que conforman a la organización. (A. Llaxacondor, comunicación personal, 03 de mayo de 2023). Por otro lado, a nivel gerencial, el CEO considera que se identifican áreas de oportunidad vinculadas a la insuficiente magnitud de usuarios para abarcar plenamente a su público objetivo, razón por la cual están en búsqueda de estrategias para fortalecerse mediante el respaldo estatal. Asimismo, se considera imperativo trabajar en el desarrollo y empoderamiento de los líderes intermedios dentro de la organización (A. Llaxacondor, comunicación personal, 03 de mayo de 2023).

A nivel externo, para Sanima “no hay incentivos desde el Estado, hay una barrera alta debido a que no se involucran con AA.HH., debido a lo complicado que llega a ser debido a las diferentes problemáticas”, teniendo en cuenta que su costo de vida es más alto y no tienen una solución segura para el tema de saneamiento (A. Llaxacondor, comunicación personal, 03 de mayo de 2023). Asimismo, él considera que si hubiera un subsidio eliminaría los costos operativos, haciendo que sea más accesible monetariamente para las personas de la zona periférica de Lima (A. Llaxacondor, comunicación personal, 03 de mayo de 2023). Además, según el World Bank (2019, p.10), “las decisiones de inversión en saneamiento se toman sobre la base de la comparación de las opciones disponibles, pero este sistema presupone un enfoque basado en proyectos con una implementación rápida a escala en un área geográfica definida. Una pequeña empresa como Sanima no tiene los recursos para ofertar por tales proyectos o para escalar tan rápidamente.” Este es otro punto de dolor para la organización en base a su sostenibilidad en el tiempo.

Además, según el World Bank (2019b), X-runner (Sanima) ha desarrollado un modelo que se basa en las fortalezas de sus proveedores, para poder simplificar su negocio y enfocarse en aspectos específicos de la cadena de servicios de saneamiento como la recolección. Como la empresa sueca Separett proporciona una solución de contención de alta calidad a un precio significativamente reducido a X-runner (Sanima) para que no afecten sus costos y X-runner (Sanima) pueda comercializarlo. Por ello, X-runner (Sanima) no ha tenido que construir una línea de fabricación de inodoros, debido a que se lo brinda directamente Separett. Además, EcoCentury ofrece una solución de transporte sólida y escalable en su cadena de servicio, lo que evita la necesidad de obtener acreditaciones y los costos adicionales asociados con el monitoreo y cumplimiento de estándares regulatorios. Según el informe del World Bank (2019b), otra fortaleza es que los clientes están dispuestos a pagar por los servicios de X-runner (Sanima), si bien algunos han expresado que es alto, esto no se ha visto reflejado en el pago y la satisfacción del servicio.

A partir de ello, como se observa en la Tabla 3, se tiene un análisis de la situación actual de la organización de forma interna y externa. Además, se aplicaron matrices FODA para el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas explicadas a continuación:

Tabla 3: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Matriz FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se proyecta trabajar en el desarrollo y empoderamiento de los líderes intermedios dentro de la organización. ● La organización tiene un foco claro en su misión y en las personas que conforman a la organización. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El alcance de usuarios que utilizan el servicio aún no permite alcanzar el punto de quiebre meta. ● Insuficiente magnitud de usuarios para abarcar plenamente a su público objetivo. ● Hay una brecha de subsidios. ● Ya no aplican economía circular en sus servicios.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modelo basado en las fortalezas de sus proveedores, para poder simplificar su negocio y enfocarse en la cadena de servicios de saneamiento como la recolección ● Separett proporciona una solución de contención de alta calidad a un precio reducido para Sanima. Y su relación con EcoCentury, proporciona una solución de transporte sólida y escalable en su cadena de servicio. ● Plan de fortalecimiento de organizaciones prestadoras de servicios en el Plan de saneamiento. 	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>Debido a que tienen un foco claro en su misión y en las personas que conforman a la organización puede potenciar su proceso de recolección. Sus proveedores ayudan a que la organización siga brindando el modelo de Container Based Sanitation.</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>Incentivar a un mayor número de usuarios para incrementar los ingresos y alcanzar un punto de equilibrio, y así buscar la forma de diversificar sus donantes, manteniéndose rentables.</p>

Tabla 3: Matriz FODA (continuación)

AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ● Existen una barrera alta para la alianza con el Estado ● El costo de vida es más alto para los usuarios. ● No hay un subsidio que elimine los costos operativos, haciendo que sea más accesible monetariamente para las personas de la zona periférica de Lima. <p>El cambio del nombre de la organización puede generar confusión en algunos usuarios o próximos usuarios que deseen el servicio.</p>	<p>Buscar la forma de tener subsidio por parte del Estado, para disminuir los costos operativos y los costos de los usuarios.</p>	<p>Aumentar los subsidios y financiamiento de otras organizaciones o alianzas para aumentar la accesibilidad al servicio, disminuir el costo y aumentar las ventas de Sanima en los 3 distritos de Lima metropolitana en los que operan y tiene impacto la organización, como Villa Maria del Triunfo y San Juan de Lurigancho.</p>

Tras la exhaustiva evaluación de la matriz FODA de Sanima, resulta imperativo contextualizar la gestión financiera de la organización mediante un enfoque estratégico más amplio. En este sentido, se adopta el Social Business Canvas (ver Anexo L). La utilización de este modelo proporciona una visión más holística y dinámica de las interacciones entre los elementos económicos y sociales, trascendiendo así los confines tradicionales de un análisis meramente financiero. La cita del modelo, proveniente de Pastor (2015), refuerza la necesidad de considerar la viabilidad económica en consonancia con los objetivos sociales, instando a un enfoque integrado que aborde de manera equilibrada los retos financieros y sociales a los que se enfrenta Sanima.

Además, en la comparación de las organizaciones de Saneamiento se evalúan las diferencias y similitudes que tienen para evaluar la competencia actual (ver Anexo M).

1.3. La capacidad de anticipar los cambios (prospectiva)

Se planteó a la organización la pregunta ¿Consideras que la organización mantiene una planificación de sus actividades? y la respuesta de Milagros Arcos, gerente de Operaciones, “Creo que, si se realiza una planificación a cierto nivel, hay uno anual y mensual entre las áreas. Igual siempre hay cosas que surgen en la marcha ¿no? Así que se coordina lo más que se pueda. Al menos dentro de mi área, qué es operaciones, tratamos de tener un

plan de contingencia para cada cosa, reuniones y división de tareas, y seguimiento de las actividades” (M. Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023) y en otra área la respuesta fue similar “Sí. Cada área tiene diferentes funciones y se desempeñan, y articulan para poder lograr brindar el servicio al usuario, para eso trabajamos. En mi área de manera general, 1 vez al mes nos reunimos con la gerenta del área, conversamos sobre las actividades del mes; y luego con mi grupo de campo coordinamos de manera semanal, planificamos las estrategias. Considero que es efectiva pero cuando hay nuevas personas que ingresan eso no se coordina bien para la continuidad de actividades, tal vez era por ausencia de la gerenta que estaba de vacaciones” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023). En las entrevistas a profundidad se ve que la planificación de actividades es efectiva y que toman en cuenta los cambios que pueda haber en el transcurso de cada actividad. Podríamos afirmar entonces que existe la capacidad de anticiparse a los cambios en la organización Sanima.

Durante el focus group, se mencionó que “tenemos que seguir creciendo para llegar a más hogares. En San Juan de Miraflores, en Villa María del Triunfo. Así como otros conos, cono norte, cono sur. Y poder llegar incluso hasta provincias. (M. Anampa, 19 de junio de 2023). Además, nos mencionaron que “Suele pasar que te llaman para solicitar el servicio, pero no está dentro de nuestra red de cobertura, por ejemplo, nos dicen lo siguiente: señorita quiero instalarme un baño, yo me encuentro en Huaycán y le dijimos que no, todavía no tenemos nuestra sede ahí, que somos de acá en San Juan de Miraflores y Villa Maria del Triunfo” (J. Huamán, 19 de junio de 2023). Y Rudy nos comentó que “había una solicitud para unas 50 familias, pero estaban por la zona de Ayacucho” (R. Huamán, 19 de junio de 2023).

1.4. La gestión ética de la organización o su gobernanza

Respecto a la gestión ética en Sanima se preguntó ¿Consideras que la organización protege a sus activos tanto tangibles como intangibles? y si ¿Sanima mantiene políticas de gestión de riesgos? a los cuales respondieron que “En cuanto a seguridad y bienestar, sí. Tenemos nuestros seguros, capacitaciones para la seguridad personal de cada uno. En el aspecto de salud contamos con un profesional de la salud que está pendiente de nuestra salud, y también la psicóloga en temas de salud mental” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023). Sin embargo, por otro lado consideran que el directorio “es empeñoso con la implementación del IPERC, es el control y la minimización de riesgos, o cómo actuar ante estos potenciales riesgos. Por ello si a nivel operacional mantienen una gestión. Eso a nivel interno, pero a nivel público no lo han trabajado mucho. Está por desarrollar” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023) La organización no tiene

publicado sus políticas de gestión de riesgos, y un IPERC (Identificación de Peligros y la Evaluación de Riesgos y Controles), la cual “es un medio que sirve para controlar los peligros durante la ejecución de las actividades, prevenir lesiones o enfermedades ocupacionales, que traerá beneficios de ahorro en los costos sociales y económicos de una empresa u organización” (ESSALUD, 2014, p.1). Es decir, consideran que las políticas se ven de manera interna, sin embargo, no hay una guía explícita para todos. De igual forma un tema importante es la transparencia de los fondos, ya que en caso disminuya el costo del servicio por el incremento del subsidio, se debe realizar una rendición de cuentas.

Con respecto a la gobernanza, en el grupo focal mencionaron que “el directorio sí se compromete con nosotros. Agendan reuniones, también salen al campo, nos acompañan, nos dan oportunidades y ven la problemática. Además, ven estrategias, de cómo mejorar y que nos puedan, de repente, dar charlas, y guiarnos a mejorar” (Nicol, 19 de junio de 2023). Además, comentan que “sí hay bastante compromiso con entender lo que hacemos para poder mejorar” (Anónimo, 19 de junio de 2023). La mayor parte de los entrevistados opinó lo mismo. Resaltan mucho el compromiso que tienen con los colaboradores.

2. Capacidades para garantizar los Recursos

En este apartado se profundiza sobre los recursos de la organización de estudio, la importancia del mismo, y sobre cómo mantener la sostenibilidad de la organización a largo plazo. Además de como plantear las estrategias necesarias para la movilización de los mismos. A partir de la teoría considerada en el capítulo 2, página 12.

2.1. Construcción de capital social

La organización Sanima construye su capital social a partir de alianzas estratégicas con otras organizaciones de diferentes sectores. Para esta investigación se ahondará en la alianza con Container Based Sanitation Alliance (CBS).

El saneamiento basado en contenedores (CBS por sus siglas en inglés) representa la opción más asequible para el manejo seguro de las aguas residuales. El saneamiento gestionado de forma apropiada es más beneficioso para el desarrollo de sistemas de alcantarillado. Según la actual clasificación del Programa Conjunto de Monitoreo de Abastecimiento de Agua y Saneamiento (JMP), esto se aplica a las personas que tienen acceso a instalaciones de saneamiento mejoradas que separan de manera higiénica los desechos humanos, evitando el contacto con los mismos (Coates & Gray, 2020).

La CBSA es una organización internacional que ayuda a brindar servicios de saneamiento basado en economía circular. La Alianza de Saneamiento Basado en Contenedores (CBSA) tiene como objetivo ser la voz creíble de los proveedores de Saneamiento Basado en Contenedores (CBS). Es una asociación neutral, independiente y sin fines de lucro. Su objetivo es ayudar a escalar la adopción de CBS por parte de proveedores, clientes y gobiernos públicos y privados en ciudades de países de ingresos bajos y medios (LMIC). Para maximizar el impacto, colaboran regularmente con otras organizaciones para superar las barreras al crecimiento de la industria de CBS. Tiene un lento crecimiento y eso puede ser ocasionado por los grandes desafíos de operar con el apoyo del estado ya que en el caso de Perú no existe un respaldo por mandatos y regulaciones gubernamentales. (Russel et al., 2019)

La alianza establecida con CBSA se basa en que Sanima aplica la metodología desarrollada por CBSA, la cual consiste en otorgar baños secos, es decir que no necesita acceso al sistema de agua, a poblaciones vulnerables de diferentes distritos de bajos recursos tanto en la ciudad de Lima como en otros países. Según el CEO de Sanima, Arturo, menciona que “con el modelo CBS tienen a alguien que se hace responsable del servicio, hay un estándar de calidad, estándar entre proveedor y usuarios. Esto permite el crecimiento sostenido de la organización.” Sin embargo, no se han establecido otras alianzas; por ejemplo, con laboratorios para transformar los desechos en compost; u otras organizaciones que puedan ayudar en explorar sinergias y abaratar costos.

Es importante resaltar que, según Martin Beaumont, el no contar con alianzas con actores locales: “es algo que debilita a la sostenibilidad de la organización, al menos para clarificar cuáles pueden ser como que tus estrategias a futuro con relación a la autosostenimiento financiero, pues si queremos que vaya por el lado de la incidencia, pues hay que trabajar con los actores locales hasta el Congreso no eventualmente, así que sí, eso es una debilidad definitivamente” (M. Beaumont, comunicación personal, 21 de junio de 2023)

Además, Sanima tiene unas alianzas formalizadas con Separett, con Techo Perú y Aniquem. Según la información proporcionada por Separett (2020), han diseñado los inodoros sin agua para la calidad de vida. Sus productos permiten ahorrar agua y junto a otras organizaciones, lo distribuyen en diversos continentes. Tienen diversos proyectos en varios países, y trabajan junto a Sanima para mejorar el saneamiento y la higiene en el Perú. Separett les provee los inodoros sin agua para su distribución.

2.2. Movilización de recursos

Según Beaumont (2016, p.16), “la estrategia o propuesta de valor —componente central de la Visión— señala qué problema se quiere resolver y qué se hará para resolverlo”. Por ello, la propuesta de valor, para la organización Sanima, la analizaremos en función de su propia declaración estratégica, exploraremos si su misión muestra impacto diferenciado, o si cuentan con una maquinaria institucional robusta para impulsar la propuesta de valor (A. Llaxacondor, comunicación personal, 4 de julio de 2023). En esta división se desarrolla la movilización de recursos para Sanima, y se valorará en función a la teoría de Henzler de las 4M 's, a partir de 3 teorías: capacidad para movilizar recursos, modelo de donación enfocado y canal de donación. Además, se puede identificar que, dentro de maquinaria institucional robusta, se encuentra la metodología RISE, la cual se usará en el análisis.

Por otro lado, la organización no se encuentra registrada ante la APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional) que es el organismo que regula a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGDs) que reciben donaciones de diversos actores y otorgan certificados a las empresas, sin embargo, se pierde esta oportunidad. Ya que, cuando se accede a fondos de cooperación se pierde liquidez y competitividad. Además, Sanima trabaja con fondos privados y a través de la SUNAT tramitan la excepción de impuesto a la renta y el certificado como agentes retenedores. Sin embargo, la deducción del IGV no lo realizan, y con ello están perdiendo la oportunidad de acceder al IGV de compras de proyectos de cooperación.

Según Henzler (2021, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022, p. 65), una organización podrá movilizar los recursos si es sostenible financieramente con la generación de recursos. En esta sección se explica la capacidad de movilización de recursos de Sanima, tomando como referencia la metodología RISE creada por Mosaico Laboratorio Social, y expuesta en el marco teórico. “La metodología RISE [Ranking de Inversión Social Efectiva], el cual sirve para calificar, validar y rankear proyectos o iniciativas sociales de acuerdo a una investigación de proyectos sociales de mayor impacto en América Latina realizada por Álvaro Henzler” (Catacora & Hermoza, 2022, p.22).

La cual determina que la sostenibilidad institucional es vital para asegurar el éxito de las organizaciones sin fines de lucro. Basándose en 7 componentes. En la figura 25, se detalla el análisis de los componentes en relación a la organización estudiada en base al cuestionario realizado a todos los colaboradores de Sanima a excepción de una persona quien es parte de la investigación (ver Anexo H).

Figura 25: RISE de Mosaico Laboratorio Social



Fuente: Mosaico Laboratorio Social (2015)

2.2.1. Norte Claro

En el primer componente sobre Norte claro, según Henzler (2021, como se citó en Catacora & Hermoza, 2022) se evalúa la misión diferenciada y orientativa. En este caso, “la solución que ofrece Sanima es confiable, accesible, resiliente y ha sido reconocida por Naciones Unidas como un saneamiento mejorado y seguro” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 4 de julio de 2023)

Sanima tiene un foco claro en su misión al tener una relación directa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las ODS que trabaja Sanima son: Agua limpia y saneamiento, fin de la pobreza, salud y bienestar, igualdad de género, ciudades y comunidades sostenibles.

Se realizó la pregunta sobre la misión de la organización a los participantes del grupo focal, y mencionaron lo siguiente: “Brindamos una alternativa de solución al tema de los alcantarillados a asentamientos humanos donde no tengan agua ni desagüe.”

La estrategia que sigue la organización es hacer de Sanima un modelo sostenible y replicable que pueda ser implementado a escala por el Estado en algún futuro. Además de ello, cuentan con un plan de ahorro de costos y un plan de financiación. Así como, la rendición de cuentas y tarifas concertadas. (A. Llaxacondor, comunicación personal, 4 de julio de 2023)

Durante el focus group, se mencionó que “para alcanzar las metas planteadas de estar en más lugares, no son suficientes los recursos financieros que tienen en la actualidad. Para

el alcance deseado no es suficiente ni es autosostenible. Ya que, dependemos de las donaciones. Entonces, si en algún momento no hay donaciones, ¿qué hacemos?” (P. Centeno, 19 de junio de 2023). La respuesta a las preguntas sobre los recursos financieros ha sido similar en los participantes del focus group. El manejo de los subsidios es de forma interna y confidencial por solicitud de los donantes de la organización.

En el siguiente punto, sobre la planificación estratégica, se evalúa la orientación que tiene. Para ello en las entrevistas se menciona que “la meta planteada son fondos con montos por encima de los 100 mil dólares netamente de agua y saneamiento. Por lo que, la estrategia es estar en búsqueda de esos fondos y, complementando, también tener una buena relación con los fondos dados” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). A partir de la información brindada, se evidencia que la organización está constantemente en búsqueda de fondos, porque a partir de ellos se sostiene la organización. Una meta posible puede ser plantear objetivos de recaudación sintetizados en un monto estable por fondos, en cuanto de ingresos deben de tener.

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Norte Claro (ver Figura 26).

Figura 26: Norte Claro

Norte Claro	Total	
Sanima tiene una visión clara, futurista e inspiradora	82%	83%
Sanima tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida	86%	
Sanima tiene valores establecidos experimentados en la cultura organizacional	81%	
Sanima tiene claridad estratégica de objetivos con apoyo profesional a mediano plazo	81%	

2.2.2. Liderazgo sólido

El segundo componente, liderazgo sólido, se realizó la siguiente pregunta a los entrevistados sobre el directorio ¿Consideras que existe un directorio efectivo dentro Sanima?, por lo que los miembros de la organización de Sanima respondieron de la siguiente manera. El CEO, comenzó diciendo que “El directorio se eligió con ciertas características que se acomoden a los planes de los siguientes años. Y ha sido una curva de aprendizaje lidiar

con los cambios de directorios” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). Por lo cual, la gerenta de operaciones también confirmó que “Desde el año pasado, qué se reestructuró el directorio, se buscaron otros perfiles específicos, y se ha visto un compromiso en la toma de decisiones” (M. Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023). Y, finalmente, comentaron que “son como apoyo extra para ciertas decisiones de la organización” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023). Según las opiniones de los colaboradores, los perfiles del directorio fueron seleccionados para que las características de estos se alineen con los planes organizacionales anuales. Sin embargo, en el 2022, el directorio ha tenido un cambio de perfiles, lo cual ha evidenciado un compromiso en la toma de decisiones.

