

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



**EL IMPACTO DEL PROGRAMA KUNAN EN LA CONSOLIDACIÓN DE  
LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES DE LOS JÓVENES  
PARTICIPANTES DEL PROGRAMA**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL  
CON MENCIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO

AUTOR:

**CECILIA MARIA LOURDES BENAVIDES CASTRO**

ASESOR

Mg. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

LIMA – PERÚ

2017

## **AGRADECIMIENTOS**

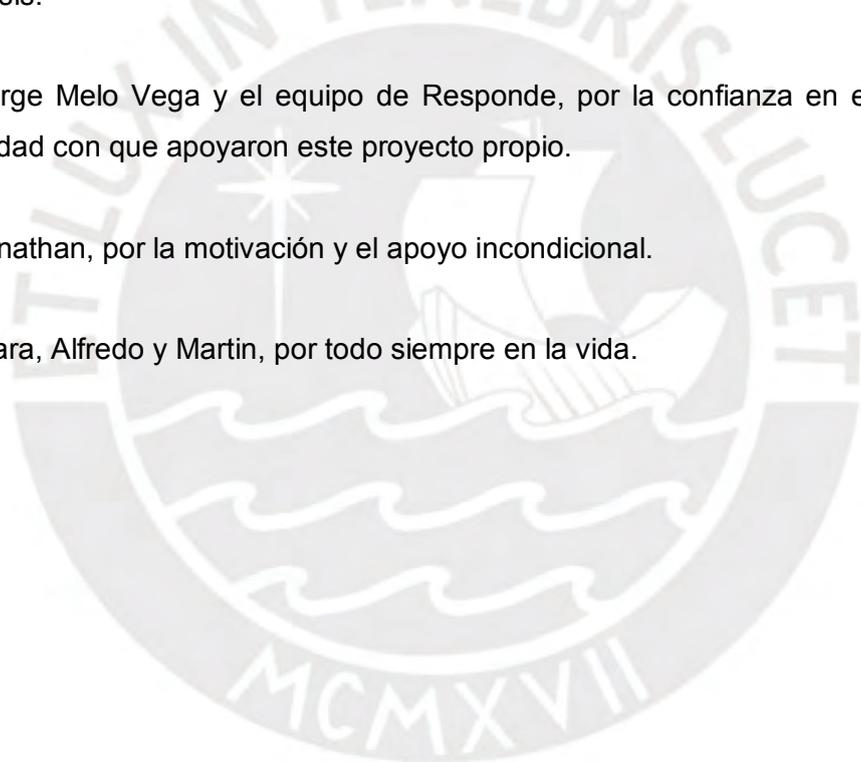
Al equipo del Programa Kunan, con especial atención a Diego Valdeiglesias y Diana Castañeda, por la confianza para emprender este estudio y la colaboración en la facilitación de los contactos para el recojo de información. A los participantes de Kunan que amablemente brindaron su visión y testimonios.

A quienes desde Telefónica del Perú y la Alianza “Juntos para transformar” apoyaron el estudio: Manuel Silva y Gabriela Estrada. Además, a Mariana Caballero y Alvaro Valdez, que desde sus liderazgos inspiraron también este análisis.

A Jorge Melo Vega y el equipo de Responde, por la confianza en el reto y la facilidad con que apoyaron este proyecto propio.

A Jonathan, por la motivación y el apoyo incondicional.

A Clara, Alfredo y Martin, por todo siempre en la vida.



**DEDICATORIA**

A Alfredo Antonio



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La innovación social es una oportunidad para el desarrollo del país, y son los jóvenes los protagonistas de este cambio. Esta investigación trata sobre el Programa Kunan, una iniciativa originada de la articulación entre actores interesados en promover el desarrollo del ecosistema de innovación social. Kunan significa “ahora”, y tiene este nombre pues concibe que los jóvenes son el presente del cambio para el país, son la fuente de impulso para el desarrollo sostenible del Perú. En sus dos primeros años de ejecución logró reunir a más de 300 iniciativas de innovación social de jóvenes, y ha convocado a una comunidad de emprendedores de más de 50 miembros. Así, esta investigación toma las ediciones 2014 y 2015 como estudio de caso para comprender el modelo de gestión del Programa, el cumplimiento de sus objetivos y la satisfacción lograda en sus participantes. El objetivo principal es analizar la contribución del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes de estas ediciones. La información recogida permite plantear un modelo fortalecido de gestión del Programa Kunan de cara a próximas ediciones y potenciar los efectos positivos sobre los participantes y el propio ecosistema de innovación social en el país.

## **ABSTRACT**

Social innovation is an opportunity for the development of the country, and young people are the protagonists of this change. The present research is about the Kunan Program, an effort originated from the exchange between actors interested in promoting the development of the social innovation ecosystem. Kunan means "now", and this name means that young people are today's leaders to change the country, they are the source of impetus for the sustainable development of Peru. In its first two years of execution, it managed to bring together more than 300 social innovation initiatives of young people, and a community of entrepreneurs of more than 50 members. Thus, this research takes the 2014 and 2015 editions as a case study to understand the program's management model, the fulfillment of its objectives and the satisfaction achieved in its participants. The main objective is to analyze the contribution of the Kunan Program in the development of the social innovation undertakings of the young participants of these 2014 and 2015 editions. The information collected will allow us to propose a strengthened model of management of the Kunan Program for future editions and to enhance the positive effects on the participants and the ecosystem of social innovation in the country.

## Tabla de contenido

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.4. VARIABLES E INDICADORES .....	15
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	20
2.1. ENFOQUES DE DESARROLLO .....	20
2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	26
2.3. LEY O MARCO NORMATIVO .....	30
2.4. PROYECTO O PROGRAMA QUE SE ESTÁ ANALIZANDO .....	35
2.5. INVESTIGACIONES RELACIONADAS .....	41
2.6. CONCEPTOS CLAVES .....	46
<b>CAPÍTULO III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	55
3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.2. FORMA DE INVESTIGACIÓN .....	55
3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	56
3.4. UNIVERSO .....	56
3.5. MUESTRA .....	56
3.6. PROCEDIMIENTO (TÉCNICAS) PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN .....	56
3.7. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN .....	57
3.8. PLAN DE TRABAJO .....	58
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	59
4.1. LINEAMIENTO 1: La dinámica del “Premio Kunan” en la promoción de la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa. ....	61
4.1.1. La dinámica del “Premio Kunan” .....	61
4.1.2. Perfil de las propuestas de los emprendimientos de innovación social admitidos en el “Premio Kunan” .....	80

4.1.3.	Consolidación y aceleración de los emprendimientos de innovación social admitidos en el “Premio Kunan” .....	87
4.1.4.	Percepciones de los jóvenes participantes y ganadores del “Premio Kunan” respecto a la gestión de este componente .....	89
4.2.	<b>LINEAMIENTO 2: El fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes de los espacios generados por la “Comunidad Kunan” .....</b>	<b>92</b>
4.2.1.	La “Comunidad Kunan” como componente del Programa para atender las necesidades de fortalecimiento de las redes y capacidades de los jóvenes participantes .....	93
4.2.2.	Espacios generados por la “Comunidad Kunan” .....	95
4.2.3.	El fortalecimiento de las redes y capacidades de los jóvenes a partir de su participación en la “Comunidad Kunan” .....	99
4.2.4.	Percepciones de los jóvenes participantes de la “Comunidad Kunan” respecto a la gestión de este componente .....	100
4.3.	<b>LINEAMIENTO 3: La efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa .....</b>	<b>101</b>
4.3.1.	Acciones de “Comunicación Kunan” desarrolladas por el Programa .....	102
4.3.2.	Reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes a partir de la “Comunicación Kunan” .....	106
4.3.3.	Percepciones de los jóvenes ganadores y participantes del programa respecto a la efectividad y la gestión de la “Comunicación Kunan” .....	108
4.4.	<b>LINEAMIENTO 4. Los efectos del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social .....</b>	<b>110</b>
4.4.1.	Logros y efectos generales del Programa Kunan .....	110
4.4.2.	El futuro y sostenibilidad del Programa Kunan en el sector de innovación social .....	114
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>118</b>
5.1.	Conclusiones .....	118
5.2.	Recomendaciones.....	123
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>		<b>127</b>