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Liderazgo sólido (ver Figura 27).

Figura 27: Liderazgo sólido

Liderazgo sólido	Total	
Sanima tiene un gobierno corporativo completo, efectivo e institucional	82%	86%
Sanima tiene un equipo fundador amplio e involucrado en la operación	82%	
Sanima tiene un equipo talentoso a tiempo completo, reclutado formal y selectivamente y evaluado formalmente	88%	
Sanima tiene un líder inspirador	91%	

2.2.3. Eficiencia excelente

Con respecto al tercer componente, se evaluó la eficiencia financiera de la organización. Se evaluó la posibilidad de acceder a fondos públicos. Según Luis Alban, asesor en HELVETAS, comenta que “habría que tener una inversión privada para cubrir ese servicio, y el Estado cubre el resto. Pero para ello, se tendría que diseñar la asociación pública privada”. Por ello, se requiere un trámite, donde puedan acceder a un financiamiento privado, para luego pasar por la licitación con el Estado. Además, con respecto a otras fuentes de ingreso, se respondió a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la organización, las que permiten que pueda ser una organización sostenible en el tiempo? Para lo cual respondieron que “La principal fuente de ingreso es la prestación del servicio, que cubre un 20 a 30% de los ingresos anuales de Sanima” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 3 de marzo de 2023). Sin embargo, dependen bastante de los fondos que solicitan,

el CEO comenta que “postulamos a fondos por un tiempo, con un monto específico y con ciertos objetivos. Pero algunos han sido préstamos solicitados a otras entidades u organizaciones” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 3 de marzo de 2023). Además, para llegar a un punto de equilibrio y sea eficiente el modelo “lo mínimo indispensable que necesita sanima para que el servicio siga funcionando y en eso para llegar a un breaking necesitas alrededor de los 3000 usuarios”. (J. Guevara, comunicación personal, 4 de julio de 2023)

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Eficiencia excelente (ver Figura 28).

Figura 28: Eficiencia excelente

Eficiencia excelente	Total	
Sanima tiene estabilidad y eficiencia de recursos financieros para administración y fundraising	83%	81%
Sanima tiene una memoria institucional reflejada en procesos manuales críticos	78%	
Sanima mantiene costo por beneficiario relativo	81%	
Sanima mantiene sistemas formales e informales de recojo, seguimiento y monitoreo continuo de programas	83%	

2.2.4. Redes potentes

En cuarto lugar, el componente redes potentes, evalúa el tema de las alianzas y redes de la organización. En el caso de Sanima, se le consultó al CEO lo siguiente: ¿Cuándo considera que la organización es sostenible financieramente?, a lo que respondió que “uno de los factores para que sea sostenible es el crecimiento, para ello es importante formar alianzas estratégicas que fomenten el impacto de la organización. Para este impacto también es necesario el apoyo del estado, es la meta que esperan. Sin embargo, hasta el momento no ha habido aporte del estado” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 3 de marzo de 2023).

Hay otras organizaciones que actualmente apoyan a Sanima. Por ejemplo, CBSA (Container Based Sanitation Alliance), Emzingo, Kunan, Separett, Vitol Foundation, Zinia Asociación, Grand Challenges Canada, Techo. Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Redes potentes (ver Figura 29).

Figura 29: Redes potentes

Redes potentes	Total	
Sanima tiene una marca potente capaz de generar comunidades de seguidores en favor de la causa	70%	71%
Sanima es catalizador de movimiento de voluntariado capacitado y empoderado	67%	
Sanima tiene un creciente número de donantes, con alianza estratégica que trasciende fondos financieros	70%	
Sanima participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado	75%	

2.2.5. Impacto Real

En quinto lugar, el componente de impacto real, evidencia los temas de impacto y escala. Por ello, se les consultó al CEO de la organización lo siguiente: ¿Cuál fue el motivo de creación de la organización?, él respondió que “su función es generar un impacto en un sector donde era poco abordado, el saneamiento, en donde las personas no tienen acceso al alcantarillado”. Además, se le preguntó lo siguiente: ¿En qué etapa de crecimiento considera que se encuentra actualmente?, a lo cual respondió que “Está en búsqueda de un escalamiento”. Por lo tanto, Sanima opera en un sector difícil de abordar, lo cual incrementa su impacto en aquellas personas que no cuentan con un alcantarillado. También, la organización se encontraría en una etapa de búsqueda del crecimiento. Actualmente, el número de personas que usan el servicio es un aproximado de 1300. Sin embargo, aún hay más formas de generar un impacto mucho más grande, con un mayor crecimiento económico.

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Impacto real (ver Figura 30).

Figura 30: Impacto real

Impacto real	Total	
Sanima tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos	63%	74%
Sanima maneja un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto	75%	
Sanima realiza una intervención local y sistémica, evaluada externamente	77%	
Sanima trabaja bajo un modelo innovador con alta capacidad de adaptación al contexto	80%	

2.2.6. Sostenibilidad financiera

Con respecto al sexto componente, sostenibilidad financiera, se evaluará si tienen finanzas transparentes y eficientes. Por ello se le realizó la siguiente pregunta al CEO de la organización ¿Cuáles cree usted que son los factores de éxito que les ayuda a llegar a las metas? por lo cual respondió que “Existe una buena relación con donantes o potenciales donantes, donde a ellos se les muestra los resultados y el impacto que tiene la organización. Se muestran de forma transparente los estados y reportes. Facilitando y generando confianza” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 3 de marzo de 2023).

Y con respecto a las estrategias de financiamiento, Arturo Llaxacondor menciona que “No es una actividad incorporada con una persona a cargo, porque está focalizado al presupuesto. El seguimiento es para cumplir con las personas con las que se financian. Por lo que el rendimiento es bajo, no muy proactivo” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023).

Por otro lado, se les consultó a los miembros de la organización lo siguiente: ¿Consideras que la organización tiene recursos financieros suficientes para alcanzar sus metas?, para lo cual mencionaron que “Un 80% del presupuesto depende de fondos que son donaciones. Por ello los fondos son aspectos críticos. Los fondos que usan actualmente para operar, los trabajan constantemente. Los monitorea, para asegurarse de no llegar a un punto crítico de no tener fondos suficientes” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). Esta información enfatiza el hecho de que más de la mitad de los fondos provienen de donantes, lo cual evidencia una problemática, pues enfatiza la alta dependencia de la organización.

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Sostenibilidad financiera (ver Figura 31).

Figura 31: Sostenibilidad financiera

Sostenibilidad financiera	Total	
Sanima realiza una inversión alta de tiempo y recursos para la construcción de la sostenibilidad del impacto que genera en la sociedad	82%	76%
Sanima tiene una alta diversificación de ingresos y baja dependencia en socios mayores	59%	
Sanima trabaja bajo un modelo de organización híbrido, con ingresos autogenerados	74%	
Sanima realiza un manejo altamente transparente de la operación y finanzas	87%	

2.2.7. Matching con el donante

Finalmente, el último componente, matching con el donante, se evalúa el cumplimiento del directivo con las labores estratégicas de fundraising. En primer lugar, en la entrevista, el CEO de Sanima afirma que “si se realiza un seguimiento a sus estrategias, con reportes o llamadas de seguimiento. Sin embargo, no es un seguimiento muy proactivo”. (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023).

Otra pregunta que se realizó en la entrevista es ¿Cómo está conformada la estructura de la organización?, la respuesta fue que “La forma estructurada es similar a la de una empresa, un directorio, el cual está también conformado por los fundadores de la organización, aprueba y toma las decisiones estratégicas”. (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). El Gerente general es Arturo Llaxacondor. Hay gerencias funcionales, operaciones (recolección, soporte), marketing y ventas, administración y finanzas. El fundraising se lleva a cabo por el gerente general, es un trabajo por horas. Y, además, dentro de cada área hay subáreas. Por lo tanto, no se realiza un seguimiento o control activo de las estrategias, pues sí se realizan reportes o llamadas, pero no frecuentemente. Por el lado del financiamiento, el seguimiento es exclusivamente para cumplir con los donadores, ya que no es una actividad definida en la organización ni tampoco una persona que se encargue de ello. Respecto a la estructura organizacional de Sanima es tradicional jerárquica, dado que el gerente general está posicionado sobre las áreas y estas

divididas en sub áreas. Además, se le preguntó al CEO de la organización si hay posibilidad de incorporar grupos de interés en el directorio para asegurar que los precios o subsidios se trasladan a beneficiarios. Sin embargo, nos comentó lo siguiente: “Sí, lo discutimos durante la formación del directorio en el 2022, pero decidimos que para esta primera versión no porque es agregar un nivel de complejidad mayor. No tenemos subsidios. Los contratos de fondos y grants que tenemos son para cumplir objetivos específicos de crecimiento.” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 4 de julio de 2023)

Finalmente, en cuanto a los canales de donación, se plantea que es importante la gestión del donante, para lo cual se requiere de un seguimiento y segmentación adecuada, teniendo en cuenta las necesidades y motivaciones de este grupo.

Para Sanima, según el CEO de la organización, sus donantes objetivo son otras organizaciones, actualmente son 2 donantes principales: Organización Holandesa y una organización nacional del Corporativo Internacional de Familia Peruana. (A. Llaxacondor, comunicación personal, 03 de mayo de 2023)

Asimismo, se hizo un resumen de toda la información recolectada de los colaboradores y se realizó la siguiente figura donde se construye una valoración de cada una de las categorías de Matching con el donante (ver Figura 32).

Figura 32: Matching con el donante

Matching con el donante	Total	
Los donantes de Sanima se encuentran altamente alineados con la misión y visión de la organización	82%	76%
Sanima realiza un diseño de paquetes de beneficios a cada segmento de donantes	67%	
Sanima tiene un sistema de compromiso con la misión de la organización	83%	
Sanima sirve y apoya los objetivos o negocios de los donantes	72%	

De la misma forma se realizó una figura que sintetiza todas las variables (ver Figura 33), así como la información sintetizada de la gerencia (ver Anexo I).

Figura 33: Variables de estudio y porcentajes

Variables de estudio	Metodología RISE General	Metodología RISE - Gerencia
Norte Claro	83%	88%
Liderazgo sólido	86%	84%
Eficiencia excelente	81%	82%
Redes potentes	71%	54%
Impacto real	74%	64%
Sostenibilidad financiera	76%	72%
Matching con el donante	76%	71%

2.3. La comunicación estratégica

La comunicación estratégica es de vital importancia porque ayuda, no solo para informar u orientar las acciones de la organización, sino que actúa como un mecanismo social que permite la construcción participativa y colectiva de la estrategia (Durán et al., 2016). En el caso de Sanima, todavía está en proceso evolutivo el trabajo de la comunicación de manera interna y externa de su identidad. Esto va de la mano también con la cultura y el mensaje que desean transmitir.

2.3.1. Marca atractiva

La marca de la empresa aún no es reconocida nacional o internacionalmente, como les gustaría. Ya que en las entrevistas se recopiló información acerca de que “para otras personas o gente de fuera, la marca no es tan atractiva, ese puede ser el punto débil” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023). Por ello, falta externalizar la marca atractiva de la organización.

Además, Beaumont (2016), afirma que otro aspecto importante es su reputación, la cual se consigue con el logro de objetivos planteados a los grupos de interés, y también por medio de la comunicación de dichos resultados. Según la entrevista, “Si existe la visión de Sanima, o antes X-runner, de las personas que lo han conocido, de todos los grupos de interés diversos, lo aprecian, pero es algo que no se ha comunicado de la forma más integral como parte de una estrategia. Está como pendiente” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023). Además, en la entrevista dirigida al experto de economía circular,

mencionó que “Conocía el nombre X-runner, pero no el nombre de Sanima” (B. Caravedo, comunicación personal, 12 de mayo del 2023). En la página web de Sanima, mencionan este cambio de marca; sin embargo, aún persiste el desconocimiento de algunas personas sobre este cambio.

2.4. La gestión de riesgos

Según Beaumont, esta capacidad “permite anticipar qué cosas pueden salir mal hasta el punto de generar pérdidas a la organización. Una organización puede sufrir pérdidas en cuatro áreas: personas, propiedades, dinero y reputación” (Beaumont, 2016, p.51). Por ello lo que se busca es analizarla a través de la M de marca atractiva de Henzler debido a que influye directamente en la organización.

Asimismo, lo que Beaumont nos comenta es que “la gestión de riesgos es gestión organizacional, gestión del riesgo organizacional, entonces en esa en esa perspectiva este es perfectamente válido el que la organización haga su análisis de riesgo, su mapeo de riesgos y tenga una estrategia para mitigar los los riesgos, porque ahí es donde empieza a estar como que vinculadas las cosas, por ejemplo como dice la literatura digamos uno de los activos más importantes que puede perder la organización de su reputación y por tanto perder este financiamiento perder donantes” (M. Beaumont comunicación personal, 21 de junio de 2023). En el caso de Sanima, se podría perder donantes si es que la gestión de los desechos no se realiza adecuadamente, si no hay un cuidado en la disposición de los desechos y se empiezan a enfermar a las personas generaría un daño reputacional donde se pondría en duda, la efectividad del modelo y servicio, generando un daño en la marca de Sanima.

2.4.1. Marca atractiva

Respecto a la marca Sanima lo que se preguntó fue ¿Consideras que la identidad corporativa de Sanima inspira a sus grupos de interés? ¿Por qué? A lo cual el gerente general respondió “La marca está en construcción, tienen la idea de que es lo que quieren proyectar, pero no han trabajado mucho en ello, en la identidad corporativa hacia afuera y hacia adentro. Lo han trabajado con cosas y actividades concretas, pero no como parte de un plan más grande.” (A. Llaxacondor, comunicación personal, 12 de mayo de 2023) Y por su parte la gerenta de Operaciones mencionaba que “Depende, para los usuarios si es atractiva la marca y está bien consolidada. Si está en frente a las otras organizaciones, si está bien posicionado, y es un buen referente. Otras personas o gente de fuera, no es tan atractiva, ese puede ser el punto débil. No han evaluado el estatus de marca. No hay mucho trabajo de la cultura”. (M.

Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023) Confrontando ambas opiniones consideran que tienen puntos de mejora, que, si bien para sus usuarios lo es, resulta que no se ha trabajado con personas que no son del sector para que sea una marca que resalte, siendo ese un punto en contra en las donaciones que no sean del sector saneamiento. Por otro lado, una opinión diferente sobre los usuarios considera la coordinadora de ventas “Lo que pasa es que nosotros ofrecemos un servicio a clientes que no pueden cubrir ciertas necesidades, por el tema de los precios no es atractivo. Pero si los costos son menores podríamos tener más público. Las personas necesitan algo que solucione su problema de saneamiento, pero no les va con el monto que tiene que solventar. Sí impactamos socialmente, pero dependemos del público” (M. Anampa, comunicación personal, 10 de mayo de 2023)., quien considera que es problema es el precio que no resulta tan atractivo a sus usuarios que ya tienen diferentes necesidades.

Además, aún no se tiene un alcance nacional crítico. En el focus group mencionaron que “es crítico, porque no recibe apoyo del Gobierno o en todo caso, de entidades o donativos del Perú” (M. Anampa, comunicación personal, 19 de julio de 2023). Es algo que está en formación aún, pero todavía no se ha ejecutado un plan para que el gobierno pueda ayudar. Lo cual requiere de un riguroso procedimiento. Según Luis Alva, se necesita conseguir un donante privado que quiera cubrir los costos. Y con ello, recién se puede pedir por licitaciones el apoyo del Estado. A eso se le denomina una asociación público privada. (L. Alva, comunicación personal, 7 de julio del 2023).

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la siguiente sección, se examinarán detalladamente los diversos hallazgos y conclusiones que se obtuvieron a partir del diagnóstico y análisis realizado en el marco de la investigación. Este proceso de análisis se llevó a cabo utilizando el modelo de las 4Ms que incluye la metodología RISE, la cual permite un enfoque integral y sistemático para evaluar y comprender en profundidad los diferentes aspectos relacionados con el tema de estudio. Además, para enriquecer y complementar los hallazgos y conclusiones obtenidos a través de las metodologías mencionadas, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad y focus group con diversos actores clave, con experiencia en el campo, así como de los usuarios y beneficiarios directos del objeto de estudio. Asimismo, se utilizó herramientas como el FODA. Esta perspectiva adicional proporcionó una comprensión más rica y contextualizada de los resultados y permitió validar y enriquecer los hallazgos cuantitativos obtenidos previamente.

En este contexto, los hallazgos y conclusiones se presentaron al CEO de la organización, Arturo Llaxacondor, y los pudo reconocer y validar cada uno de ellos, considerando que la organización se encuentra en un proceso de cambio.

1. Modelo de las 4M's y metodología RISE

Los procesos que salieron con mayor puntuación son Norte Claro y Liderazgo sólido, a diferencia de redes potentes e impacto real que salieron con un puntaje menor, las cuales son entendidas como no tener un creciente número de donantes, con una alianza estratégica que trasciende fondos financieros ni participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado, y en su impacto real a través de tener un alcance nacional crítico para generar cambios significativos y manejar un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto. Asimismo, a través de la metodología RISE el valor que genera es que busca cuantificar lo cualitativo.

Dentro de estas categorías tienen campo de mejora, en el estudio se identificaron los siguientes aspectos críticos:

Gestión de comunicación: Existe una brecha de información entre los empleados y los directivos con respecto a los recursos financieros. Por citar un ejemplo, los primeros no consideran que la organización tenga los recursos necesarios para ser autosostenibles. Por ejemplo, mencionaron que “Sanima tiene más de 10 años, casi 11 años, en la cual siempre se está con el apoyo externo. Se busca impactar a más personas. Sin embargo, también

habría un riesgo, porque se debe cuidar los recursos, los donativos” (M. Anampa, comunicación personal, 19 de julio de 2023). En contraste, con la opinión de los directivos, que sí lo consideran sostenible.

Un segundo ejemplo se observó en la Marca atractiva. Aún no se ha logrado expandir el conocimiento de la misión de Sanima a nivel local o internacional. Existen usuarios que no conocen el impacto que este servicio genera. En este sentido, la gerenta de operaciones menciona que “Para otras personas o gente de fuera, no es tan atractiva, ese puede ser el punto débil. No han evaluado el estatus de marca” (M. Arcos, comunicación personal, 09 de mayo de 2023). Lo cual es fundamental para la influencia no solo en usuarios, sino también en futuros donantes o alianzas estratégicas con otras organizaciones.

Acceso a la información y rendición de cuentas: En los resultados se realizó una comparación de todos los colaboradores con solo las personas que ocupaban cargos de gerentes. Ello reveló que en las dos variables que menor puntaje tiene la organización que son Redes potentes (71%) e Impacto real (74%), los gerentes consideren un puntaje aún más bajo de 54% y 64% respectivamente. Lo cual nos indica que el acceso a la información y la rendición de cuentas afecta al conocimiento que los colaboradores tienen sobre la organización. Los puntajes son porque en las redes potentes carecen de alianzas con actores locales, y el impacto real debido a que su alcance está en Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Villa el Salvador.

Cultura organizacional con propósito: Sobre la opinión de los trabajadores de la organización, se sienten involucrados y motivados en su ambiente laboral. Comentan que tienen el inodoro en sus casas y usan el servicio de Sanima. Madelina Anampa, Coordinadora de ventas, nos menciona: “si estoy identificada con la organización porque en mi hogar también hemos adquirido el servicio y sí, totalmente, la propuesta de Sanima ha mejorado de manera segura, la calidad de vida mía y de todos mis vecinos” (M. Anampa, 19 de junio de 2023). Además, Pablo Centeno, Analista de operaciones, nos comenta: “siempre quise trabajar en algo que impacté de manera directa. Y creo que desde que entré aquí, me di cuenta de que era el lugar para hacerlo. Porque sé a quienes impacta, cuántas personas y cómo.” Así como ellos, hay muchas opiniones similares. Son empleados y consumidores a la vez, lo cual genera una mayor motivación por lo que hacen. Ya que, ellos viven en las zonas donde está la problemática a abordar, que es brindar saneamiento seguro a los pobladores.