6.1. Justificación.....	127
6.2. Objetivo general .....	128
6.3. Prioridades .....	128
6.4. Enfoques transversales.....	128
6.5. Estrategias .....	130
6.5.1. Desarrollo del modelo estratégico de la Comunidad Kunan.....	130
6.5.2. Articulación necesaria para la continuidad de las actividades, en línea con el Premio Kunan y la Comunicación Kunan.....	134
6.5.3. Medición de la contribución de la Comunidad Kunan .....	137
SECCIÓN DE REFERENCIAS.....	139
BIBLIOGRAFÍA .....	140
ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA: JÓVENES PARTICIPANTES DEL PROGRAMA.....	146
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA: JÓVENES GANADORES DEL PROGRAMA.....	150
ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA: EQUIPO EJECUTOR DEL PROGRAMA .....	154
ANEXO 4. COLUMNA VERTEBRAL CON VARIABLES E INDICADORES ...	158
ANEXO 5. COLUMNA VERTEBRAL CON FUENTES E INSTRUMENTOS....	163

# **EL IMPACTO DEL PROGRAMA KUNAN EN LA CONSOLIDACIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOCIALES DE LOS JÓVENES PARTICIPANTES DEL PROGRAMA**

## **CAPÍTULO I.**

### **INTRODUCCIÓN**

Este estudio de caso versa sobre el Programa Kunan, una iniciativa que busca identificar y reconocer los emprendimientos de innovación social de jóvenes que están generando un impacto positivo en el país. Se estudia su dinámica y resultados a partir de la sistematización de sus primeros dos años de operación (2014 y 2015).

Los resultados de esta investigación permiten visualizar los logros del Programa Kunan, en relación con sus propios componentes de gestión, que son el “Premio Kunan”, la “Comunidad Kunan” y la “Comunicación Kunan”. Con ello, se genera una propuesta estratégica que permite poner en valor los atributos del Programa, enfatizar en sus acciones positivas y gestionar con mejor enfoque las debilidades o taras del mismo volviéndolas oportunidades.

Esta investigación ha sido realizada bajo un enfoque cualitativo de estudio de caso, donde el objeto de estudio es la misma iniciativa del Programa Kunan. Es relevante hacer este estudio pues permite abordar la comprensión de la gestión de proyectos desde el enfoque y práctica de la gerencia social. El estudio de caso del Programa Kunan permite construir recomendaciones para la gestión de espacios de reconocimiento de actores de interés, la importancia del compartir los propósitos comunes en el entorno del proyecto y el rol vital de la comunicación para el entendimiento de los participantes. Así mismo, nos permite justificar la importancia de la gestión de indicadores y metas de medición del logro en los proyectos, desde la gerencia social.

Para cumplir con lo descrito, esta investigación se divide en seis capítulos. En el primer capítulo la introducción, que incluye el planteamiento del problema, la

justificación, los objetivos y variables e indicadores relacionados. El segundo capítulo está dedicado de manera íntegra al marco teórico, mientras que el tercer capítulo desarrolla el diseño de la investigación, detallando la naturaleza de la misma, fuentes de investigación así como universo, muestra, técnicas e instrumentos.

Por su parte, en el capítulo cuatro se presentan e interpretan los hallazgos del estudio, así como se analizan. Se ha dividido en cuatro secciones, una por lineamiento de contenidos, que responden a su vez a las cuatro preguntas de investigación del estudio. Frente a esto, y a modo de cierre en la etapa de investigación, se estructuran conclusiones y recomendaciones que serán motivo del capítulo cinco.

Finalmente, generando la oportunidad para desarrollar la práctica de la gerencia social, el sexto capítulo diseña una propuesta de mejora del modelo de Kunan, específicamente el componente de “Comunidad Kunan”, el que se espera pueda ser reflexionado y aplicado por el Programa Kunan en el futuro.