2. Sostenibilidad financiera y capacidad para generar recursos

El gerente de Administración y Finanzas, afirma que cada inicio de año debe tener cuanto menos seis meses de flujo de caja. En Sanima se encuentran cubiertos hasta diciembre de 2024 (J. Guevara, comunicación personal, 4 de julio del 2023). Esta situación, basada en una afirmación gerencial, puede darles una falsa estabilidad, dado que los fondos del mes de julio 2023 están garantizados solo hasta diciembre de 2024. Es importante notar que, el gerente también, menciona que el punto de quiebre del servicio sería recién a partir de los 3000 usuarios, cuando actualmente se encuentran en 1350 usuarios. Esto significa que, a pesar de tener ingresos asegurados hasta el 2024, todavía existe un subsidio importante que necesita gestionarse mientras no se alcance la masa crítica de 3000 usuarios. Esto abre un nuevo escenario sobre la sostenibilidad de la organización, en el que llamamos la atención hasta qué punto el tener asegurado los ingresos al 2024, significa que la organización sea sostenible financieramente o eficiente. A lo largo del estudio hemos evidenciado las situaciones críticas que vale la pena revisar:

Gestión de financiación: El estudio evidenció que no se cuenta con una posición que vele por los temas vinculados exclusivamente a la financiación o al cierre de brechas del subsidio que actualmente es del 80%. Los temas vinculados a la financiación recaen principalmente en Arturo Llaxacondor, CEO de Sanima, quien no necesariamente sigue los lineamientos estratégicos como alcanzar el punto de equilibrio o reducir el subsidio. La financiación se percibe más bien espontánea respecto a las necesidades de financiación. Perjudicando así el seguimiento a los donantes y la búsqueda de más donantes.

Más aún, entendiendo que éste es un rubro difícil para el cual obtener financiación, es indispensable establecer planes o alianzas de largo plazo, que puedan ser gestionadas desde la organización. La sostenibilidad financiera de Sanima está en riesgo. Además, en palabras de Martin Beaumont, él considera que “el tema de las donaciones es limitado porque justamente se trata es como lo del agua y saneamiento que son servicios públicos que van de la mano no te cobran, [...] pero también el convertirlo en una política pública, lo cual, claro, el camino implica una estrategia de incidencia, una estrategia de incidencia que haga que las municipalidades reconozcan que el servicio que ese servicio de disposición de excretas, o sea, de desagüe, básicamente es un servicio” (M. Beaumont, comunicación personal, 21 de junio de 2023). Considerando su expertise en el tema de fundraising, lo que se halló es que falta incidencia en el campo público para concretar oportunidades de financiación, como aquellas a gestionar vía servicios subcontratados en una política pública y un servicio subcontratado por las municipalidades para poder crecer en

volumen y se pueda abarcar el propósito de Sanima de brindar el acceso a saneamiento seguro a todas las personas.

Frente al problema de financiamiento, una de las alternativas que no se está mirando en la organización es la del financiamiento público. Posiblemente ésta sea una alternativa limitada para el modelo actual de la organización, la cual es una asociación sin fines de lucro, pero sin duda esta alternativa puede ayudar a contribuir con la sostenibilidad financiera. Luis Alban, asesor del programa de recursos naturales, cambio climático y gestión de riesgo de desastres, indicó que hay una posibilidad de que el Estado pueda financiar una parte si es mediante una asociación público privada, para luego pasar por una licitación. (L. Alban, comunicación personal, 7 de julio de 2023) Así, si se consigue una inversión considerable, podrá entrar en una negociación con el Estado. Sin embargo, la licitación será considerada solamente con la solicitud de una empresa privada, que brinde esta inversión a Sanima, para poder participar de las negociaciones.

Reconocimiento como ONGD y manejo del crédito fiscal: Adicionalmente de los hallazgos y conclusiones mencionados anteriormente, se identificó un importante aspecto relacionado con el riesgo potencial de perder la utilización del crédito fiscal. Durante el proceso de análisis, se constató que la organización en cuestión registra un porcentaje significativo del Impuesto General a las Ventas (IGV) en sus compras, alcanzando un 40% anual que no logra aplicarse como crédito fiscal. Debido a su falta de reconocimiento como una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), que le permita, por ejemplo, acceder a beneficios tributarios como el de la devolución de IGV, el riesgo de acumular el crédito fiscal, sin poder trasladarlo a años futuros, se torna mayor. Este hallazgo revela una situación que puede tener consecuencias negativas para la organización, ya que la pérdida del beneficio del crédito fiscal representa una disminución en los recursos financieros disponibles, además del estrés del manejo de flujo de caja. Al no contar con el reconocimiento de ONGD por parte de la APCI, se limita su capacidad para gestionar integralmente el IGV de la organización (sea como uso del crédito fiscal, o vía la devolución del IGV en proyectos financiados por la cooperación internacional).

3. Recomendaciones

En base a los hallazgos y conclusiones encontradas, y validadas ambas con la gerencia, ofrecemos las siguientes recomendaciones para la organización Sanima.

En torno a las 4M's se propone abordar en el corto plazo las redes potentes y el impacto real, incorporando en la gestión de la organización procesos más claros de la planificación estratégica, que incorpore además a los mandos medios de la organización, con la finalidad de asegurar la apropiación y conocimiento del resto del equipo de la situación actual de la organización. Otros temas a recomendar en el medio y/o largo plazo no son pertinentes en este momento, frente a la coyuntura de cambios estructurales que se avecinan. Asimismo, brindar la rendición de cuentas de acceso público para sus usuarios y colaboradores sobre las decisiones que la organización toma y generar una mayor transparencia y activando el control social de los propios usuarios sobre el servicio.

Dada la situación con la utilización del crédito fiscal que no logra reponerse del 40% anual, una de las recomendaciones que cae por su propio peso, es la de inscribir a la Asociación como una ONGD ante la APCI. Esto los llevará luego a la inscripción de planes anuales o multianuales por donante, que les permitirán recuperar el IGV de las compras realizadas con tales donaciones. Sin embargo, esta no debe ser la única medida para manejar con eficiencia el recupero de impuestos. Una segunda medida pasa por explorar la creación de una organización (potencialmente como una subsidiaria de Sanima), con fines de lucro, que maneje la parte comercial de la organización. Para este fin, se puede establecer una Sociedad de Beneficio o Interés Colectivo (Sociedad BIC). A través de esta organización, además de separar la cooperación internacional de las operaciones comerciales, podrán explorar oportunidades de financiación pública, como las sugeridas por el especialista Luis Alban.

Iniciar la ejecución de un plan para abordar la situación actual y la organización política de Sanima, dado que el servicio público debe ser asumido por el Estado y continuar siendo proporcionado por Sanima en áreas donde entidades como SEDAPAL aún no han llegado, según las declaraciones de Martin Beaumont y Luis Alban a través de la incidencia política. Esto podría lograrse mediante una asociación público - privada con el objetivo de promover el desarrollo.

REFERENCIAS

- Alanya, J. & Guevara, M. & Quispitupa, R. (2021). *Propuesta de creación e implementación de la Unidad de Gestión Municipal para la prestación del servicio de agua y saneamiento en la Municipalidad Distrital de San Salvador - Calca – Cusco*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Gerencia Pública, Escuela de Posgrado, Universidad Continental, Cusco, Perú. Repositorio Institucional Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/9362>
- Alter, K. (2017). *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC. <http://www.4lenses.org/setypology/print>
- Araujo, S., & Diaz, J., & Goñi, J. (2018). *Propuesta estratégica que impulse la sostenibilidad de una organización sin fines de lucro. caso: Asociación Aprendo Contigo*. Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial y Gestión Pública presentado por. Edu.pe. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12303/Araujo%20L%C3%B3pez_D%C3%ADaz%20Cobe%C3%B1a_Go%C3%B1i%20Vega_Propuesta_strat%C3%A9gica_impulse1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Akrofi, D., Brewer, T., Bundhoo, D., Dizon, J., Hutchings, P., Lynch, K., Mallory, A., Mekala, S., Mishra, P., Mohanty, S., Parker, A., Prasad, S., Rey Vicario, D., Welivita, I. & Willcock, S. (2020). *Evaluating the circular economy for sanitation: Findings from a multi-case approach*. The Science of the Total Environment, 744(140871), 140871. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.140871>
- Banco de desarrollo de América (2017, 22 de marzo). El tratamiento de aguas residuales bajo un enfoque de economía circular. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2017/03/el-tratamiento-de-aguas-residuales-bajo-un-enfoque-de-economia-circular/>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/54214>
- Begoña, J., & Beitia, P. (2013) *La captación de recursos en el tercer sector*. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1386580404_1561_3sgestion08.pdf

- Black, C. (2020). *Financiamiento para el emprendimiento social en el Perú*. Fundación Asia-Pacífico (APF) de Canadá. https://apfcanda-msme.ca/sites/default/files/2020-10/Peru_Deetken_ES.PDF
- Blázquez, J., Cancelo, M., Carpintero, P., Del Pino, J., Díaz, M., García, J., Giner, V., Gómez de Tejada, M., Jódar Gimeno, E., Martínez Rodríguez, M., Mesa, M., Muñoz, M., Navarro, C., Palacios, S., Peña, A., Quesada, J., Sosa, M. & Valdés, C. (2011). Documento de posición sobre las necesidades y niveles óptimos de vitamina D. *Revista de Osteoporosis y Metabolismo Mineral*, 3(1), 53–68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360933651007>
- Brown, W. (2010). *Strategic management. The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. Josses-Bass.
- Buckland, H. & Murillo, D. (2013). *Antena de la innovación social. Vías hacia el cambio sistémico. Ejemplos y variables para la innovación social*. Barcelona: Instituto de Innovación Social, ESADE, Universidad Ramón Llull
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina* (1st ed.). <http://www.transitsocialinnovation.eu/content/original/Book%20covers/Local%20PDFs/177%20ESADE-FOMIN-La-innovacion-social-en-America-Latina-Marco-conceptual-y-agentes.pdf>
- Canaday, C. (2018). *Why wet sanitation is washed up, while dry is high and dry*. <https://doi.org/10.52712/issn.1850-0013-403>
- Cancha, S., Virrueta, L., & Huillcahuamán, K. (2020). *El proceso de innovación social para la atención de necesidades sociales. Caso de estudio: Sanilab Internacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15709>
- Catacora, A., & Hermoza, A. (2022). *Gestión estratégica para la captación de fondos y financiamiento en Capaz Perú en Lima Metropolitana en la actualidad*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/23619>
- Certo, S. & Peter, J. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill College.
- Chávez, G. (2018) *Modelo de planificación y gestión estratégica para fundaciones medioambientalistas*.

<https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47134/3560903501026UTFSM.pdf?sequence=1>

- Coates, J., & Gray, D. (2020). *How cost analysis dispels myths about container-based sanitation*. https://www.ey.com/en_gl/corporate-responsibility/how-cost-analysis-dispels-myths-about-container-based-sanitation
- Collis, J. (2005). *Good to great and the social sectors: Why business thinking is not the answer*. Colorado, USA
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2010). *Servicios de agua potable y saneamiento en el Perú: beneficios potenciales y determinantes de éxito*. [Informe de proyecto, CEPAL]. <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3819/1/lcw355.pdf>
- Cordova, M. (2012). *La Mujer Peruana: Evolución y Perspectivas para el Desarrollo Futuro - Región Ica*. En *La Mujer Peruana: Evolución y Perspectivas para el Desarrollo Futuro*. LIMA. Planeta.
- Crutchfield, L. & Mcleod, H. (2007). *Forces for Good: The six practices of high-impact nonprofits*. San Francisco, USA: John Wiley and Sons.
- Crutchfield, L., Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Do more than give: The six practices of donors who change the world*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Decreto Supremo N° 018-2017-VIVIENDA. (2017). Plan Nacional de Saneamiento 2017 - 2021. Elperuano.pe. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-saneamiento-decreto-supremo-n-018-2017-vivienda-1537154-9/>
- Decreto Legislativo N° 1280. [Elperuano.pe. https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-saneamiento-decreto-supremo-n-018-2017-vivienda-1537154-9/](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-nacional-de-saneamiento-decreto-supremo-n-018-2017-vivienda-1537154-9/)
- Dianderas, A (2022). El sector saneamiento. Documento de políticas Públicas. DPP. N°05-2022. Julio 2022. Instituto de Gobierno y de Gestión Pública, Revista Gobierno y Gestión Pública, Universidad de San Martín de Porres, Lima (Perú). <https://gobiernoygestionpublica.edu.pe/iggp1/wp-content/uploads/2022/08/DPP.-N%C2%B05.-2022.pdf>

- Doerr, J. (2018). *Ojectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich an*. Vahlen.
- Durán, P., Cisneros, N., Meléndez, V. & Leonor, M. (2016) Vista de Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Edu.co*. 03 (03): 175-194
<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601/508>
- El Peruano (2021). Agua potable y saneamiento: vida y economía para el Perú. Publicado el 6 de setiembre del 2021. <https://elperuano.pe/noticia/128432-agua-potable-y-saneamiento-vida-y-economia-para-el-peru#:~:text=De>
- ESSALUD. (2014). El Proceso de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgo y Controles – IPERC. http://www.essalud.gob.pe/downloads/ceprit/JULIO_2014.htm
- Ferro, G. & Lentini, E. (2010) *Economías de escala en los servicios de agua potable y saneamiento. División de Recurso Naturales e Infraestructura. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. CEPAL – Colección de Documento de proyecto. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d4473b4d-1e3a-4abe-af70-8fccf467ef22/content>
- Flores, A. (2012) Empresa social basada en alianzas. El caso del mercado de saneamiento como modelo de cambio e innovación social. *Estudios Gerenciales*, 28(), 149-168. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21225840009>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (2019) *Marco mundial para el agua, el saneamiento y la higiene en las zonas urbanas*. <https://www.unicef.org/media/66436/file/Global%20Framework%20for%20Urban%20Water,%20Sanitation%20and%20Hygiene-Spanish.pdf>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia. Revista de antiguos alumnos. *Revista de antiguos alumnos del IESE Business School*. 31-42.
- Galarza, C. (2020). *Los alcances de una investigación*. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*. 9(3), 1-6. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Georges, P. M., & Hus, J. (2013). *Six figure management method: How to grow your business with the only 6 KPIs you'll ever need*. Kogan Page Publishers

- Gianoncelli, A. & Boiardi, P., (2017), “Financiación para el Impacto Social: la función clave de la financiación a la medida y las finanzas híbridas”. EVPA.
- Goyal, S., Sergi, B., & Jaiswal, M. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*, 54 (2), 418-440. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-11-2014-0662>
- González, M., & Difabio de Anglat, H. (2016). Enfoque transversal y longitudinal en el estudio de patrones de aprendizaje en alumnos universitarios de ingeniería. *Actualidades investigativas en educación*, 16(3), 1-21. <https://doi.org/10.15517/aie.v16i3.26089>
- Guerrero, A., & Romero, R. (2017). Organizaciones no lucrativas sostenibles en Perú: una gestión eficiente en recaudación de fondos. [Tesis de grado, Universidad de Ciencias Aplicadas]. Repositorio UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/623995/Guerrero_BA.pdf?sequence=13
- Haensel, V. (2021). Schmitt, V. G. H. (8 de febrero de 2021). El reto de la gestión financiera en las organizaciones sin fines de lucro. *Scientia et Praxis: Un blog sobre investigación científica y sus aplicaciones*. <https://www.ulima.edu.pe/idic/blog/gestion-financiera-en-organizaciones-sin-fines-de-lucro>
- Hambrick, D. & Fredrickson, J., (2001). Are you sure you have a strategy? *The Academy of Management Perspectives*, 15(4), 48–59. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897655>
- Henzler, A. (2016a). *Modelo de las 4M 's para un fundraising sostenible*. En Henzler, A, (Presidencia) ¿Cómo superar tu fundraising en tres años? Conferencia llevada a cabo en Mosaico Lab, Lima, Perú.
- Henzler. A (2016b). Las 4 M's para un fundraising sostenible. Mosaico.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. <https://cmappspublic2.ihmc.us/rid=1M7BV0046-FSY1Y8-1PHY/Yarliz%20Mora.pdf>
- Haro, G. (s. f.). *El Canvas Social una herramienta clave para la planeación estratégica de los emprendimientos sociales*. RECON. [https://www.reconcolombia.org/el-canvas-social-una-herramienta-clave-para-la-planeacion-estrategica-de-los-emprendimientos-sociales/#:~:text=El%20Canvas%20\(lienzo%20en%20ingl%C3%A9s,y%20c%C3%B3mo%20se%20lo%20aporto](https://www.reconcolombia.org/el-canvas-social-una-herramienta-clave-para-la-planeacion-estrategica-de-los-emprendimientos-sociales/#:~:text=El%20Canvas%20(lienzo%20en%20ingl%C3%A9s,y%20c%C3%B3mo%20se%20lo%20aporto).

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (2020). *Boletín sobre el Agua, Junio 2020* (No. 1). https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_agua_junio2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (2021a). *Acceso a los servicios básicos en el Perú*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1863/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), (2021b). Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG).
- JMP, OMS & UNICEF (2016). *Desigualdades en materia de saneamiento y agua potable en América Latina y el Caribe. Una perspectiva regional basada en datos del Programa Conjunto de Monitoreo de OMS/UNICEF del Abastecimiento de Agua y del Saneamiento y un análisis de la desigualdad a partir de encuestas nacionales de hogares y censos recientes*. <https://www.unicef.org/lac/media/1496/file>
- Kawasaki, G. (2015). *The art of start 2.0: The time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. Portfolio/ Penguin.
- Lima Cómo Vamos (2022). *¿Cómo vamos en Lima y Callao? Reporte urbano de indicadores de calidad de vida 2021*. <https://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2022/11/ReporteIndicadoresLCV2021.pdf>
- Malhotra, K. (2004). *Investigación de mercados*. 4 ed. Pearson educación.
- Maglieri, G. (1997). Organizaciones sin fines de lucro. *FACES*. 5, 95-127. http://nulan.mdp.edu.ar/31/1/FACES_n5_95-127.pdf
- Manten, M. & Pridham, C., (2012) *Recaudación institucional de fondos para proyectos de conservación*. Birdlife International. https://www.conservationleadershipprogramme.org/media/2014/09/FundraisingManual_Spanish.pdf
- Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (2022). *La agenda de agua, saneamiento e higiene en los acuerdos de gobernabilidad regionales y locales 2023-2026*. Mayo 2022. mesadeconcertacion.org.pe/storage/documentos/2022-06-07/mclcp-agenda-de-agua-y-sr-en-los-acuerdos-de-gob-2023-2026-vp4.pdf

- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2021, 24 de diciembre). Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento aprueba el Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026. [Comunicado de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/vivienda/noticias/572517-ministerio-de-vivienda-construccion-y-saneamiento-aprueba-el-plan-nacional-de-saneamiento-2022-2026>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) (2022) *Plan Nacional de Saneamiento 2022-2026*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2648833/PLAN_NACIONAL_DE_SAN_EAMIENTO_web.pdf.pdf?v=1676393031
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). *Informe Competencias Agua y Saneamiento*. <https://www.descentralizacion.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/Informe-Competencias-Agua-y-Saneamiento.pdf>
- Moore, M. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Mosaico Laboratorio Social. (s. f.). *Metodologías*. Mosaico Lab Social. <http://www.mosaicolabsocial.org/metodologias/>
- Naciones Unidas. (2010). *El derecho humano al agua y el saneamiento*. https://www.un.org/spanish/waterforlifedecade/human_right_to_water.shtml#:~:text=El 28 de julio de,de todos los derechos humanos
- Nova, L., Moreno, S., & Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). *Espacios*, 41(7), 238-252. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Noval L. (2014). *El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas*. [Tesis de maestría, Universidad de Oviedo]. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/29660/TFM_NovalGonzalez_Laura.pdf?sequence=6
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2023). *Saneamiento*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/sanitation>

- Oster, S. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. University Press.
- Palencia-Lefler, M. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Instituto de Filantropía y Desarrollo IFD <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>
- Pastor, G. (2015). *Canvas Modelo Negocio Social*. <https://emprendedorsocial.org/canvas-de-emprendimiento-social/>
- Pérez, M., & Gómez, T. (2013). *Captación de recursos externos en bibliotecas: la práctica del Fundraising*. *Anales de documentación*, 16(1). <https://doi.org/10.6018/analesdoc.16.1.157771>
- Pinzon, M. (2005). El papel de las ONGs y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*. 5(5), 75-96. <https://www.redalyc.org/pdf/675/67550506.pdf>
- Pasco, M & Ponce, F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172009>
- Pomares-Pacheco, C. (2020). Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: método OKR como catalizador del desempeño organizacional. *Gerencia Libre*. 7(19), 203-216. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9519/8543
- Punto Edu, (2020). *Gestores PUCP participan en proyecto internacional de saneamiento financiado por el UK Research and Innovation*. PuntoEdu PUCP. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/noticia/gestores-pucp-participan-en-proyecto-internacional-de-saneamiento-financiado-por-el-uk-research-and-innovation/>
- Retolaza, J., Torres, J. & San-José, L. (2012). *El Cuadro de Mando Integral en entidades no lucrativas*. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14(), 89-106. [http://www.accid.org/revista/documents/El cuadro de mando integral en las Entidades No Lucrativas.pdf](http://www.accid.org/revista/documents/El%20cuadro%20de%20mando%20integral%20en%20las%20Entidades%20No%20Lucrativas.pdf)
- Rodríguez, D., Flores, R. & Miranda, P. (2013). Alianzas entre empresas lucrativas y organizaciones sin fines de lucro. *UNIVERSUM*. 28(1), 178-201 https://scielo.conicyt.cl/pdf/universum/v28n1/art_09.pdf

- Russel, K. C., Hughes, K., Roach, M., Auerbach, D., Foote, A., Kramer, S., & Briceño, R. (2019). Taking container-based sanitation to scale: Opportunities and challenges. *Frontiers in environmental science. Policy and Practice Review*. 7(1), 1-7 <https://doi.org/10.3389/fenvs.2019.00190>
- SEDAPAL (2014). *Saneamiento alternativo en zonas periurbanas de la ciudad de Lima - Perú. Servicio de Agua Potable y Alcantarillado.* <http://repositorio.sedapal.com.pe/handle/SEDAPAL/21>
- Sen, A. (1984) *Resources, Values and Development*. Basil Blackwell
- Separett (2020). *Sanima (former X-runner)*. <https://separett.com/gb/en/x-runner-2>
- SEKN, Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales*. BID.
- Sierra, V., & Ceballos, M. (2021). *Guía metodológica para para la creación de una unidad de procuración de fondos en una entidad sin ánimo de lucro en Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/c7800559-bdae-4136-b0a2-5dd685badddf/content>
- Starr, K. (2021). *The eight-word mission statement*. https://ssir.org/articles/entry/the_eight_word_mission_statement#
- Teipel, P., & Alberti, M. (2019). Vision und Strategie verwirklichen mit OKR. *Controlling & Management Review*, 63(5), 34–39. <https://doi.org/10.1007/s12176-019-0033-6>
- Whittington, R. (2002). *What is strategy and Does it matter?* Routledge.
- World Bank (2019a). *“Evaluating the Potential of Container-Based Sanitation”*. World Bank, Washington, DC. <https://hdl.handle.net/10986/31292>
- World Bank (2019b). *“Evaluating the Potential of Container-Based Sanitation: X-runner in Lima, Perú”*. World Bank, Washington, DC. <https://hdl.handle.net/10986/31293>
- World Bank (2019c). *“Evaluating the Potential of Container-Based Sanitation: Clean Team in Kumasi, Ghana”*. World Bank, Washington, DC. <https://hdl.handle.net/10986/31294>

Water & Sanitation for the Urban Poor (WSUP) & Ernst & Young (EY) (2018) *The world can't wait for sewers: advancing container-based sanitation businesses as a viable answer to the global sanitation crisis*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/corporate-social-responsibility/ey-wsup-the-world-cant-wait-for-sewers.pdf

Zuñiga, V. (2005) *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*. [Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla]. Bibliotecas UDLAP.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/zuniga_p_v/



ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia y operacionalización de variables

Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización de variables

Variables / Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de investigación
El impacto del servicio brindado por la organización Sanima	<p>¿La propuesta de valor de la empresa que ofrecen a los usuarios resuelve la principal problemática? ¿Consideras que Sanima genera un impacto medible y verificable en la sociedad?</p> <p>¿Qué soluciona la organización en las comunidades?</p> <p>¿Por qué lo van a elegir en lugar del silo y otras forms de saneamiento?</p> <p>¿Qué beneficios aporta?</p> <p>¿Cómo se siente el cliente al obtener el servicio?</p> <p>¿Están haciéndolo diferente a la competencia?</p>	Teoría del triángulo estratégico de Moore analizado por Martin Beaumont, cuestionario con la escala del 1 al 4 (escala Likert) y análisis de los puntajes totales
Métodos de financiamiento	<p>¿Cuáles son los KPIs para medir las estrategias de financiamiento? ¿Cuál es el mejor método para obtener financiamiento?</p>	Teoría de las 4M's, entrevistas a los líderes de la organización y los líderes de cada una de las áreas como Ventas, Operaciones, Innovación, entre otros.
Acceso al financiamiento	<p>¿Cuál es el monto del subsidio que necesitan? ¿Cuántos gastos tiene? ¿A cuántas familias puede brindar el servicio de saneamiento?</p>	Teoría de las 4M's, entrevistas a los líderes de la organización y los líderes de cada una de las áreas como Ventas, Operaciones, Innovación, entre otros.
Canales de captación de fondos de Sanima	<p>¿Tienen una diversificación de las fuentes de financiamiento? ¿Considera Sanima que tiene una buena visibilidad y alcance para la captación de fondos?</p>	Teoría de las 4M's, entrevistas a los líderes de la organización y los líderes de cada una de las áreas como Ventas, Operaciones, Innovación, entre otros.
Donantes de la empresa Sanima	<p>¿Cuáles son los donantes y porcentualmente cuánto han aportado a la organización?</p>	Teoría de las 4M's, entrevistas a los líderes de la organización y los líderes de cada una de las áreas como Ventas, Operaciones, Innovación, entre otros.

Tabla A1: Matriz de consistencia y operacionalización de variables (continuación)

Variables / Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos de investigación
Situación económica de Sanima	<p>¿Cuántos gastos tiene? ¿Cuántos servicios puede solventar al mes? ¿La organización tiene recursos financieros suficientes para alcanzar sus metas?</p> <p>¿Tiene el compromiso de liquidez para asumir los pasivos de este año y el próximo? ¿Cuál crees tú que es el punto de quiebre (equilibrio) de personas que necesitan tener acceso al servicio para que la organización Sanima sea autosostenible? ¿Has identificado cuál es el subsidio mínimo que necesita Sanima para llegar al punto de quiebre (equilibrio)?</p>	<p>Teoría del triángulo estratégico de Moore analizado por Martin Beamount, cuestionario con la escala del 1 al 4 (escala Likert) y análisis de los puntajes totales</p>
Gestión estratégica para el financiamiento de la organización Sanima	<p>¿Cuál es la situación financiera actual de la organización Sanima? ¿Cuál es el comparativo de las utilidades de los años 2020, 2021, 2022?</p> <p>¿Hay posibilidad de incorporar a los grupos de interés en el directorio, como un representante de la población, para asegurar que los precios o subsidios se trasladan a beneficiarios?</p>	<p>Teoría del triángulo estratégico de Moore analizado por Martin Beamount, cuestionario con la escala del 1 al 4 (escala Likert) y análisis de los puntajes totales</p>

ANEXO B: Matriz del Modelo

Tabla B1: Matriz del Modelo de los Tres Pilares de Moore y las variables de Henzler

Marco analítico	Estructura	Capacidades	Variables de Moore y Henzler
Modelo de los Tres Pilares de Moore	Visión	Propuesta de valor: estrategia general de la organización a partir de la determinación del valor social a crear	Declaración estratégica: determinación de misión, visión y objetivos estratégicos
			Misión con impacto diferenciada
			Maquinaria institucional robusta
		conocimiento de la realidad: conocimiento de los grupos de interés y del entorno	Público objetivo: la perspectiva del público objetivo es una fuente de información para la toma de decisiones estratégicas
			Análisis del entorno interno y externo: identificación y descripción de los grupos de interés y del FODA
		capacidad de anticipar los cambios (prospectiva): identificar las tendencias e integrarlas para el diseño de las estrategias	Análisis de tendencias: identificación de futuros cambios en el entorno
		Integración del análisis en las estrategias: los cambios identificados son considerados al diseñar las estrategias organizacionales	
	la gestión ética de la organización o su gobernanza.		
	Recursos	construcción de capital social: identificación de actores clave y el establecimiento de relaciones sólidas con ellos	Alianzas estratégicas con otras organizaciones
		movilización de recursos	Maquinaria institucional robusta Capacidad para movilizar recursos Marca atractiva
			Modelo de donación enfocado
			Canal de donación
la comunicación estratégica		Marca atractiva	
la gestión de riesgos	Marca atractiva		

ANEXO C: Guías de entrevista

Guías de entrevista a expertos académicos (Marco analítico)

Guía de entrevista a Mosaico Laboratorio Social

Buenos tardes, Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. ¿Este modelo lo has validado en algún estudio académico? ¿Hay bibliografía académica que hayas utilizado para crear este modelo?
2. ¿Qué es RISE y cómo se aplica? ¿Crees que las categorías son suficientes? ¿Qué opinas de la rendición de cuentas?
3. ¿Cuál es la motivación detrás de cuantificar lo cualitativo?
4. En tu experiencia, ¿percibiste la diferencia entre puntajes de diferentes stakeholders?
5. ¿Por qué no se agregaron otros elementos de gobierno corporativo en la metodología RISE? Porque solo norte claro, liderazgo sólido, etc
6. ¿Por qué tienen el mismo peso cada elemento dentro de la metodología RISE? ¿Por qué no más el impacto real?
 1. ¿Qué significa que una organización tenga un norte claro?
 2. ¿Cómo una organización lograría tener un liderazgo sólido?
 3. ¿Cómo una organización tiene un gobierno estratégico?
 4. ¿Cómo una organización mantiene una eficiencia excelente?
 5. ¿Qué significa que una organización tenga redes potentes?
 6. ¿Cómo una organización lograría tener un impacto real en la sociedad?
 7. ¿Cuándo una organización se considera sostenible?
 7. ¿Puede entenderse que el matching con el donante sea con donantes tipo corporativo, cooperación internacional y/o públicos?
8. ¿Qué es para ti un gobierno corporativo efectivo en una organización social?
9. ¿Qué objetivos esperamos lograr al implementar la metodología RISE?
10. ¿Cómo nos aseguramos de que los aprendizajes obtenidos durante el proceso de RISE sean implementados en nuestro negocio o proyecto?

11. ¿Cuáles son los desafíos comunes que enfrentamos al aplicar la metodología RISE y cómo los abordamos?

12. En la metodología de las 4M's me dan ciertos resultados, ¿cómo se parte desde eso hacia un modelo de donante enfocado? *¿Cómo poner en marcha productos enfocados en donantes? ¿Por dónde empezar?*

Guía de entrevista a Martin Beaumont

Buenas tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos. En esta oportunidad nos encontramos con Martin Beaumont, nos encontramos con Martin Beaumont, profesor de la PUCP, y especialista en gestión social.

Nosotras actualmente nos estamos centrando en la organización Sanima, la cual es una organización social que brinda el servicio de cobertura de saneamiento seguro a través del *Container based sanitation* (CBS) en zonas periurbanas que no tienen acceso a agua ni desagüe a través de un sistema alternativo con sanitarios secos y portátiles (Kunan, 2018). El propósito de la organización social es hacer que todas las personas **en situación de vulnerabilidad** puedan ejercer su derecho de manera efectiva al saneamiento seguro, limpio y sostenible. Sanima brinda un saneamiento alternativo para zonas de difícil acceso que no cuentan con un sistema eficiente, seguro y digno a todos los hogares del Perú, es decir, que no cuentan con agua y desagüe.

Es un sistema en el que los inodoros recolectan excretas humanas en contenedores sellables y posteriormente se transportan a las instalaciones de tratamiento cuando estas se encuentran llenos para luego ser transformadas en compost o ser eliminadas de manera segura.

Nosotras nos estamos basando en una metodología similar a la tesis de Capaz Perú que justo también validaron con usted ciertos puntos y queríamos hacerlo de igual manera nosotras.

1. Teniendo en cuenta que validamos lo que plantea Moore y los pilares para la sostenibilidad de manera integral, sin embargo algunas variables resultan ser muy

generales ¿Considera que su modelo puede enriquecerse al complementarse con otros modelos? ¿Cuál es la razón detrás de esta posibilidad y cómo se llevaría a cabo dicha complementación?

2. Nuestra investigación también recoge el modelo de las 4M's para un fundraising sostenible de Alvaro Henzler. Este modelo se basa en cuatro pilares fundamentales para su funcionamiento óptimo. En primer lugar, destaca la importancia de una misión con impacto diferenciado, lo cual resulta crucial para el desarrollo adecuado de la organización. En segundo lugar, se hace hincapié en la necesidad de contar con una maquinaria sólida que implemente referentes de alto impacto. En tercer lugar, se destaca la relevancia de un modelo de donación enfocado que segmenta adecuadamente a los donantes. Por último, se resalta la importancia de contar con una marca atractiva tanto para los donantes individuales como institucionales. En general, este enfoque proporciona una estructura sólida para el modelo y puede ser considerado como una estrategia efectiva en el ámbito de las donaciones. En este sentido, ¿qué opina del modelo?

3. Desde su perspectiva ¿Considera que los 3 pilares deben ser siempre aplicados en cualquier tipo de organización?

4. Se entiende que a un nivel integral sería lo mejor, sin embargo si las falencias de una organización se centran en dos pilares fundamentales y son complementados con un modelo de fundraising sostenible, ¿considera que sería viable?

5. ¿En qué tipo de organizaciones ha sido aplicado el modelo con éxito?

6. ¿Cómo se puede medir la gestión de riesgos enfocada en una organización enfocada en el acceso a saneamiento seguro para personas en situación de vulnerabilidad que busca fondos de financiamiento?

7. Desde su experiencia ¿Cuál ha sido la principal dificultad por la cual las organizaciones sociales no logran sostenibilidad?

8. En cuanto al pilar Recursos, En una organización que opera en zonas urbanas ¿Cuál cree usted que son los canales más efectivos que las organizaciones pueden aplicar para captar fondos y financiamiento? ¿Por qué?

9. En zonas urbanas, ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para que las organizaciones sociales alcancen su visión?

10. ¿Considera usted que debería ser un servicio pagado por el gobierno nacional o sub-nacionales a través de fondos públicos?

11. Desde su experiencia usualmente ¿Por qué es que el donante institucional está donando? ¿Qué lo motiva?

12. Desde su experiencia, dado el contexto anterior ¿Qué tipo de alianzas estratégicas serían las óptimas para movilizar recursos correctamente? Actualmente estas son CBSA (Container Based Sanitation Alliance), Emzingo, Kunan, Separett, Vitol Foundation, Zinia Asociación, Grand Challenges Canada, Techo

13. Debido a que en este caso según el análisis qué hemos hecho a la organización hemos encontrado qué hay alianza bien constituidas pero que carecen de aliados sectoriales o técnicos ¿cómo afecta o favorece esto a la organización?

Guías de entrevista a expertos académicos (Marco teórico)

Guía de entrevista - Cinthya Arguedas

Buenos tardes profesora, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la organización social Sanima. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

Sanima es una organización social sin fines de lucro la cual tiene como objetivo brindar saneamiento seguro a personas que no tienen el acceso en Lima, a través de un saneamiento no convencional por medio de contenedores.

1. ¿Existen alianzas actuales del Estado con Organizaciones sociales, para buscar apoyar una problemática social?
2. ¿Hay posibilidad de trabajar con fondos públicos en este tipo de servicios?
3. ¿Existen programas/proyectos o fondos públicos del Estado destinados a la problemática social de saneamiento?
4. ¿Como una ONG o una organización social puede pedir fondos al Estado para un proyecto social?
5. ¿Hay posibilidad de que una organización social pueda buscar tener una alianza con el estado y que pueda acceder a fondos públicos?
6. ¿Hay posibilidad de que se pueda incluir en los arbitrios el servicio de recojo de excretas? ¿Que sería necesario de tener?

Guía de entrevista - Baltazar Caravedo

Buenos tardes, Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. Comenzamos con una pregunta básica pero importante ¿Qué es para usted la economía circular? ¿Es un proceso o un sistema?
2. ¿La economía circular se basa en buscar residuo cero? y si la respuesta es si ¿las organizaciones que implementan economía circular deben buscar tener residuos cero?
3. ¿La implementación de la economía circular debe suceder en todos los procesos de la organización o solo al final de la cadena?
4. ¿En qué tipo de organizaciones se ha aplicado la economía circular con éxito?
5. ¿Cómo debería llevarse a cabo la economía circular en una organización social? ¿Y cómo sería una centrada en saneamiento?
6. ¿Cuáles son los beneficios que trae la economía circular en las organizaciones?
7. ¿Cómo se financian las ideas de economía circular? ¿hay oportunidades en el sector público?
8. ¿Es para las organizaciones una estrategia la aplicación de economía circular?
9. ¿Cuáles son los retos principales que tienen las organizaciones que aplican la economía circular?
10. Desde su experiencia, ¿cuál sería la manera adecuada de implementar la economía circular en una organización sin dejar de lado la sostenibilidad financiera aquí en el país?

Guía de entrevista - Luis Alban

Buenos tardes, Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. ¿Cuáles son los servicios públicos de saneamiento según el plan nacional de saneamiento?
2. ¿Usted cree que se lograrán las metas en todas las zonas periurbanas donde se requiere el servicio?
3. ¿Este modelo puede implementarse de manera sostenible financieramente en el Perú? Por ejemplo: el costo unitario es de 39 soles y costo de venta es de 39 soles, a pesar de ello vive con subsidios, nuestra hipótesis es que debe tener más personas adscritas al programa
4. ¿Usted cree que existen fondos públicos que puedan utilizarse para implementar este tipo de modelos? (por ejemplo: en una alcaldía provincial o en un gobierno regional o en presupuesto por resultados ppr 068) ¿puede ser para subcontratación de servicio, está incluido en el pr068?
5. ¿Existen otros incentivos hacia autoridades regionales y distritos por riesgos de salud pública centrados en el sector saneamiento? ¿Estos pueden pagar servicios como el que ofrece Sanima?
Incentivos municipales,
6. ¿Estos incentivos podrían pagar servicios de este tipo?
7. ¿Una alcaldía podría incorporar como un servicio público a las personas en situación de vulnerabilidad la subcontratación de Sanima para gestionar el manejo de residuos sólidos de cada familia? No por que todo pasa un proceso de licitación

Guías de entrevista a organizaciones sociales como Arrebol

Buenas tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. Comenzamos con una pregunta general, cuáles es su nombre completo y también, cuál es su puesto
2. Me podrías comentar, ¿cómo se creó Arrebol y qué actividades realizan?
3. ¿Algunos proyectos que hayan realizado en Arrebol, que sean los más destacados? ¿Cuáles han sido?