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

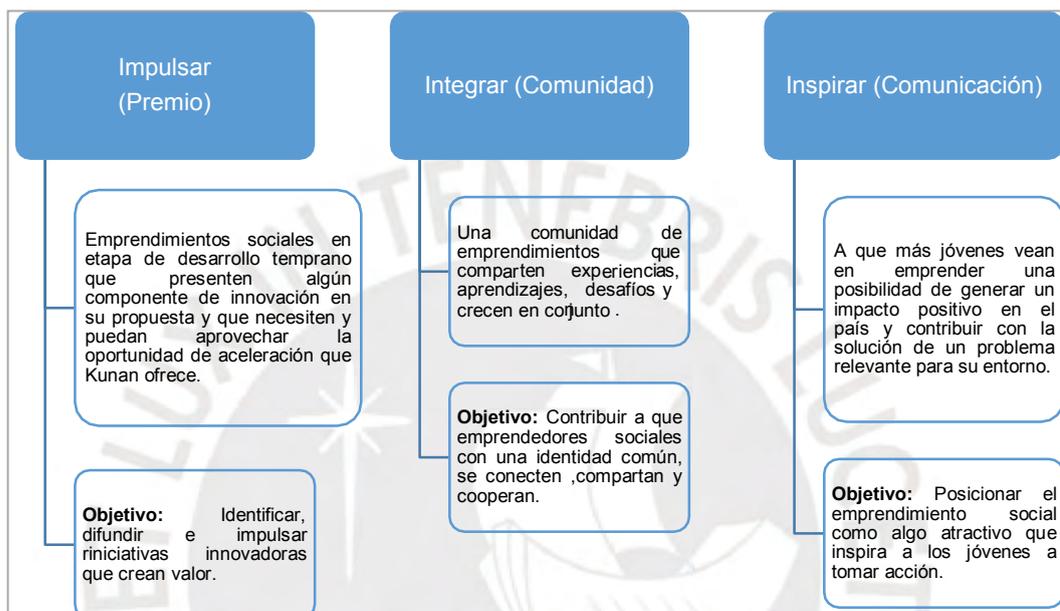
En el Perú es un tema de agenda motivar la innovación y el emprendedurismo, sobre todo en el sector juvenil, con el fin de mejorar sus oportunidades de empleo futuro y sus capacidades.

Como respuesta a este contexto, nace el Programa KUNAN, un proyecto formado por Global Shapers Perú y la Alianza Juntos para Transformar, con el fin de identificar a los emprendedores juveniles que marcan la tendencia en el país y darles herramientas para que mejoren sus iniciativas o emprendimientos y aceleren sus proyectos. La iniciativa busca también contribuir a la consolidación del ecosistema de emprendimientos sociales en el país, generando articulación entre los actores que hacen parte del mismo y sinergias que beneficien a los emprendimientos y emprendedores.

El nombre Kunan significa “ahora” o “presente” en quechua y tiene como público objetivo a jóvenes de 18 a 35 años, por lo que el nombre alude a este presente que significan los jóvenes y cuya acción puede transformar.

Las tres líneas de acción del programa son: Impulsar, Integrar e Inspirar.

Gráfico 1. Líneas de acción- Programa Kunan



Fuente: Página Web Kunan: <http://kunan.com.pe/>

Desde la gerencia social, nos interesa investigar la implementación de este programa, sus impactos y logros, al ser un modelo de proyecto compartido por varias instituciones y que ha permitido un importante impacto económico en sus participantes y en el capital social de los mismos. Esto principalmente porque KUNAN a pesar de tener un resaltante impacto en sus principales beneficiarios, no ha logrado lo mismo con los demás participantes y requiere revisar el modelo estratégico y la gestión llevada a cada en los dos primeros años de proyecto.

**Por tanto, el objeto de la investigación es el propio Programa KUNAN, el cumplimiento de sus objetivos en las líneas de trabajo establecidas y el aporte que ha significado para los emprendedores jóvenes su participación en el programa.**

Con la finalidad de identificar y analizar cuáles son los factores de éxito del programa y qué de lo realizado ha logrado una mayor contribución en la consolidación de los emprendimientos de innovación social participantes, esta investigación se acerca a los emprendimientos impulsados en 2014 y 2015 y a los más de 50 miembros de la Comunidad Kunan, una plataforma para el fortalecimiento del capital social de las iniciativas elegidas para acelerar.

En este sentido las preguntas que marcan la siguiente investigación son:

**Pregunta general:**

¿Cómo ha contribuido el Programa KUNAN en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes de las ediciones 2014 y 2015?

**Preguntas específicas:**

- ¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?
- ¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?
- ¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?
- ¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El programa Kunan es una gran oportunidad para conocer desde la gerencia social el diseño e implementación de un proyecto bajo un esquema de alianza entre ejecutores. Además, por su naturaleza, el proyecto es interesante de evaluar desde el impacto que logra en los beneficiarios y en el propio mercado de la innovación social en el Perú, donde aún es un tema pendiente.

Es relevante realizar esta investigación desde el enfoque de la gerencia social ya que el Programa Kunan involucra la gestión de actores sociales y económicos, el fortalecimiento de redes y capacidades, espacios de confianza y comunicación, todo ello gestionado para el logro de objetivos de impacto social. La gerencia social, sus enfoques y herramientas, nos permiten el marco ideal para evaluar el desarrollo del Programa Kunan, las percepciones de sus públicos y participantes, conocer el logro y alcance de sus acciones y prestar recomendaciones para una mejor intervención desde lo social.