4. Y ¿cómo ha cambiado cuando inició a Arrebol? ¿Cuándo fue la fecha que inició y cómo ha cambiado ahora actualmente en 2023?
5. Y ¿de qué forma se han financiado a lo largo del tiempo quizás con alguna otra organización?
6. Y ¿considera que la empresa o en la organización Arrebol es sostenible en el tiempo?
7. ¿Y alguna fuente de financiamiento que me comentaste es financiamiento público?
8. ¿Y cuál es la meta que tienen planteado como organización?

Guías de entrevista a organizaciones sociales como Pebal

Buenas tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la **organización social Sanima**. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

9. ¿Cuál es tu nombre?
10. ¿Cual es tu puesto?
11. ¿Qué es Pebal?
12. ¿Como así termina yendo un poco para el tema de saneamiento, para el tema de los baños?
13. ¿Que la labor se hace y quiénes deciden qué proyectos se hacen se presentan?
14. ¿Cuáles consideras que son los puntos fuertes que Pebal y cuales son los puntos de mejora?
15. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
16. ¿Quiénes conforman la organización?
17. ¿Consideras que con los donantes que tenías, pueden ser sostenibles en el tiempo?
18. ¿Reciben financiamiento público?
19. ¿Tienen un registro del proyecto de los baños secos?

Guía de entrevista a miembros de Sanima

Guía de entrevista - (Arturo Llaxacondor e Isabel Medem, Milagros Arcos, Madelina Anampa, Rosa Yanac, Jorge Guevara, Katherine Bermúdez)

Buenos tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la organización social Sanima. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. ¿Cuál fue el motivo de creación de la organización? ¿En qué etapa de crecimiento considera que se encuentra actualmente? ¿Cuál es el alcance que tiene actualmente?
2. ¿Cuáles cree usted que son sus puntos fuertes y sus puntos de mejora como organización social enfocada en el saneamiento?
3. ¿Cómo describiría la crisis de saneamiento en el Perú?
4. ¿Cree usted que este servicio de saneamiento está funcionando en Perú?
 5. Con respecto al modelo de CBS, ¿Cuáles son los factores de éxito de este modelo en Perú?
 6. Y ¿cuales son los obstáculos que se han presentado para llevar este saneamiento basado en contenedores a las poblaciones que lo necesitan?
 7. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la organización, las que permiten que pueda ser una organización sostenible en el tiempo?
 8. ¿Cuáles son las estrategias de financiamiento que implementa su organización social?
 9. y ¿Qué tan eficaces son sus estrategias de financiamiento en la actualidad?
¿Se está realizando un seguimiento a sus estrategias? Si la respuesta es “sí”, ¿cómo se está realizando este seguimiento?
 10. Entendemos que su organización opera con subsidios, y que no es 100% sostenible. En este sentido ¿Tienen alguna meta puntual sobre la disminución del subsidio que permite operar la organización?
 11. ¿Cuáles cree usted que son los factores de éxito y cuáles cree que son los factores que obstaculizan el llegar a las metas que como organización se han planteado?
 12. ¿Cuáles son los donantes actuales que tiene su organización? y ¿Qué tipo de donantes son o qué tipo de fuentes de financiamiento usan? (Tipos o canales: donantes corporativos, internacionales, sector público, individuales)
 13. ¿Cuál es la recurrencia de los donantes mencionados (si son donantes que continúan sus donaciones, o las vuelven a hacer una vez terminadas)?

14. ¿Han intentado mecanismos de financiación pública o de individuos?
o ¿qué otros mecanismos se intentó realizar sin éxito?
15. Particularmente, respecto a la financiación pública, ¿Qué rol cree debe tener en la contratación de servicios para reducir las brechas de saneamiento urbano o periurbano?
16. ¿Cuándo considera que la organización es sostenible financieramente? ¿Han validado la creación de subproductos o incorporar elementos de economía circular en sus procesos (ej. biofertilizantes)?

Guía de Entrevista (Arturo Llaxacondor, Isabel Medem)

Buenos tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la organización social Sanima. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

1. ¿Consideras que la organización mantiene una planificación de sus actividades?
2. ¿Consideras esta planificación efectiva? ¿Por qué?
3. ¿Consideras que la organización tiene recursos financieros suficientes para alcanzar sus metas?
4. ¿Considera que la visión de la organización está alineada con las personas de la misma organización?
5. ¿Consideras que la organización protege a sus activos tanto tangibles como intangibles?
6. ¿Consideras que existe un directorio efectivo dentro Sanima? ¿Por qué?
7. ¿Consideras que existe apoyo a la dirección de la organización? ¿Qué tipo de apoyo?
8. ¿Consideras que la identidad corporativa de Sanima es atractiva? ¿Por qué?
9. ¿Consideras que la identidad corporativa de Sanima inspira a sus grupos de interés? ¿Por qué?
10. ¿Consideras que Sanima genera un impacto medible y verificable en la sociedad? ¿Por qué?
11. ¿Sanima mantiene una solidez y transparencia financiera? ¿Por qué?

12. Respecto a la gestión de riesgos tanto reputacionales como operacionales
¿Sanima mantiene políticas de gestión de riesgos?

13. ¿Consideras que Sanima ha adaptado sus actividades a la coyuntura actual?
Es decir, la emergencia sanitaria y económica producto del Covid-19. Si fue así,
¿Cuáles fueron las medidas que se tomaron respecto a la coyuntura?

14. ¿Cuáles crees que son las perspectivas a futuro de la organización?



ANEXO D: Guía de Focus Group

Buenos tardes, somos Leyda Quiquin y Alejandra Quispe somos estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la especialidad de Gestión empresarial y Gestión Social. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para analizar la gestión estratégica del financiamiento de la organización social Sanima. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que los datos que se utilicen en esta entrevista serán usados con fines exclusivamente académicos.

VISIÓN

Misión con impacto diferenciada

1. ¿Conocen cual es el propósito de la organización?
2. ¿Se sienten identificados con el propósito de la organización?
3. ¿Consideran que se cumple?

Gobierno corporativo efectivo

Planificación efectiva

4. ¿Consideran que la organización mantiene una planificación de sus actividades?
5. ¿Consideran esta planificación efectiva? ¿Por qué?

Recursos financieros adecuados

6. ¿Consideran que la organización tiene recursos financieros suficientes para la realización de sus metas?

Protección de activos

7. ¿Consideran que la organización protege a sus activos tanto tangibles como intangibles?

Directorio efectivo

8. ¿Consideran que existe un directorio efectivo en Sanima? ¿Por qué?
9. ¿Consideran que Sanima cuenta con un consejo directivo efectivo?

Conocimiento de la realidad

10. ¿Qué cambios consideran que Sanima ha tenido a lo largo de estos 10 años?

11. ¿Creen que se ha podido adaptar a las nuevas tecnologías y tendencias del sector social?
12. ¿Consideran que Sanima genera un impacto medible y verificable en la sociedad? ¿Por qué?
13. ¿Cuáles creen que son las perspectivas a futuro de la organización?

RECURSOS

Marca atractiva

14. ¿Cómo describirían a la organización Sanima?
15. ¿La marca Sanima consideras que es atractiva?
16. ¿Consideran que la marca tiene reconocimiento?
 - a. Repregunta: ¿a nivel nacional? ¿internacional?
17. ¿Consideran que la identidad corporativa de Sanima inspira a sus grupos de interés? ¿Por que?

Modelo de donación enfocado

18. En un futuro, ¿Te gustaría aportar económicamente a la organización? ¿Por qué?
19. ¿Conoces a los donantes que aportan a la organización?

Maquinaria institucional robusta (Capacidad para movilizar recursos)

20. ¿Consideran que Sanima participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado?
21. ¿Consideran que Sanima tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos?

Cierre

22. ¿Desearía añadir algo más con respecto a lo conversado?

ANEXO E: Cuestionario

Cuestionario de percepción de Gestión estratégica de Sanima

1. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene un Norte Claro. En base a su perspectiva ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima tiene una visión clara, futurista e inspiradora

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene valores establecidos experimentados en la cultura organizacional

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene claridad estratégica de objetivos con apoyo profesional a mediano plazo

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

2. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene un liderazgo sólido. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima tiene un gobierno corporativo completo, efectivo e institucional

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene un equipo fundador amplio e involucrado en la operación

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene un equipo talentoso a tiempo completo, reclutado formal y selectivamente y evaluado formalmente

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene un líder inspirador

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

3. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene una Eficiencia excelente. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima tiene estabilidad y eficiencia de recursos financieros para administración y fundraising

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene una memoria institucional reflejada en procesos manuales críticos

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima mantiene costo por beneficiario relativo

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima mantiene sistemas formales e informales de recojo, seguimiento y monitoreo continuo de programas

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización mantiene unas redes potentes. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima tiene una marca potente capaz de generar comunidades de seguidores en favor de la causa

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene es catalizador de movimiento de voluntariado capacitado y empoderado

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene un creciente número de donantes, con alianza estratégica que trasciende fondos financieros

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

5. A través de las siguientes variables se está evaluando si la organización tiene un impacto real. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos

- Muy en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima maneja un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima realiza una intervención local y sistémica, evaluada externamente

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima trabaja bajo un modelo innovador con alta capacidad de adaptación al contexto

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

6. A través de las siguientes variables se está evaluando la Sostenibilidad de la organización. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Sanima realiza una inversión alta de tiempo y recursos para la construcción de la sostenibilidad del impacto que genera en la sociedad

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene una alta diversificación de ingresos y baja dependencia en socios mayores

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima trabaja bajo un modelo de organización híbrido, con ingresos autogenerados

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima realiza un manejo altamente transparente de la operación y finanzas

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

7. A través de las siguientes variables se está evaluando el nivel de coincidencia con los donantes. En base a su perspectiva. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?

Los donantes de Capaz Perú se encuentran altamente alineados con la misión y visión de la organización

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo

- Muy de acuerdo

Sanima realiza un diseño de paquetes de beneficios a cada segmento de donantes

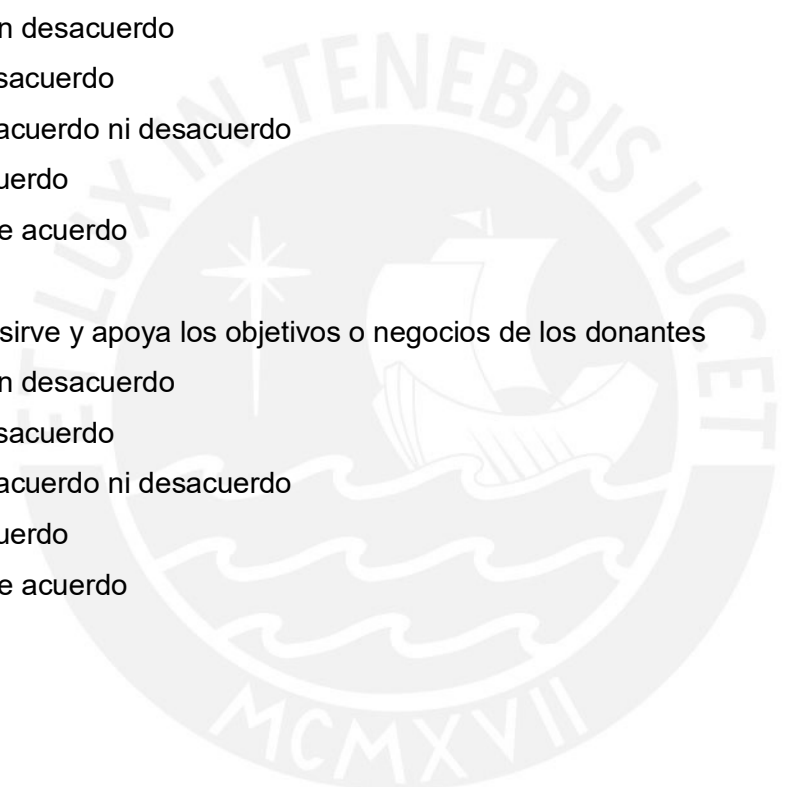
- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima tiene un sistema de compromiso con la misión de la organización

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

Sanima sirve y apoya los objetivos o negocios de los donantes

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo
- De acuerdo
- Muy de acuerdo



ANEXO F: Consentimiento informado para entrevistas

Figura F1: Formulario de consentimiento informado para entrevistas

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Leyda Quiquin y Alejandra Quispe*, estudiantes de la especialidad Gestión empresarial y Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente William Campbell. La investigación, denominada "**Gestión estratégica para analizar el financiamiento de una organización social local del sector saneamiento: Caso Sanima**", tiene como propósito analizar las estrategias que emplea Sanima para ser sostenible financieramente.

Se le ha contactado a usted en calidad de sujeto de estudio. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 45 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de esta tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: alejandra.quispe@pucp.edu.pe o leyda.quiquin@pucp.edu.pe. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Al finalizar se le enviará una copia del formulario al correo registrado.

Correo *

Texto de respuesta corta

Nombre completo *

Texto de respuesta corta

DNI *

Texto de respuesta corta

Figura F1: Formulario de consentimiento informado para entrevistas (continuación)

Cargo y organización a la que pertenece *

Texto de respuesta corta

Estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera confidencial *

Sí

No (en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre y organización)

Doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en el mismo. *

Sí

No

ANEXO G: Consentimiento informado para focus group

Figura G1: Formulario de consentimiento informado para focus group

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA FOCUS GROUP PARA PARTICIPANTES

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Leyda Quiquin y Alejandra Quispe*, estudiantes de la especialidad Gestión empresarial y Gestión Social de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por el docente William Campbell. La investigación, denominada "**Gestión estratégica para analizar el financiamiento de una organización social local del sector saneamiento: Caso Sanima**", tiene como propósito analizar las estrategias que emplea Sanima para ser sostenible financieramente.

Se le ha contactado a usted en calidad de sujeto de estudio. Si usted accede a participar en este focus group, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 1 hora y 30 minutos a 2 horas. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de esta tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: alejandra.quispe@pucp.edu.pe o leyda.quiquin@pucp.edu.pe. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico etica.investigacion@pucp.edu.pe.

Al finalizar se le enviará una copia del formulario al correo registrado.

Correo *

Texto de respuesta corta

Nombre completo *

Texto de respuesta corta

DNI *

Texto de respuesta corta

Figura G1: Formulario de consentimiento informado para focus group

Cargo y organización a la que pertenece *

Texto de respuesta corta

Estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera confidencial *

Sí

No (en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre y organización)

Doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en el mismo. *

Sí

No



ANEXO H: Metodología RISE

Tabla H1: Metodología RISE - Norte Claro

Norte Claro	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
	20%		40%		60%		80%		100%		
Sanima tiene una visión clara, futurista e inspiradora	20%	1	40%	1	60%	2	80%	16	100%	10	82%
Sanima tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida	20%	0	40%	0	60%	1	80%	19	100%	10	86%
Sanima tiene valores establecidos experimentados en la cultura organizacional	20%	0	40%	1	60%	4	80%	17	100%	8	81%
Sanima tiene claridad estratégica de objetivos con apoyo profesional a mediano plazo	20%	1	40%	0	60%	0	80%	24	100%	5	81%
Promedio											83%

Tabla H2: Metodología RISE - Liderazgo Sólido

Liderazgo sólido	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
	20%		40%		60%		80%		100%		
Sanima tiene un gobierno corporativo completo, efectivo e institucional	20%	0	40%	0	60%	3	80%	21	100%	6	82%
Sanima tiene un equipo fundador amplio e involucrado en la operación	20%	0	40%	0	60%	5	80%	17	100%	8	82%
Sanima tiene un equipo talentoso a tiempo completo, reclutado formal y selectivamente y evaluado formalmente	20%	0	40%	0	60%	0	80%	18	100%	12	88%
Sanima tiene un líder inspirador	20%	0	40%	0	60%	0	80%	13	100%	17	91%
Promedio											86%

Tabla H3: Metodología RISE - Eficiencia Excelente

Eficiencia excelente	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene estabilidad y eficiencia de recursos financieros para administración y fundraising	20%	0	40%	0	60%	2	80%	22	100%	6	83%
Sanima tiene una memoria institucional reflejada en procesos manuales críticos	20%	0	40%	0	60%	9	80%	15	100%	6	78%
Sanima mantiene costo por beneficiario relativo	20%	0	40%	0	60%	6	80%	17	100%	7	81%
Sanima mantiene sistemas formales e informales de recojo, seguimiento y monitoreo continuo de programas	20%	0	40%	0	60%	3	80%	19	100%	8	83%
Promedio											81%

Tabla H4: Metodología RISE - Redes Potentes

Redes potentes	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene una marca potente capaz de generar comunidades de seguidores en favor de la causa	20%	0	40%	7	60%	7	80%	10	100%	6	70%
Sanima es catalizador de movimiento de voluntariado capacitado y empoderado	20%	1	40%	7	60%	6	80%	12	100%	4	67%
Sanima tiene un creciente número de donantes, con alianza estratégica que trasciende fondos financieros	20%	0	40%	3	60%	10	80%	16	100%	1	70%
Sanima participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado	20%	0	40%	3	60%	5	80%	18	100%	4	75%
Promedio											71%

Tabla H5: Metodología RISE - Impacto Real

Impacto real	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos	20%	2	40%	7	60%	8	80%	11	100%	2	63%
Sanima maneja un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto	20%	0	40%	3	60%	5	80%	19	100%	3	75%
Sanima realiza una intervención local y sistémica, evaluada externamente	20%	0	40%	1	60%	8	80%	16	100%	5	77%
Sanima trabaja bajo un modelo innovador con alta capacidad de adaptación al contexto	20%	1	40%	0	60%	2	80%	22	100%	5	80%
Promedio											74%

Tabla H6: Metodología RISE - Sostenibilidad Financiera

Sostenibilidad financiera	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima realiza una inversión alta de tiempo y recursos para la construcción de la sostenibilidad del impacto que genera en la sociedad	20%	0	40%	0	60%	5	80%	17	100%	8	82%
Sanima tiene una alta diversificación de ingresos y baja dependencia en socios mayores	20%	3	40%	8	60%	7	80%	11	100%	1	59%
Sanima trabaja bajo un modelo de organización híbrido, con ingresos autogenerados	20%	0	40%	4	60%	8	80%	11	100%	7	74%
Sanima realiza un manejo altamente transparente de la operación y finanzas	20%	0	40%	0	60%	1	80%	18	100%	11	87%
Promedio											76%

Tabla H7: Metodología RISE - Matching con el donante

Matching con el donante	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	
Los donantes de Sanima se encuentran altamente alineados con la misión y visión de la organización	20%	0	40%	0	60%	6	80%	15	100%	9	82%
Sanima realiza un diseño de paquetes de beneficios a cada segmento de donantes	20%	0	40%	2	60%	16	80%	11	100%	1	67%
Sanima tiene un sistema de compromiso con la misión de la organización	20%	0	40%	0	60%	4	80%	17	100%	9	83%
Sanima sirve y apoya los objetivos o negocios de los donantes	20%	0	40%	3	60%	12	80%	9	100%	6	72%
Promedio											76%

ANEXO I: Metodología RISE de gerencia

Tabla I1: Metodología RISE de gerencia - Norte Claro

Norte Claro	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene una visión clara, futurista e inspiradora	20%	0	40%	0	60%	0	80%	3	100%	2	88%
Sanima tiene una misión concisa, diferenciadora y difundida	20%	0	40%	0	60%	0	80%	2	100%	3	92%
Sanima tiene valores establecidos experimentados en la cultura organizacional	20%	0	40%	1	60%	0	80%	2	100%	2	80%
Sanima tiene claridad estratégica de objetivos con apoyo profesional a mediano plazo	20%	0	40%	0	60%	0	80%	2	100%	3	92%
Promedio											88%