A tres años de haber sido lanzado, Kunan continúa ganando reconocimiento y una respuesta positiva y entusiasta por parte de los jóvenes interesados en el emprendedurismo social del país.

En su primer año, durante el 2014, Kunan logró un importante posicionamiento en temas de emprendimiento social, siendo esto manifestado por sus resultados en visibilidad mediática con más de 62 impactos en medios off y online, TV y radio. Incluso el *hashtag* utilizado el día de la premiación #Kunan logró ser tendencia en Twitter con más de 300 mil menciones y un alcance mayor a 2.2 millones de usuarios. Ese año logró más de 170 postulaciones de todo el país. Durante el 2015, el Premio recibió 151 postulaciones de representantes de las 24 regiones del país.

A pesar de estos importantes asuntos, el Programa Kunan no ha logrado aún hacer una evaluación de su propio modelo de gestión, configurado en tres ejes de trabajo y reflexionar de manera documentada sobre la opinión que tienen los participantes de la iniciativa acerca de la misma. Asimismo, carece de

aproximación alguna al impacto que pueden haber generado en los jóvenes participantes o más aún en los proyectos acelerados.

En ese sentido, la mirada desde la gerencia social nos sirve para conocer las oportunidades de mejora en este proyecto y proponer recomendaciones a partir de los hallazgos que se realicen.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Conocer la contribución del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes de las ediciones 2014 y 2015, analizando las estrategias llevadas a cabo para la aceleración y consolidación de los emprendimientos, el fortalecimiento sus redes y capacidades experimentado por sus participantes, así como al reconocimiento público de los logros obtenidos por los ellos, con el fin de fortalecer la propuesta del Programa Kunan de cara a próximas ediciones y potenciar los efectos positivos sobre los participantes y el propio ecosistema de innovación social en el país.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer en qué medida el “Premio Kunan” ha promovido la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa.
- Identificar el nivel de contribución de los espacios generados por la “Comunidad Kunan” en el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa.
- Comprobar la efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa.
- Identificar los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social

## 1.4. VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1. Preguntas y variables

Preguntas de investigación	Variables
¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?	Aceleración de emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores
	Consolidación de las propuestas de emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes
	Emprendimientos de innovación social
¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?	Espacios de comunidad
	Fortalecimiento de redes
	Fortalecimiento de las capacidades
¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?	Acciones de comunicación
	Reconocimiento público
¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?	Efectos conseguidos
	Desarrollo de la innovación social

Tabla 2. Variables y definición

Variables	Definición
Aceleración de emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores	Se refiere al impulso que da el proyecto para el crecimiento y escalabilidad de los emprendimientos que participan del mismo, así como su inserción al mercado.
Consolidación de las propuestas de emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes	Se refiere al resultado que obtienen los emprendimientos participantes de mejorar sus propios modelos de iniciativa, al estar siendo evaluados bajo criterios de calificación durante el proceso del Premio.
Emprendimientos de innovación social	Se refiere a las iniciativas y proyectos disruptivos o únicos en su contexto, que buscan lograr un cambio o impacto positivo en la sociedad desde la gestión privada de los bienes o servicios en los que generan valor.
Espacios de comunidad	Se refiere a las capacitaciones, talleres y otras actividades donde se reúnen los miembros del programa con el fin de recibir contenidos específicos relacionados a la innovación social y su gestión.
Fortalecimiento de redes	Se refiere a la consolidación de las nuevas redes sociales ganadas a partir de la experiencia en las capacitaciones y espacios de compartir del proyecto.
Fortalecimiento de las capacidades	Se refiere al proceso por el que las capacidades de los participantes (conocimientos, técnicas, competencias) han logrado fortalecerse durante los espacios desarrollados por el proyecto.
Acciones de comunicación	Se refiere a las actividades y productos de comunicación y difusión realizadas con el fin de exponer los logros de los emprendedores para que puedan obtener mayor apoyo de otras organizaciones o mayor cobertura a sus iniciativas.

Variables	Definición
Reconocimiento público	Se refiere a la valoración positiva que la sociedad y sus actores otorgan a los jóvenes emprendedores y la innovación social, motivada por el programa Kunan.
Efectos conseguidos	Se refiere a los cambios que ha producido el Programa Kunan en los jóvenes y en las propuestas de emprendimiento de innovación social participantes.
Desarrollo de la innovación social	Se refiere a los cambios que ha producido el Programa Kunan en el propio ecosistema de innovación social, bien en la recepción de los emprendimientos de los jóvenes, como en la mayor producción de los mismos.

Tabla 3. Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
Aceleración de emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores	Perfil de los emprendimientos acelerados
	Tipo de acciones realizadas para alcanzar la aceleración
	Nivel de aceleración alcanzado
	Tipo de seguimiento ejecutado
	Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la aceleración
Consolidación de las propuestas de emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes	Perfil de los emprendimientos admitidos
	Tipo de acciones realizadas para buscar la consolidación
	Percepción sobre los cambios ocurridos en la propuesta de emprendimiento durante su participación
	Nivel de crecimiento alcanzado
	Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la consolidación de su propuesta de emprendimiento
Emprendimientos de innovación social	Perfil de un emprendimiento de innovación social
	Perfil de los jóvenes emprendedores

Espacios de comunidad	Tipo de actividades realizadas
	Tiempo dedicado a los espacios de comunidad
	Frecuencia de las actividades realizadas
	Nivel de logro de los objetivos buscados en los espacios
	Opinión de los jóvenes sobre los espacios generados
Fortalecimiento de sus redes	Tipo de relacionamiento motivado
	Opinión de los jóvenes sobre los efectos de los espacios en sus redes
Fortalecimiento de las capacidades	Tipo de capacidades trabajadas
	Nivel de motivación experimentado
	Grado de empoderamiento juvenil alcanzado
	Opinión de los jóvenes sobre los cambios ocurridos en sus capacidades luego de su participación en los espacios generados
Acciones de comunicación	Tipo de acciones realizadas
	Tipo de estrategia de comunicación utilizada
	Nivel de logro de los objetivos buscados con la comunicación
	Opinión de los jóvenes sobre las actividades realizadas
Reconocimiento público	Grado de exposición alcanzado por los jóvenes
	Nivel de reconocimiento público alcanzado
Efectos conseguidos	Tipo de logros conseguidos
	Grado de cambios producidos en los participantes
	Grado de cumplimiento de los objetivos del Programa
Desarrollo de la innovación social	Opinión respecto al mercado promovido por el Programa
	Opinión respecto a los cambios en el sector de innovación social producidos por el Programa Kunan

**CUERPO DE LA TESIS**



## CAPÍTULO II.

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### **2.1. ENFOQUES DE DESARROLLO**

##### **Enfoque del desarrollo humano desde las capacidades**

Uno de los enfoques más importantes en esta investigación es el de capacidades, que hace parte del concepto de Desarrollo Humano promovido por Amartya Sen.

Para este autor, el Desarrollo Humano debía ir más allá del enfoque cuantitativo de medición de la pobreza, una idea innovadora en su momento. Como el mismo autor explica (Sen, 1998), el enfoque de capital tendía a concentrarse en la generación de ingresos, pero no incluía la ampliación de las capacidades del ser humano. Como amplía Griffin (s/a, pág. 13):

Es decir, el objetivo del desarrollo no es incrementar el producto sino propiciar que la gente disponga de una gama mayor de opciones, que pueda hacer más cosas, vivir una vida más larga, eludir enfermedades evitables, tener acceso a la reserva mundial de conocimientos, etcétera.

Según el Informe de Desarrollo Humano de 1990 (PNUD), que serviría luego para la medición del índice de desarrollo humano hasta la actualidad, el desarrollo humano:

“es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. (...) las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesario para lograr un nivel de vida decente”

En ese sentido, el desarrollo humano incluye el enfoque de capacidades como el camino necesario para referirse a aquel. Según este, el PNUD (2009) sostiene que:

El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. En otras palabras, si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios.

Íntimamente ligado a las capacidades se encuentra entonces el concepto de libertad. De hecho, el propio Informe de Desarrollo Humano difundió en su segunda edición de 1991 el Índice de Libertad Humana, al entender la estrecha correlación entre el desarrollo humano, el desarrollo de capacidades y la libertad (Griffin, s/a pág. 20).

En efecto, en Libertad y Desarrollo, Sen explica que:

“El desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos. El hecho de que centremos la atención en las libertades humanas contrasta con las visiones más estrictas del desarrollo, como su identificación con el crecimiento del producto nacional bruto (...). El crecimiento del PNB o de las rentas personales puede ser, desde luego, un medio muy importante para expandir las libertades de que disfrutaban los miembros de la sociedad. Pero las libertades también dependen de otros determinantes, como las instituciones sociales y económicas (por ejemplo, los servicios de educación y de atención médica), así como de los derechos políticos y humanos (entre ellos, la libertad para participar en debates y escrutinios públicos).” (Sen, 1999, p. 19)

Más adelante en la historia, y desde las críticas diversas recibidas por Sen al enfoque de desarrollo humano, se empiezan a gestar ideas complementarias para entender mejor a qué nos referimos con este desarrollo.