Tabla I2: Metodología RISE de gerencia - Liderazgo sólido

Liderazgo sólido	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene un gobierno corporativo completo, efectivo e institucional	20%	0	40%	0	60%	0	80%	4	100%	1	84%
Sanima tiene un equipo fundador amplio e involucrado en la operación	20%	0	40%	0	60%	3	80%	2	100%	0	68%
Sanima tiene un equipo talentoso a tiempo completo, reclutado formal y selectivamente y evaluado formalmente	20%	0	40%	0	60%	0	80%	2	100%	3	92%
Sanima tiene un líder inspirador	20%	0	40%	0	60%	0	80%	2	100%	3	92%
Promedio											84%

Tabla I3: Metodología RISE de gerencia - Eficiencia excelente

Eficiencia excelente	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene estabilidad y eficiencia de recursos financieros para administración y fundraising	20%	0	40%	0	60%	0	80%	5	100%	0	80%
Sanima tiene una memoria institucional reflejada en procesos manuales críticos	20%	0	40%	0	60%	1	80%	4	100%	0	76%
Sanima mantiene costo por beneficiario relativo	20%	0	40%	0	60%	0	80%	3	100%	2	88%
Sanima mantiene sistemas formales e informales de recojo, seguimiento y monitoreo continuo de programas	20%	0	40%	0	60%	1	80%	2	100%	2	84%
Promedio											82%

Tabla I4: Metodología RISE de gerencia - Redes potentes

Redes potentes	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Sanima tiene una marca potente capaz de generar comunidades de seguidores en favor de la causa	20%	0	40%	3	60%	1	80%	0	100%	1	56%
Sanima es catalizador de movimiento de voluntariado capacitado y empoderado	20%	0	40%	3	60%	2	80%	0	100%	0	48%
Sanima tiene un creciente número de donantes, con alianza estratégica que trasciende fondos financieros	20%	0	40%	2	60%	2	80%	1	100%	0	56%
Sanima participa y potencia redes amplias para escalar el impacto deseado	20%	0	40%	2	60%	2	80%	1	100%	0	56%
Promedio											54%

Tabla I5: Metodología RISE de gerencia - Impacto real

Impacto real	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	
Sanima tiene un alcance nacional crítico para generar cambios significativos	20%	1	40%	4	60%	0	80%	0	100%	0	36%
Sanima maneja un resultado claro, altamente reconocido con indicadores de desempeño e impacto	20%	0	40%	1	60%	0	80%	3	100%	1	76%
Sanima realiza una intervención local y sistémica, evaluada externamente	20%	0	40%	1	60%	3	80%	1	100%	0	60%
Sanima trabaja bajo un modelo innovador con alta capacidad de adaptación al contexto	20%	0	40%	0	60%	0	80%	4	100%	1	84%
Promedio										64%	

Tabla I6: Metodología RISE de gerencia - Sostenibilidad financiera

Sostenibilidad financiera	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	
Sanima realiza una inversión alta de tiempo y recursos para la construcción de la sostenibilidad del impacto que genera en la sociedad	20%	0	40%	0	60%	0	80%	4	100%	1	84%
Sanima tiene una alta diversificación de ingresos y baja dependencia en socios mayores	20%	2	40%	3	60%	0	80%	0	100%	0	32%
Sanima trabaja bajo un modelo de organización híbrido, con ingresos autogenerados	20%	0	40%	1	60%	0	80%	3	100%	1	76%
Sanima realiza un manejo altamente transparente de la operación y finanzas	20%	0	40%	0	60%	0	80%	1	100%	4	96%
Promedio										72%	

Tabla I7: Metodología RISE de gerencia - Matching con el donante

Matching con el donante	Nivel 1		Nivel 2		Nivel 3		Nivel 4		Nivel 5		Total
Los donantes de Sanima se encuentran altamente alineados con la misión y visión de la organización	20%	0	40%	0	60%	1	80%	1	100%	3	88%
Sanima realiza un diseño de paquetes de beneficios a cada segmento de donantes	20%	0	40%	2	60%	3	80%	0	100%	0	52%
Sanima tiene un sistema de compromiso con la misión de la organización	20%	0	40%	0	60%	2	80%	2	100%	1	76%
Sanima sirve y apoya los objetivos o negocios de los donantes	20%	0	40%	1	60%	2	80%	1	100%	1	68%
Promedio											71%

ANEXO J: Ficha de Transcripción de entrevistas

Tabla J1: Ficha de Transcripción - Entrevista a Cinthya Arguedas

Cinthya Arguedas	
Tema	Información Recolectada
Alianzas del Estado con Organizaciones sociales	Normalmente cuando hay vinculación de las organizaciones públicas con organización no gubernamentales o privadas, se hacen procesos de citación donde se necesita que se brinde un servicio, estas concursan y se le entregan los fondos. Pero que se le entregue directamente subsidio a un organismo no gubernamental para un tema puntual no, normalmente se da a más de un organismo gubernamental para que no parezca que se está privilegiando sobre otros.
Fondos públicos	Lo que podrían buscar son fondos concursables, sobre todo en el ámbito de ciencia y tecnología, hay varios fondos que sacan regularmente durante el año para plantear soluciones a problemas públicos. Ahí si está abierto a universidades, ONG, inclusive personas naturales; estos presentan sus proyectos, cuál es el problema público que quieren atender, cuál es su solución, inclusive ya vienen trabajando como me enseñan, que ya tienen expertise pero no tienen suficiente financiamiento. Se evalúan según los criterios del concurso y se les da acceso a estos fondos, que pueden permitir financiarlos 1-2 años. El monto es finito porque no solo se le da a uno, sino a varios
Fondos públicos y organizaciones sociales	Es a través de una propuesta de normativa que les abra esta habilitación, a través de la ley de presupuesto. La idea no es que sea con nombre propio, sino que habilite subsidios para la atención de estos problemas de servicios públicos. ¿Por qué el estado tendría que financiar estas organizaciones? ¿por qué no lo hace directamente? además de elaborar el proyecto de ley respectivo. No es una solución de corto plazo. Si viene desde el ejecutivo podría tener mayores posibilidades. Lo que sí se podría buscar son empresas privadas para temas de financiamiento como mineras.

Tabla J2: Ficha de Transcripción - Entrevista a Baltazar Caravedo

Baltazar Caravedo	
Tema	Información Recolectada
Economía circular	El propósito está basado en 3 principios, que tiene que ver con economía circular. El primero es eliminar los residuos o contaminación del diseño del producto o el proceso. El segundo es mantener los productos el mayor tiempo posible.

Tabla J2: Ficha de Transcripción - Entrevista a Baltazar Caravedo (continuación)

Baltazar Caravedo	
Tema	Información Recolectada
Implementación de la economía circular en organizaciones	<p>Idealmente debe estar en todos los procesos, porque la economía circular lo que pretende es evitar el calentamiento global, si lo traducimos a una organización, lo ideal es que todo el proceso se maneje con economía circular y no solo lo final que se transformaría en materia prima de otro proceso. Depende del ecosistema para implementar los procesos. El proceso no solo es transformar solo el residuo sino todo el proceso en sí.</p> <p>Debe ser poco a poco, no deben ingresar de frente. No todas las organizaciones funcionan al mismo ritmo de la empresa que quiere hacer su transformación, puedes avanzar en ciertos procesos, pero necesitas tiempo. Quizás el ecosistema donde están insertos todavía no está preparado para que tengan la seguridad de que el proceso se va a dar como quisieran, incluyendo el inicio del proceso y no solo el final.</p>
Organizaciones sociales y la economía circular	<p>Es de interés grande en el Perú, porque el deterioro climático, es mucho dinero. Hay fundaciones, fundación macarthur. Le ha costado la maduración, tiene otras implicancias, en otros aspectos y otros temas. Sinba es empresa b, y tiene como propósito resolver problemas sociales y ambientales, y se inscribe dentro de la economía circular.</p> <p>En el Perú, la economía circular no es tan vigente. Una empresa debería tener como estrategia la economía circular, continuidad, largo plazo, ese largo plazo no se va a cumplir si los habitantes no se comportan de la misma perspectiva si se impulsa la perspectiva, ayuda al futuro de la humanidad,</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La sostenibilidad forma parte de economía circular, actualmente los bancos o las sociedades financieras se prestan y quieren un retorno rápido, con una tasa alta. pero la sostenibilidad de un concepto que está vinculado a economía circular,</p>

Tabla J3: Ficha de Transcripción - Entrevista a Martin Beaumont

Martin Beaumont	
Tema	Información Recolectada
Modelo de las 4M's	Este bueno de hecho me suena bastante bien, o sea creo que conversa bien con el tema del del triángulo de Moore, porque el primero un poco como que tiene alumnos a la visión, ese tema de la misión con impacto.
Validación de uso de dos pilares	Reconociendo que el modelo incluye los otros pilares, pues, nosotros nos vamos a dirigir a este problema en particular porque el dato del problema de la organización es que no son sostenibles económicamente. De manera autosuficiente, y eso ya hace válida tu investigación, no tienes que ir más allá.
Sostenibilidad en organizaciones sociales	<p>Te puedo dar como primero una razón de tipo histórica, de lo que ha pasado en el Perú y que tiene que ver incluso, en el caso peruano históricamente las ONGs dependieron siempre de los fondos de la cooperación de las donaciones. El Perú deja de ser un país de ingresos bajos, que era lo que justificaba la inversión de fondos, y se convierte en un país de ingresos medios y entonces los países ricos dicen bueno, ya no califican, y eso pasó en un en un periodo que no fue de la noche a la mañana fueron así como que un proceso paulatino, pero finalmente, pues se redujeron los fondos.</p> <p>Eso es otro ejemplo de cómo la gestión de riesgos y evaluar las posibles fuentes de pérdidas es una buena estrategia para cuidarlo los recursos, no que es monitorear el contexto, entonces esa es una respuesta más de tipo histórico ahora yendo ya a casos más como concretos o recientes, yo pensaría que ahí vale la pena revisar este conjunto de aspectos en el sentido de que ya la situación como que más genérica más abstracta la contextualiza la situación como que en los últimos años. El otro elemento que me parece que es típico y que es real en términos de la pregunta que me hace, de qué es lo que hace a una organización insostenible, o porque fracasan. Desde mi punto de vista tiene que ver con la medición del impacto y la rendición de cuentas este, en qué sentido en que los donantes esperan cambios duraderos en la vida de las personas; y muchas veces las organizaciones no tienen la capacidad para mostrar los resultados, o sea, no es que no consigan resultados; si los consiguen si no que no se logra transmitir o comunicar adecuadamente el tema de los logros y eso está relacionado con dos capacidades, una los indicadores no la medición de impacto en concreto. Y dos la comunicación en la comunicación efectiva de esos resultados.</p>

Tabla J3: Ficha de Transcripción - Entrevista a Martin Beaumont (continuación)

Martin Beaumont	
Tema	Información Recolectada
<p>Canales efectivos para captación de fondos</p>	<p>El de las donaciones es limitado por lo que te he dicho no, pero un país de ingresos medios este el segundo el de las donaciones individuales también me parece poco realista. Porque justamente se trata es como lo del es como lo del agua no agua y saneamiento que son como que servicios públicos este que van de la mano no te cobran, pues no una la misma empresa maneja, ambos servicios este entonces el que me parece más concreto es el de la venta del servicio por un lado, pero también el convertirlo en una política pública, lo cual, claro, el camino implica una estrategia de incidencia, no una estrategia de incidencia que haga que las municipalidades reconozcan que el servicio que ese servicio de disposición de escritos, o sea, de desagüe, básicamente es un servicio. Al cual tienen derecho todas las personas que habitan en el distrito y por tanto que digamos es como si como si se reconociera eso como un derecho que debe ser provisto por la Municipalidad y por tanto no es que la Municipalidad monte su propio servicio, sino que es subcontratan es como el recojo de basura, ¿no? Ya pues lo la Universidad la Universidad la Municipalidad lo hace, pero subcontratando empresas entonces debería ser así solamente que esa ruta este no me parece de corto plazo, no, o sea que sé que se pudiera alcanzar una cosa así en el corto plazo salvo que se maneje a nivel congresal con la promesa de abrir un nuevo giro de negocio a muchas empresas porque hacer la incidencia a una sola Municipalidad este la Municipalidad está protegida porque no hay ninguna ley, que lo que lo demande este y en segundo lugar es un costo adicional para la Municipalidad que no va a querer asumir en cambio a nivel congresal de una ley general este quizás se pueda ver, no tendrían que ver ahí lo de la Ley de agua para todo.</p>

Tabla J3: Ficha de Transcripción - Entrevista a Martin Beaumont (continuación)

Martin Beaumont	
Tema	Información Recolectada
Alianzas con actores locales	<p>Bueno, justamente digamos esto puede formar parte, pues de del análisis de las estrategias de financiamiento como de las de la estrategia de gestión de riesgos porque si tú misma estás diciendo no, no esto debería ir por un financiamiento público, no un subsidio de un monto x este ha sufrido por la Municipalidad este claramente la necesidad de tener aliados fuertes en la comunidad y en él en el municipio es central no es central construir la relación con ellos para entender cuáles son las vías a través de las cuales, la Municipalidad sí podría asumir parte de esos costos número uno y número dos este el análisis de bajo qué condiciones el cliente desanima, puede estar al mismo tiempo dispuesto a presionar a la Municipalidad para que se genere esa ese cambio en sus políticas no este entonces ciertamente.</p> <p>Directamente, eso es algo que debilita a la sostenibilidad de la organización, no este necesitas tener eso incorporado, al menos para clarificar cuáles pueden ser como que tus estrategias a futuro con relación a la autosostenimiento financiero, pues si queremos que vaya por el lado de la incidencia, pues hay que trabajar con los actores locales.</p>

Tabla J4: Ficha de Transcripción - Entrevista a Mosaico Laboratorio Social

Mosaico Laboratorio Social	
Tema	Información Recolectada
Modelo de las 4M's	<p>Mosaico ha adoptado las metodologías que adoptamos para esto de recaudación y fondos buscamos que no les demos tanto papeleo porque al final tanto de contenido que no sirve y al final el resultado es un diagrama, si te acuerdas lo que, con propuesta de valor, o sea, tenían cuatro partes, que es el resultado de cada m, que sea evaluado y cada m que sea evaluado tiene preguntas y en esa última plantilla que es como que el producto final más corto que hay se van respondiendo. Esa metodología no sirve a nosotros para que ellos puedan reconocer cuáles van a ser sus vehículos de la estrategia en sus vehículos para recaudar fondos entonces realmente sí me parece que sintetizado superior información</p>
Cuantitativo lo cualitativo	<p>Poder tener un porcentaje, o sea, poder medir realmente, cuáles son los puntos donde se necesitan hacer mejoras entonces, así como medimos liderazgo norte, claro y todos los otros criterios saber si ok si en liderazgo tengo cinco puntos pero este en norte, claro, tengo dos entonces sé que tengo que trabajar en Norte, claro es el objetivo de cuantificarlo para saber cuáles son las áreas mejores.</p>

Tabla J4: Ficha de Transcripción - Entrevista a Mosaico Laboratorio Social
(continuación)

Mosaico Laboratorio Social	
Tema	Información Recolectada
Comparación en metodología RISE	Uno puede pensar que el equipo tiene una misma opinión tal vez, pero no es así. Entonces me parece interesante sumar un comparativo sería como una mutación de la metodología.
Fundraising	Nosotros trabajamos con una parte de perspectiva que es el diagnóstico que usamos otras herramientas que sirve para la parte en la que se diseña que es donde usamos herramientas como las 4 m, y después pasa a ser el entregable final que es aterrizar en acciones concretas para levantar fondos. Siempre hacemos diagnóstico interno porque si nos ha pasado muchas veces que puede venir una organización que de verdad le falta diversificar los fondos de ingresos, no tienen un buen equipo directivo o que no tienen un equipo conformado y probablemente a pesar de que les diseñemos una estrategia súper genial para esto de fundraising no va a funcionar si no se están atacando otras áreas clave que también se han identificado en diagnóstico, entonces es por eso que el modelo de fundraising que nosotros al final les proponemos busca que ataquen también estas partes internas porque de esas en gran medida dependen de que su recaudación funcione porque si no, o sea, como que no podemos asegurar que vaya a funcionar.

Tabla J5: Ficha de Transcripción - Entrevista a Luis Alban

Luis Alban	
Tema	Información Recolectada
Servicios públicos de saneamiento	Son dos de los que has mencionado que sea cual no puede cubrir en este sitio que es agua potable ese es un costo y el otro costo es alcantarillado. Por lo general, vienen las dos cosas en el recibo y por lo general el costo del servicio alcantarillado es menor que el costo del servicio de agua potable.
Organizaciones similares de CBS	En Bolivia, es lo que yo conozco y he visto, pero imagino que eso ha sido como me parece que esto fue promovido también en su momento por el banco, no sé si fue el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo. Y es probable que se hayan promovido en otros espacios, o sea, es una tecnología que se utiliza en términos generales a nivel mundial, entonces yo he visto en Bolivia, pero imagino que en ningún otro sitio también.