Para Martha Nussbaum, las capacidades, en *Las mujeres y el desarrollo humano* (2002), son “capacidades humanas, es decir, en aquello que la gente es realmente capaz de hacer y de ser, de acuerdo a una idea intuitiva de la vida que corresponda a la dignidad del ser humano”. Según Nussbaum, son diez las capacidades que deberían ser consideradas para alcanzar una vida humana. Gómez Navarro (2013) las resume de este modo:

- 1) **Vida:** apunta a garantizar una extensión normal de la vida y evitar la muerte prematura.
- 2) **Salud corporal:** incluye también la salud reproductiva y una adecuada alimentación, así como disponer de un lugar adecuado para vivir.
- 3) **Integridad física:** contar con libertad de movimiento y seguridad frente a todo tipo de agresiones, como los asaltos violentos, la violencia sexual y familiar. También incluye aquí oportunidades para la satisfacción sexual y para la elección en materia de reproducción.
- 4) **Sentidos, imaginación y pensamiento:** implica la capacidad de sentir, imaginar, pensar y de razonar al modo “auténticamente humano”. Un modo que se cultiva y configura por medio de una educación adecuada (incluyendo alfabetización, entrenamiento científico y matemático básico, sin que eso signifique que quede agotada en ello). Poder usar la imaginación y el pensamiento para la experimentación y la producción de obras y eventos religiosos, literarios, musicales, según la propia elección. Poder usar la mente con garantías de libertad de expresión tanto en lo político como en lo artístico, así como la libertad de prácticas religiosas.
- 5) **Emociones:** capacidad para mantener relaciones afectivas, poder amar a aquellos que nos aman y se preocupan por nosotros, y dolernos por su ausencia, experimentar ansia, gratitud y enfado justificado. Poder tener un desarrollo emocional libre de temores o sucesos traumáticos de abuso o descuido.
- 6) **Razón práctica:** capacidad para formarse una concepción de bien y reflexionar críticamente sobre los propios planes de vida (lo que implica proteger la libertad de conciencia y de observancia religiosa).
- 7) **Afiliación:** la divide en dos partes:
  - a. **Poder vivir con y para los otros;** ser capaz de empatía y de comprometerse en distintas maneras de interacción social. Ser capaz de imaginar la situación del otro (...).
  - b. **Que se den las bases sociales del autorrespeto y la no humillación.** Ser tratado como un ser dotado de dignidad e igual valor que los demás. Implica establecer normas contrarias a la discriminación por razón de raza, orientación sexual, etnia, casta, religión y origen nacional.
- 8) **Otras especies:** Poder vivir una orientación ecológica, cercana y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural.
- 9) **Juego:** Poder reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.
- 10) **Control sobre el propio entorno:** también tiene dos dimensiones:
  - a. **Político:** capacidad para poder participar de forma efectiva en las elecciones políticas que gobiernan la propia vida; tener derecho a la participación política y a la protección de la libertad de expresión y de asociación.

b. **Material:** oportunidad real de ejercer la propiedad (de la tierra y de bienes muebles) en condiciones de igualdad de derechos; tener derecho a buscar trabajo en plano de igualdad con los demás. No sufrir persecuciones y detenciones sin garantías. Poder trabajar como un ser humano, ejercer la razón práctica y entrar en relaciones valiosas de reconocimiento mutuo con los demás trabajadores.

Desde un punto de visto práctico, PNUD (2009) señala que un aspecto fundamental en el desarrollo de capacidades es la transformación: “Para que una actividad llegue al nivel del desarrollo de capacidades (...), debe dar origen a una transformación que se genere y sustente desde adentro a lo largo del tiempo. Una transformación de este tipo trasciende la realización de tareas y se refiere, más bien, a una modificación de las mentalidades y las actitudes”.

Se verá más adelante, cómo esta transformación tiene un correlato importante con otro concepto fundamental de este estudio: la innovación social. Se sostiene precisamente a este fenómeno como respuesta social desde las libertades, que en búsqueda de la equidad y del bienestar y al no recibir respuesta del mercado o del Estado, actúa para lograr el desarrollo de capacidades de amplio acceso como la educación, la salud, los derechos humanos, entre otros (BID, 2015).