Tabla J5: Ficha de Transcripción - Entrevista a Luis Alban (continuación)

Luis Alban	
Tema	Información Recolectada
Sostenibilidad financiera del modelo CBS	<p>Si tú tienes 39 como te cuesta 39 soles y tienes atendiendo 100 personas. Este costará lo mismo 39 soles, supongo yo, pero no, no estoy, seguro que costo son los que manejo, obviamente dependerá mucho. Lo que pasa es que los costos no los puedes asumir o en términos del total de usuarios de este servicio, ya que me refiero, es probable que por ejemplo puedas solo llegar a un límite en San Juan de Lurigancho 12.000 a un límite en esto Villa María del Triunfo o San Juan de Miraflores. En fin, todas estas zonas periurbanas que están ubicadas en las lomas de Lima, evidentemente, no están concentradas en un solo sitio, sino que están dispersas. Entonces puede que llegues a un millón de personas, voy a exagerar, pero los costos de movilización vas a necesitar más camiones cisternas. Ahí es donde no sé si esta premisa que tú tienes, lo que se ha establecido que a más cantidad de personas el costo del servicio sería menor porque no sé cuáles son los costos detrás y asumiendo, cuál es el mercado que quieren abordar, entonces ahí la pregunta que se me había cruzado por la cabeza en términos en la PPT hay un tema vinculado a la gestión de captación de fondos mediante una mirada estratégica en el sector saneamiento, entonces el tema no es solo cuántos usuarios o cuál es la brecha que tienes respecto a personas que necesitan el baño o este servicio.</p>
Escalamiento del modelo	<p>Si no la distribución porque ese es también otra variable que analiza en este caso SEDAPAL o cualquier empresa de prestación de servicios de saneamiento porque la ubicación de los sitios donde vas a atender a las personas, obviamente te genera costos operativos mayores y necesitas más cantidad de gente, más cisternas, más gastos de combustible, en fin, todas estas cuestiones, entonces no sé si Sanima en este caso ha identificado estratégicamente cuáles serían las poblaciones o cómo es que puede crecer? Porque ahora no sé tampoco, cuál es su distribución en términos territoriales, si están concentrados en un solo distrito en una sola zona de ese distrito y entonces si estás ubicado en un distrito y en una zona específica de ese distrito, tú tienes que determinar cuál es el mercado para ese distrito, si quieres moverte a otro tienes que o sea te empieza a crecer en el mercado porque obviamente hay un mercado hay una necesidad que hay que cubrir, pero el moverse de Economía escala no necesariamente supone que vas a bajar costos, especialmente para este servicio, porque es casi como instalar en realidad, estás instalando todo de nuevo y necesitas un poco más de inversión, pero no sé si han logrado hacer ese estructura de costos y ese flujo de inversiones que se necesitan en función de cómo va a ir creciendo la atención a esa demanda, entonces ahí es donde la premisa que tú planteas, no sé si está directamente relacionada. Ese es mi duda con relación a eso.</p>

Tabla J5: Ficha de Transcripción - Entrevista a Luis Alban (continuación)

Luis Alban	
Tema	Información Recolectada
Intervención pública	<p>El Estado podría ser desde el Ministerio de Vivienda es instalar los inodoros, pero siempre va a delegar en alguien el tema del servicio. El Estado no va a asumir ese costo, funciona en el caso de los municipios, el servicio de limpieza porque se entiende que se paga a través de los admitidos municipales. Pero ya no sé si eso lo va a hacer nuevamente, imagino que en esta zona estas zonas van a ser bastante complicado y no creo que el municipio quiera asumir esa responsabilidad. Y entonces, dentro del modelo de negocio, yo imagino también que claro, si la idea es que con estas heces puedes hacer algo de compost o alguna cosa más adicional, nuevamente se tendría que mirar toda la estructura de costos, porque ahí entre el tema también de los subproductos que salgan de esta recolección entonces en realidad tienes que mirar o se tendría que mirar imagino que lo están haciendo. Y que tendrían que volver a reinvertirse esas ganancias que pudieran salir de los subproductos tendría que reinvertirse en lo que estén en el producto principal. Si lo miras así es cierto que estás cubriendo una necesidad de un servicio básico que debería tener la población, pero lo que estás haciendo es imagino que de alguna manera estás usando esas etiquetas para algo.</p>
Asociación público privada para acceder a fondos	<p>No habría fondos para instalar el inodoro, no creo que haya un fondo salvo que se puede hay que desarrollarlo en el modelo, no de horas por impuestos que ahora estaría pensado, por ejemplo, para hacerlos los inodoros, sino en la lógica de la Asociación pública privada. En la lógica de la asociación pública privada, el ejemplo práctico es de los peajes o el hospital, o sea, la empresa privada hace el hospital, pone la plata para conseguir el hospital o poner la plata para construir la carretera y se cobra con el servicio de peaje. Con el servicio de peaje o el servicio de uso del hospital y todo eso se va cobrando la inversión que ha hecho obviamente al Estado le conviene porque un servicio que necesita que le atiendan no pone dinero de su parte, sino que va subsidiando si es que por ejemplo pasan menos autos o hay menos atenciones porque hay unos acuerdos que se establecen bajo esa lógica de APP habría una inversión privada para cubrir ese servicio, esa brecha ese servicio público y el Estado pone plata para cubrir la brecha me parece que esa sería la única solución porque ya el usuario está pagando un porcentaje y lo que falta lo cubrirá el Estado, pero se tendría que diseñar la asociación pública privada.</p>

Tabla J5: Ficha de Transcripción - Entrevista a Luis Alban (continuación)

Luis Alban	
Tema	Información Recolectada
Incentivos municipales	Hay unos incentivos que da el Estado, incentivos municipales. Hay unos acuerdos que establece entre el gobierno nacional con los gobiernos regionales y municipales donde de acuerdo a ciertas metas, me parece que, pero están no es saneamiento. Básicamente, es más por agua o por enfermedades, si cumples unas metas, o sea, hay inversión que tiene que ser del municipio, el Gobierno regional, que cumplas unas metas, el estado te da un fondo un dinero para que sigas haciendo cosas. Siempre está para el tema de saneamiento o alcantarillado de saneamiento, pero hay que generar incentivos.
Intervención a nivel municipal	Directa, no, pero todo eso, siempre pasa por un proceso de licitación. Obviamente, si es la única empresa que cumple los requisitos para ganarlo. Pero ahí el ejemplo o el espejo podría ser esta gente de Petramax. Recoge algo y tiene una planta de tratamiento en algún lado en Lima. Revisa este modelo, es una empresa privada así, pero todo eso lo recoge y lo lleva a una planta de tratamiento y ahí saca cosas, ellos han hecho la carretera para que lleguen los camiones hasta allá y ahí está el modelo de negocio.

Tabla J6: Ficha de Transcripción – Entrevista a Arturo Llaxacondor

Arturo Llaxacondor - Gerente de Sanima	
Tema	Información Recolectada
Creación de la organización	Generar un impacto en un sector donde era poco abordado, en donde las personas no tienen acceso al saneamiento.
Etapas de crecimiento	Está en búsqueda de un escalamiento.
Modelo de CBS	Transversales, y que también está en Perú sería accountability hacia los usuarios, hay alguien que se hace responsable del servicio, hay un estándar de calidad, estándar entre proveedor y usuarios. Eso permite el crecimiento sostenido.
Puntos de mejora y puntos fuertes	Los puntos fuertes están vinculados en la relevancia del servicio. Tener un foco claro en su misión. Y las personas, el equipo que lo conforma. Y los puntos de mejora están vinculados con la llegada o la magnitud. Por ello, buscan la posibilidad de aliarse con el estado.

Tabla J6: Ficha de Transcripción – Entrevista a Arturo Llaxacondor (continuación)

Arturo Llaxacondor – Gerente de Sanima	
Tema	Información Recolectada
Fuentes de ingreso de la organización	Con la prestación de servicio, son el 20-30% de los ingresos anuales. Y tenemos fondos a los que postulamos por un tiempo, y ciertos objetivos, algunos han sido préstamos.

Tabla J7: Ficha de Transcripción – Entrevista a Isabel Medem

Isabel Medem - Co fundadora	
Tema	Información Recolectada
Creación de la organización	La razón por la cual decidí lanzarme a mover mi vida, era porque tenía mucha curiosidad de, aunque sea por unos meses, ver si es que dos ideas que habíamos discutido como equipo, como colegas en Berlín, y en la India, donde estábamos antes, si es que hay algo que en la implementación en la realidad y iba a funcionar. Era impensable, ponerse a desarrollar un sistema en el que personas recogen heces de otras personas. En las que tú instalas un baño en la casa de una persona y no hay un mecanismo al instante, ya sea químicos o agua alcantarillado que elimine las heces. Era muy novedosa la idea de meter un inodoro en un hogar y pedirles a las personas seguir ciertas instrucciones y de ahí entregarnos un paquete con heces era algo criticado también en ciertas partes del mundo de cómo se les ocurre hacer algo así no de alguna otra manera. Pero volviéndome muy crítica ahora simplemente esa era una cosa donde yo dije: uno, quiero ver si es que estas cosas que estamos viendo en papel, los diseños de inodoro en papel, la idea de que lo pones en un hogar y la persona la va a usar, quiero ver cómo esto se comportaría en la realidad ya no quiero hacer más excels proyecciones ideas, quiero verlo en la realidad y lo otro que quería ver era si es que además de eso se podía entablar una relación de cliente empresa, mediante el pago mensual.
Etapa de crecimiento	Yo diría que estamos en una fase de consolidar el modelo financieramente de tal manera de que se puede aplicar en otras partes ahora sí, porque seguimos en Pamplona pero también empezar a meterle esfuerzo a que se ha adoptado por el Estado o sea, y ahí es donde por eso, que yo dudo que no me gusta mucho el concepto de crecimiento en temas de pobreza e injusticia sistémica y exclusión de personas de la calidad de vida, que a todos nos compete, no hay una manera de crecer porque les estamos cobrando a las personas más pobres del Perú.

Tabla J7: Ficha de Transcripción – Entrevista a Isabel Medem (continuación)

Isabel Medem – Co fundadora	
Tema	Información Recolectada
Puntos de mejora y puntos fuertes	<p>Puntos de mejora creo que tenemos que mejorar nuestra habilidad de comunicar a nivel organizacional a nivel interno y nivel externo de cómo nos comunicamos hacia afuera. Otro punto de mejora, es poder saber cómo vender más, pero no sé qué tanto eso es culpa de nosotros y cuánto como te digo de la problemática en sí porque sé que el equipo de ventas es un gran trabajo.</p> <p>Y puntos que hacemos bien. Yo pienso que seguimos teniendo una cultura muy buena, las personas se sienten acogidas y se pueden poner la camiseta, siento que hay una buena cohesión entre el equipo y vamos en la misma dirección, y eso creo que es bien valioso y otra cosa que es buena por ahora es la gerencia yo siento que Arturo es muy valioso y un buen gerente para la organización. Y eso como estoy tan lejos del día a día no sé me ocurren muchas cosas de día a día porque no tendría confianza de saber cómo van,</p> <p>Trabajo con la comunidad, también teniendo en cuenta que hay un área especializada en la atención al usuario, creo que podría ser uno de esos puntos.</p>

Tabla J8: Ficha de Transcripción - Segunda entrevista a Arturo Llaxacondor

Arturo Llaxacondor - Gerente de Sanima	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Sí, considero que sí. Ya que, todos los años, se realiza una revisión del año anterior, aproximadamente a finales de año. Con ello, plantean sus actividades y arman un presupuesto. Luego se hace una revisión de cómo van avanzando.
Recursos financieros	Sí, al ser una organización donde el 80% del presupuesto depende de fondos que son donaciones y no son la generación misma de la actividad comercial del modelo de negocio. Por ello, los fondos son aspectos críticos. Los fondos que usan actualmente para operar, los trabajan constantemente..
Protección de sus activos	Si los protege, tienen políticas y hábitos de la forma de trabajo que hacen que estén protegidos los activos tangibles e intangibles.
Directorio de Sanima	Sí, han trabajado en tener un directorio con ciertas características que se acomode a los planes de los siguientes años. En 2022 empezaron con un nuevo directorio. Y es una curva de aprendizaje lidiar con los cambios de directorios.

Tabla J8: Ficha de Transcripción - Segunda entrevista a Arturo Llaxacondor (continuación)

Arturo Llaxacondor – Gerente de Sanima	
Tema	Información Recolectada
Identidad corporativa	La marca está en construcción, tienen la idea de que es lo que quieren proyectar, pero no han trabajado mucho en ello, en la identidad corporativa hacia afuera y hacia adentro. Lo han trabajado con cosas y actividades concretas, pero no como parte de un plan más grande.
Impacto de la organización Sanima	Si, por que cuando se fundó Sanima tenían una línea base de donde partían, qué es lo que querían y lo que deseaban cambiar. Han trabajado desde hace mucho tiempo y es necesario tener esos reportes impactos medibles y verificables.
Solidez y transparencia financiera	Si, no tienen los estados financieros de forma pública, pero sí personas en calidad de donantes lo soliciten, se los entregan. Hacen reportes anuales con información más resumida. O realizan auditorías, y por ello mantienen un registro de la gestión financiera. Y tenerla lista para compartir.
Gestión de riesgos	Sí. A nivel operacional, desde el año pasado, son empeñosos con la implementación del ipercc, es el control y la minimización de riesgos, o cómo actuar ante estos potenciales riesgos. Por ello si a nivel operacional mantienen una gestión. Eso a nivel interno, pero a nivel público no lo han trabajado mucho. Está por desarrollar.
Perspectivas a futuro	Es interesante que el estado adopte esta tecnología y la masifique. Ya que es algo que la organización quiere lograr a futuro. Así el impacto va a ser más grande y más inmediato. De igual forma seguirán creciendo como empresa, pero el ritmo de crecimiento es muy inferior al ritmo que se necesita.

Tabla J9: Ficha de Transcripción - Segunda entrevista a Isabel Medem

Isabel Medem - Co fundadora	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Sí, el gerente o la gerenta planifica un plan estratégico a 3 años que de ahí se subdivide o se comparte o se colabora con el resto de la organización y el directorio o el Consejo Directivo, en realidad lo trabaja también sobre este plan estratégico, identificar ciertos, desafíos y planes más a largo plazo.

Tabla J9: Ficha de Transcripción - Segunda entrevista a Isabel Medem (continuación)

Isabel Medem - Co fundadora	
Tema	Información Recolectada
Recursos financieros	Sí, y no tenemos los recursos financieros que nos permitan llegar a metas que hemos desarrollado a raíz de lo que sabemos que es posible recaudar de fondo, es decir, si nosotros decimos queremos llegar a tantos hogares en dos años es porque lo estamos teniendo en mente. En nuestro caso estamos concentrados en un problema muy fuerte donde nuestra meta a la vez es la misma problemática.
Protección de sus activos	Creo que sí, pero no sabría decir cómo y en el cómo quizás puede haber una mejora, pero de entender que hay que proteger los activos tangibles y no tangibles y hacer lo que se puede dentro de lo que hay, yo diría que sí.
Directorio de Sanima	Sí, nosotros no tenemos un directorio legalmente hablando. Tenemos miembros muy capaces y comprometidos. Nosotros invertimos en prepararnos para cómo manejar el directorio, hicimos un año una consultoría con una organización que nos ayudó a entender qué es lo que hay que hacer entonces las reuniones las manejamos de manera eficiente y eficaz y siempre enfocados en intentar sacarle provecho a esos momentos.
Identidad corporativa	Si es atractiva, es una marca bien pensada y bien desarrollada
Impacto de la organización Sanima	Si es medible y verificable este impacto en la sociedad sí es medible porque cuentas la familia, el número de familias que tienen un inodoro y con eso sabes a cuántas personas más se les ha brindado un servicio importante para ellos y ellas.
Solidez y transparencia financiera	Sí, porque se requiere legalmente una contadora. Tenemos los documentos financieros a la mano y además también para recaudar fondos para aplicar a fondos y financiamiento siempre se necesita tener números a la mano, entonces los números son una constante y o sea la transparencia financiera para el equipo, no sé, sería interesante saber si es que el equipo siente que ellos y ellas saben cómo está financieramente esa misma.
Gestión de riesgos	No hubo respuesta. No tiene esa información.
Perspectivas a futuro	Las perspectivas son lograr hacer que el Estado adopte esta esa solución es decir que se pueda lograr a que todos los cientos de cientos de miles de millones de personas en Perú y quizás algún día en Latinoamérica que no tienen un servicio de saneamiento puedan conseguirlo con facilidad y sin tener que pagar lo que pagan hoy.

Tabla J10: Ficha de Transcripción – Entrevista a Katherine Bermúdez

Katherine Bermúdez - Gerente del área comercial	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Sí, las planificaciones obedecen en función de sus objetivos. La planificación se trabaja un año antes. Tienen en cuenta los objetivos y recursos. Soy relativamente nueva en Sanima, acabo de cumplir 4 meses.
Recursos financieros	Considero que sí. Es una organización sin fines de lucro, la mayoría de los gastos son subvencionados. Tenemos 3 equipos, equipo de ventas, atención al usuario y negocios aliados. Los recursos que me han destinado, hemos podido coberturar las decisiones que hemos tomado, como contratar a más personas y hacer promociones, tener merchandising.
Protección de sus activos	Si, en su mayoría, las motos como los baños, los uniformes. Todo está en óptimas condiciones y obedece los estándares de calidad. Y ver por el bienestar de los trabajadores, cumplen con los estándares sanitarios internos, tienen en buen estado la planta. El equipo de laptops, sillas y demás cosas, que sirven para desarrollar el trabajo. Hacen actividades de integración donde buscan que los trabajadores se sientan valorados para crear sensación de pertenencia.
Directorio de Sanima	Sí. Creo que sí, Sanima no es una empresa que tenga pocos años, justo hoy me estaban pidiendo información respecto al crecimiento de hogares, en el año 2013 iniciaron al cierre del 2019 Sanima pudo alcanzar de 0 a 704 familias, pero en el 2020 hasta el cierre de mayo hemos alcanzado 1456 familias, que es casi el doble, pero en menos años.
Identidad corporativa	Es una opinión personal, me pareció atractiva antes de ingresar, era atractivo por el propósito que tienen con mejorar la calidad de servicio. Y es atractivo para los demás si no hubiera personas detrás apoyando con tiempo y recursos. Sanima tiene dos tipos de clientes, los donantes y los usuarios, creo que es atractiva para ambos.
Impacto de la organización Sanima	Sí, primero porque podemos cuantificar el impacto en la sociedad. Podemos ver cómo mejora la calidad de vida de las personas, diferentes KPI's, el nivel de satisfacción, cómo perciben de forma integral el servicio desde el contrato, instalación, recolección, hasta cuando desinstalamos el servicio. Con ello los usuarios están 89% satisfechos.
Solidez y transparencia financiera	En temas financieros considero que por el tiempo que estoy no tengo la información completa, pero con respecto a mis propuestas no he tenido ninguna restricción.
Gestión de riesgos	No hubo respuesta, no tiene esa información.

Tabla J10: Ficha de Transcripción – Entrevista a Katherine Bermúdez (continuación)

Katherine Bermúdez - Gerente del área comercial	
Tema	Información Recolectada
Perspectivas a futuro	Crecer. Tenemos metas y están relacionados al equipo de ventas, generan ventas y eso genera más operaciones. Llegar a la meta de 1600 hogares. A largo plazo, ahora nosotros solo tenemos presencia en la zona urbana sur de Lima metropolitana, la proyección es cubrir todo Lima es coberturar todo el Perú.

Tabla J11: Ficha de Transcripción – Entrevista a Milagros Arcos

Milagros Arcos - Gerenta de operaciones	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Creo que, si se realiza una planificación a cierto nivel, hay uno anual y mensual entre las áreas. Igual siempre hay cosas que surgen en la marcha ¿no? así qué se coordina lo más qué se pueda. Al menos dentro de mi área qué es operaciones tratamos de tener un plan de contingencia para cada cosa, reuniones y división de tareas, y seguimiento de las actividades.
Recursos financieros	Si por el momento tienen los recursos suficientes hasta el próximo año sí. Pero para largo plazo son preguntas qué se están conversando para ser sostenibles en el tiempo.
Protección de sus activos	Si los protege, al menos no me he topado con momentos de descuidos. Y las veces qué en el área hay ciertos puntos con las motos, por problemas de manejo, ahí hemos tratado de darles cierta responsabilidad para qué sientan la pegada y también lo cuiden. Igual es parte de la capacitación.
Directorio de Sanima	Con el directorio hemos tenido varios estados, antes era uno más consultivo y la traba era qué no hay mucho interés debido a qué no era pagado igual. Pero desde el año pasado qué se reestructuró qué se buscaron otros perfiles específicos, y fuera de ello también he visto compromiso en la toma de decisiones.
Identidad corporativa	Depende, para los usuarios si es atractiva la marca y está bien consolidada. Si está en frente a las otras organizaciones, si está bien posicionado, y es un buen referente. Otras personas o gente de fuera, no es tan atractiva, ese puede ser el punto débil. No han evaluado el estatus de marca. No hay mucho trabajo de la cultura.

Tabla J11: Ficha de Transcripción – Entrevista a Milagros Arcos (continuación)

Milagros Arcos - Gerenta de operaciones	
Tema	Información Recolectada
Impacto de la organización Sanima	No tanto, es algo que están trabajando. El Máximo nivel de medición es muy básico, era a cuántos hogares llegamos y cuantas toneladas de heces se recolecta. Recién hemos abierto un puesto de innovación e impacto qué es el objetivo es que se pueda medir de forma social y de forma más elaborada.
Solidez y transparencia financiera	Punto sobre solidez: No, porque al menos el modelo planteado si necesita de gran cantidad de fondos, lo que pagan los usuarios no cubre el costo del servicio. Entonces hay más gastos asociados a ello como el baño qué lo financia donantes externos. De hecho, estamos pensando en la pregunta de a futuro qué hay organizaciones qué se mantienen con donantes y les va bien, pero hay otras qué abren otras líneas de negocio.
Gestión de riesgos	Sí. No es qué haya una política, es más qué dentro de cada proceso siempre debe haber un plan de contingencia. Cada nuevo proceso es ver todas las aristas, a veces surgen cosas dentro de la marcha. No hay una política en sí.
Perspectivas a futuro	Crecimiento como fin es abarcar muchos más distritos no solo en Lima, tener un precio por un servicio básico es difícil. Queremos trabajar la sostenibilidad qué es crucial para donante y para nosotros mismos de saber qué esto se sostiene puede haber escalabilidad.

Tabla J12: Ficha de Transcripción – Entrevista a Pamela Yanac

Pamela Yanac - Gerenta de Innovación	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Yo considero que tenemos como una estructura o pilares guías, o sea, al menos te hablo desde el punto de vista del equipo, como directivo, tenemos como unas directrices/objetivos estratégicos a nivel organizacional estos como que se dividen ya a nivel de objetivos de áreas y cada área, ya tiene como qué encargado de desarrollar estos como que a un nivel ya más de actividades tareas.
Recursos financieros	A ver considero que en líneas generales sí o sea que podría ser mejor. Yo creo que sí, si hubiese la chance de conseguir más fondos para ciertas actividades.

Tabla J12: Ficha de Transcripción – Entrevista a Pamela Yanac (continuación)

Pamela Yanac - Gerenta de Innovación	
Tema	Información Recolectada
Protección de sus activos	Yo considero que sí, en realidad el área de Administración y Finanzas es este nos brinda bastante soporte en relación a eso no, entonces sí.
Recursos financieros	A ver considero que en líneas generales sí o sea que podría ser mejor. Yo creo que sí, si hubiese la chance de conseguir más fondos para ciertas actividades.
Planificación de actividades	Yo considero que tenemos como una estructura o pilares guías, o sea, al menos te hablo desde el punto de vista del equipo, como directivo, tenemos como unas directrices/objetivos estratégicos a nivel organizacional estos como que se dividen ya a nivel de objetivos de áreas y cada área, ya tiene como qué encargado de desarrollar estos como que a un nivel ya más de actividades tareas.
Protección de sus activos	Yo considero que sí, en realidad el área de Administración y Finanzas es este nos brinda bastante soporte en relación a eso no, entonces sí.
Directorio de Sanima	Bueno, ahí no siento que tenga tanta información como para poder brindarte esto personalmente. Arturo es el gerente general este sí ha llevado al directorio ciertas dudas o consultas sobre algunas líneas de acción.
Identidad corporativa	Considero que no, es algo, que yo esperarí que se pueda trabajar pronto, cambiamos hace poco de marca, pero considero que ninguna de las dos ha logrado posicionarse como debería dentro del sector de innovación emprendimiento social. Es súper raro que cuando uno conversa con gente del sector y les menciona sobre la organización dicen que no conocían o no sabían que existía.
Impacto de la organización Sanima	Yo considero que sí, sin embargo, si veo oportunidades de mejora para poder medir realmente el impacto que nosotros tenemos como que en la sociedad. Una de las cosas de las que siempre nosotros hablamos, es ver o medir realmente cuál es el impacto que nuestro servicio está teniendo en la salud de las familias a los que nosotros brindamos el servicio, porque sabemos que un baño seco y un servicio de recolección con una manera es una manera más saludable.

Tabla J12: Ficha de Transcripción – Entrevista a Pamela Yanac (continuación)

Pamela Yanac - Gerenta de Innovación	
Tema	Información Recolectada
Solidez y transparencia financiera	En cuanto a solidez, no necesariamente, o sea, nosotros bueno, quisiéramos tener mayor independencia financiera todavía no la tenemos. Estamos como que ese proceso no podría decirte sí, ahorita estamos a una a un nivel en el que podríamos operar tranquilamente acá diez años no es el escenario.
Gestión de riesgos	A nivel reputacional y de imagen no, no he escuchado de alguna política En riesgos operacionales si hay políticas de riesgo.
Perspectivas a futuro	A futuro nosotros queremos seguir creciendo teniendo como mayor impacto en la sociedad, pero no sólo hablamos como ya de crecer en las zonas donde nosotros estamos o no solo crecer solos.

Tabla J13: Ficha de Transcripción – Entrevista a Madeleine Arampa

Madeleine Arampa - Coordinadora de Ventas	
Tema	Información Recolectada
Planificación de actividades	Cada área tiene diferentes funciones y se desempeñan, y articulan para poder lograr brindar el servicio al usuario. En mi área de manera general, 1 vez al mes nos reunimos con la gerenta del área; y luego con mi grupo de campo coordinamos de manera semanal, planificamos las estrategias.
Recursos financieros	No, los recursos propios considero que no porque con los ingresos que se recaudan de las mensualidades de los usuarios no es suficiente para cubrir todos los gastos administrativos y operativos y tienen que pedir un apoyo extra para cubrir esos gastos.
Protección de sus activos	En cuanto a seguridad y bienestar, sí. Tenemos nuestros seguros, capacitaciones para la seguridad personal de cada uno. En el aspecto de salud contamos con un profesional de la salud que está pendiente de nuestra salud, y también la psicóloga en temas de salud mental.
Directorio de Sanima	Son como apoyo extra para ciertas decisiones de la organización.
Identidad corporativa	Lo que pasa es que nosotros ofrecemos un servicio a clientes que no pueden cubrir ciertas necesidades, por el tema de los precios. Pero si los costos son menores podríamos tener más público. Las personas necesitan algo que solucione su problema de saneamiento, pero no les va con el monto que tiene que solventar.

Tabla J13: Fichas de Transcripción – Entrevista a Madeleine Arampa (continuación)

Madeleine Arampa - Coordinadora de Ventas	
Tema	Información Recolectada
Impacto de la organización Sanima	Sí, hemos llegado a un mínimo porcentaje porque somos más de 250 AAHH en La Rinconada y tenemos 1300 usuarios, es un porcentaje mínimo.
Solidez y transparencia financiera	Sí, porque todo lo que cada área tiene sus propios gastos y movimientos financieros sustentados mensualmente, los presupuestos asignados a cada área son sustentados para avanzar.
Gestión de riesgos	No tiene esa información
Perspectivas a futuro	Seguir creciendo, qué más hogares alcancen a tener este servicio como Pamplona, Paraíso y ACU. Avanzar más zonas del sur de Lima para poder mejorar su estilo de vida. Salir a más conos y a provincia qué también es la realidad qué no tienen acceso a un desagüe.

Tabla J14: Ficha de Transcripción – Entrevista a Jorge Guevara

Jorge Guevara - Gerente de Administración y Finanzas	
Tema	Información Recolectada
Recursos financieros	Sí, de hecho, eso es algo que se evalúa mes a mes, no, pero digamos que, si tenemos recursos ahorita como para alcanzar, las metas planeadas en el 2023.
Liquidez de Sanima	Sí, a ver, Sanima, digamos como proceso lo que tenemos es que cada inicio de año tenemos que tener al menos seis meses de cash rango y adicional del siguiente año. Entonces, ahorita a julio del 2023, estamos cubiertos hasta diciembre del 2024.
Subsidio mínimo de Sanima	El 40% del costo del servicio. Por ejemplo, ahorita el costo es, o sea el precio que nosotros tenemos, no cubre el costo de servicio. Entonces lo que necesitamos es reducir el costo o aumentar el precio para que cubra el 40%.
Ingresos proyectados	Te cuento que las donaciones institucionales, o sea, todo lo que venga de fundaciones, organismos internacionales, en realidad es casi el 90% de los ingresos de la organización.
Crédito Fiscal	Sí, de hecho, compramos más de lo que vendemos.
Grupos de Interés	Tal vez en algún futuro, o sea, el primer directorio que tenemos ahorita son personas que nos están asesorando una en cada ámbito, en ambiental, economía, cómo llegar al estado.

ANEXO K: Ficha de Transcripción de Focus Group

Tabla K1: Ficha de Transcripción de Focus group

Focus group	
Tema	Información Recolectada
Misión con impacto diferenciada	<p>"Lo bueno de la empresa es mejorar los hogares. Con los baños que se ponen, nos ayuda bastante a vivir en un ambiente más limpio, ¿no? En la parte que uno vive no tenemos desagüe y gracias a Sanima. Bueno, estamos súper ahora vivimos mejor con el baño portátil que se ha instalado en las casas."</p> <p>"El propósito de Sanima es mejorar la calidad de vida. Sabemos que la problemática de que no tenemos servicio de agua y desagüe tiene mucho tiempo, pero con Sanima muchos hogares se han ido beneficiando, mejorando su calidad de vida, con un baño portátil más limpio, más higiénico saludable y, sobre todo, seguro. Entonces, estamos trabajando para poder mejorar y poder ayudar a muchos hogares dejen atrás el silo. Que a lo largo de estos silos atraen problemas de infección, diferentes tipos de problemas, pero con nuestro baño, mejoramos la calidad de vida."</p>
Gobierno corporativo efectivo	<p>"Bueno, de hecho, que sí es importante y ha sido un trabajo muy efectivo, muy planificado, y son los que se rompen el cerebro para hacer las estrategias, ¿no? Y puedan llevar a sus equipos y poder estar distinto y aplicarlo con cada área. Y es un área profesional, que también tienen una educación de servicio. Así como Pablito dice que nosotros que trabajamos en el área operativa, porque nos gusta, nos comprometemos. También sentimos eso del cuerpo del directorio, que sí también se suma a ese compromiso. Y por eso también nos consideran que también nos comprenden."</p> <p>"Hay un caso que puede ser efectivo y en caso de que no. Todos los meses planificamos las cosas, pero como dice Paolo, no se da en mente y no se puede. Por motivos x, tanto pues, como el usuario, como nosotros mismos, que estamos en recolección, unas veces por la instalación, un minuto que queda en ir a la instalación, y minuto a veces poco falla la moto o cualquier cosa puede pasar y no sé llega a la hora."</p>

Tabla K1: Ficha de Transcripción de Focus group (continuación)

Focus group	
Tema	Información Recolectada
Gobierno corporativo efectivo	"No, nosotros, bueno, Sanima tiene más de 10 años, nos vamos por los 11 años, en la cual siempre se está con el apoyo externo precisamente para tratar de, o sea, nosotros de alguna manera, ser independiente, ¿no? Es decir, siempre estamos con el soporte, con el apoyo, pero aún a pesar de estos diez años se ha ido mejorando con el tema de las estrategias. Cada día se ha ido reestructurando, se ha ido organizando, reduciendo costos, tratando de reajustarnos, creando incluso un nuevo baño para tratar de ajustarnos y poder seguir brindando este servicio. Como le decía hace rato, si bien es cierto somos pocos 1.300, deberíamos ser mucho más, impactar a más personas, pero también había riesgo de que sea así también de alguna manera como organización, no cuidamos esos recursos, no valoramos también pues eso también. Creo que ellos también supongo que los apoyos también son limitados, ¿no? Hasta cierto tiempo. Entonces creo que la tarea también de nosotros, de todo el equipo, hemos tratado de cuidar y, de repente, ver cómo en algún momento que seamos independientes, ¿no? Bueno, eso lo quiero decir"
Conocimiento de la realidad	"Hasta el momento es bueno, pero como dice mi compañera, quisiéramos llegar a más, ¿no? Porque es muy poco lo que tenemos, especialmente con lo que tenemos. Somos con 1300, aproximadamente los usuarios. Que, de verdad, que queremos nosotros llegar a una meta ¿no?, bueno 2000 o 3000 que sea. Es un impacto muy bueno, ¿sí?"

Tabla K1: Ficha de Transcripción de Focus group (continuación)

Focus group	
Tema	Información Recolectada
Conocimiento de la realidad	<p>"Sí considero que es medible porque nosotros cada mes, por ejemplo, tenemos una cierta cantidad de ventas que nos comunican, ¿no? Llegamos a unas ventas, instalaciones, desinstalaciones también, ¿no? De acuerdo también a la, de repente a la problemática de dinero, ¿no? Lo que es un factor, también que como que de alguna manera no nos permite avanzar, Pero sí, de todas maneras estamos avanzando, de repente es un poquito lento, no porque nosotros quisiéramos sino porque de repente el medio económico de las familias a veces no lo permiten, pero sí estamos en seguimiento y a veces hay estrategias, a veces hay promociones de instalaciones, por ejemplo, donde los clientes de repente quieren ahorrar un poquito, aunque ellos quisieron que baje la mensualidad un poco, la mensualidad, ¿no? Entonces, pero ahí estamos. Cuando se arregla su situación económica estamos siempre pendientes de ello para poder cerrar el contrato y que sea usuario, e ir avanzando, ¿no? Pero si estamos avanzando, ¿no? Ahora tenemos una meta de llegar a 1600. Tenemos una meta, entonces estamos detrás de esa meta, del objetivo de poder llegar a la meta ¿no? Pero estamos ahí como que le estamos dando todo, pero como te digo, lo ideal es llegar y avanzar cada mes, pero eso ya no depende de nosotros tampoco, porque ya es del público y de lo que ellos puedan instalarse. Entonces, pero si estamos avanzando, tenemos métodos, ¿no? Y seguir creciendo."</p>

Tabla K1: Ficha de Transcripción de Focus group (continuación)

Focus group	
Tema	Información Recolectada
Marca atractiva	<p>"Lo definiría como excelente. Excelente, porque tendrá un impacto en los lugares que necesitan el servicio, mejoran la calidad de vida para la población que no tiene ciertos servicios de agua y desagüe. Y eso es bueno porque les ayuda de una manera de mejorar su calidad de vida y por eso lo considero excelente para ellos, y también para nosotros. Entonces, porque nosotros, por ejemplo, nos gusta nuestro trabajo de poder ayudar, mejorar la calidad de vida de otros lugares que de repente no conocen de nuestros servicios y que no saben, entonces, pero al llegar a ellos, se animan y dicen: ¿por qué no puedo tener un servicio así?, y no es tan costoso. Y luego, bueno, nosotros también le decimos que es un bañito importado que viene de Suiza. Entonces este bañito tiene un valor, pero nosotros no le queremos vender, sino le queremos dar en calidad de préstamo por un precio, o sea, una promoción. Entonces es una ayuda. Como otra familia también que quisieran tener servicio, pero por motivos económicos no lo pueden hacer. En ese momento, pero es un impacto, pues no, es un impacto de un cambio, una mejora, por eso yo lo considero excelente."</p> <p>"Sí, porque va reflejada de lo que hacemos, ¿no? Si bien es cierto antes éramos Familys, que era un nombre casi generalizado, relacionado a la familia. La familia siempre se enfoca en muchas áreas, muchas diferentes actividades o que se yo, ¿no? En caso Sanima refleja lo que se hace: saneamiento. Somos una alternativa, y que la gente ya se está identificando"</p>
Modelo de donación enfocado	<p>"Sí, o sea, si bien ahorita soy parte de la organización aportando con mi trabajo. Más adelante, si me gustaría aportar de alguna otra manera, y a los donantes, conozco a uno, al resto creo que hay dos o tres, no, no conozco a otro más"</p> <p>"Claro que sí. Actualmente, bueno, nosotros, el equipo de ventas, tenemos un horario súper diferente de todos mis compañeros, en el cual a veces hay momentos en que incluso nos extralimitamos, porque consideramos que sea necesario. Y ahí ya es parte de nuestro tiempo, porque si bien el tiempo es para una persona muy valiosa. Y el que lo demos un poco más hacia Sanima y logremos nuestros objetivos, es clave. ¿Y si mañana más tarde me tocaría aportar económicamente para que otras comunidades vivan como lo estamos viviendo nosotros los usuarios? Claro que sí."</p>

Tabla K1: Ficha de Transcripción de Focus group (continuación)

Focus group	
Tema	Información Recolectada
Maquinaria institucional robusta	<p>"Yo creo que sí, pero no como quisiera la organización, siempre con limitaciones, tanto a veces como adopta mayormente lo económico. Yo creo que lo económico siempre va a estar ahí. Para hacer el impacto mayor, la economía va a ser lo primordial. Si hay una buena economía, creo que el impacto va a ser mejor, pero si la economía es baja, yo creo que vamos a estar siempre con el margen ahí."</p> <p>"Ah, sí, sí, claro. Están en facebook e Instagram, o sea, sí, pero todavía no tiene el impacto que nosotros decíamos, como yo también mencioné, o sea, si hay sectores en que sí necesitan y que podríamos tener otra sede por ejemplo, pero también como nosotros esto no es autosostenible, a nosotros nos apoyan, entonces tendrían, no sé, que ellos vean un estudio que de repente se puede ampliar en diferentes zonas para poder trabajar, pero eso depende también de la economía, de la empresa o de la organización que puedan fluir. Entonces, para poder expandir, pues, ¿no? No es cuestión de expandir nada más porque tienes que tener los medios."</p> <p>"Considero que sí es crítico, porque no recibe apoyo, no de ninguna entidad o del Gobierno en todo caso, pero si las entidades, por ejemplo, aportaran, entonces yo creo que sí, nosotros creceríamos más, porque nos darían la oportunidad de poder crear plantas en diferentes sitios lugares donde que sí se necesita. Y si el apoyo es de aquí, pues para que las personas de las empresas puedan concientizar a las personas y así puedan apoyar. Pero ahorita por lo pronto que nos están apoyando los del extranjero, pero sí es crítico puesto que ya bueno, sí, gracias a ellos, estamos mejorando y a una cierta cantidad de personas estamos logrando que la empresa sea auto sostenible."</p>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Pablo Centeno - Madelina Anampa - Rudy Huaman - Javier Bolivar - July Huaman - Nicol Magarino
Fecha	19 de junio de 2023

ANEXO L: Social Canvas Business

Figura L1: Social Canvas Business



Adaptado de Ginés Haro Pastor (s. f.)

ANEXO M: Ficha de Comparación de las organizaciones de Saneamiento

Anexo M1: Ficha de comparación de las organizaciones de Saneamiento

Tema	Sanima	Pebal La Inmaculada	Arrebol
Servicio de saneamiento	<p>1. Abarcan tres distritos de Lima Metropolitana, en Villa Maria del Triunfo, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador. Y proveen el servicio a 1400 familias aproximadamente.</p> <p>2. Tienen orientación al usuario. Aporta en el razonamiento e implementación.</p> <p>3. El equipo que lo conforma tiene el mismo propósito y cultura de trabajo. Reúne a gente muy capaz y comprometida con lo que hace.</p> <p>4. El servicio funciona en Perú actualmente, por los testimonios de las personas que lo utilizan.</p>	<p>1, El proyecto de baños secos era en La Nueva Rinconada se ejecutó desde el 2010 hasta el 2020 la implementación de 229 baños secos de los modelos de doble cámara eco-sanitario y el DryMix Toilet.</p>	<p>1. Trabajé con la empresa Rotaria del Perú sobre saneamiento. Ellos buscaban desarrollar el mercado de saneamiento seco o saneamiento sostenible en el Perú. Luego, cambiaron de nombre y de gerencia, y no era el saneamiento seco la prioridad del nuevo gerente, sino los proyectos públicos privados.</p> <p>2, Por eso en el 2016, hay una oportunidad para hacer algunos proyectos y me piden tener una empresa para hacer los proyectos, entonces ahí yo abro Arrebol junto con una amiga, mi hermano y una profesora de la Universidad para crear la empresa. Siguiendo la misma línea de Rotaria y siguiendo sus proyectos.</p> <p>3. Continuaron con todos los proyectos de saneamiento para darle continuidad.</p>

Anexo M1: Ficha de comparación de las organizaciones de Saneamiento (continuación)

Tema	Sanima	Pebal La Inmaculada	Arrebol
Modelo CBS	<p>1. Las características transversales, y que también está en Perú, sería accountability hacia los usuarios. Donde hay alguien que se hace responsable del servicio, hay un estándar de calidad, y una preocupación genuina en que ese estándar se cumpla entre proveedores y usuarios. Eso permite el crecimiento sostenido de las organizaciones que brindan este servicio.</p>	<p>1. No tienen alianza con la organización CBS.</p>	<p>1. No tienen alianza con la organización CBS.</p>