### **El capital social**

No existe una única definición del significado de capital social. Robert Putnam señala que el capital social está conformado por el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad (Putnam, 1994). Por su parte, Teachman, Paasch y Carver (1997) establecieron en una investigación que el capital social podría influir en otros procesos como el rendimiento académico, hallando una fuerte correlación entre el capital social y el rendimiento, concluyendo en que el capital social hace más productivas otras formas de capital, como el humano y el financiero<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Para más definiciones puede revisar Kliksberg (CEPAL, 1999) “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”

Como expresa Valcárcel (2008), “el Capital Social, caracterizado entonces como normas, valores y relaciones que promueven la cooperación, surge habitualmente asociado a fenómenos como la religión, la experiencia histórica compartida y otras condiciones culturales muy arraigadas que solo pueden configurarse con gran dificultad”.

Para ampliar el panorama de otras definiciones, Valcárcel muestra el siguiente cuadro:

Gráfico 2. Definiciones de capital social

<b>Autor</b>	<b>Elementos Generadores</b>	<b>Consecuencias</b>
Bourdieu (1985)	Redes permanentes y la pertenencia a un grupo.	Que aseguren a sus miembros un conjunto de recursos actuales y potenciales.
Coleman (1988)	Aspectos de la estructura social.	Que facilitan ciertas acciones comunes de los agentes dentro de la estructura.
Putnam (1993)	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza.	Que permiten la acción y la cooperación para el beneficio mutuo.
Banco Mundial (1998)	Las instituciones, relaciones y normas.	Que conforman la calidad u la cantidad de las interacciones sociales de una sociedad.
OCDE (2001)	La redes junto con normas, valores y opiniones compartidas	Que facilitan la cooperación dentro y entre grupos.
SCCI (Social Capital Interest Group). (1998)	Los beneficios, potenciales ventajas y trato preferente resultantes de la compasión y sentido de la obligación de una persona o grupo hacia otra persona o grupo.	El Capital Social también incluye los beneficios, potenciales ventajas y trato preferente que tiene sus orígenes en la compasión de una persona y su sentido de obligación hacia su propia idealización.
CEPAL (2001)	El Capital Social es el conjunto de normas, instituciones y organizaciones.	Que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto.

Fuente: María Portela. Concepto y estudio econométrico sobre el Capital Social. En: Estudios económicos del Desarrollo Internacional. AE EADE. Vol. 2 núm2, España, 2002.

Fuente: Valcárcel, 2008

Diversos autores han consensuado, a pesar de la diversidad terminológica, que el capital social posee dimensiones. Las siguientes son definidas por las Naciones Unidas (Valcárcel, 2008, pág. 12):

- a) Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos).
- b) Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas).
- c) Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.).
- d) Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad).

Podemos también agregar que el capital social puede ser determinado en tipos, como lo menciona Valcárcel (2008):

“Son múltiples las clasificaciones sobre los tipos de Capital Social y están ligadas a los diferentes autores, definiciones y enfoques existentes. Alejandro Pizzorno (2003), por ejemplo, clasifica el Capital Social en dos: i) Capital Social de solidaridad; y ii) Capital Social de reciprocidad. Por su parte, Robert Putnam y Kristin Goss (2003) establecen una tipología más amplia y compleja: i) Capital Social denso frente a Capital Social tenue; ii) Capital Social formal frente a Capital Social informal; iii) Capital Social vuelto hacia adentro frente a Capital Social vuelto hacia fuera; y, iv) Capital Social que tiende puentes frente a Capital Social vinculante.”

Observamos por tanto que diversos autores coincidirán en que el capital social es una construcción de confianza, valores, actitudes, asociatividad, y es el único capital que no se agota con su uso, sino que permite su crecimiento sin desgastarse.

Visto desde el enfoque de las organizaciones, el capital social:

(...) se refiere a la suma de confianza, valores y normas de las empresas. Estos elementos tienen una incidencia importante en la circulación de la información en una empresa y en cómo se comparte el conocimiento en las actividades de colaboración con otras organizaciones. (OCDE & Eurostat, 2006, pág. 101)

## 2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### **Sobre juventud**

La Encuesta Nacional de la Juventud (ENAJUV 2011) revela que en Perú la población de 15 a 29 años es de 8 millones 171 mil 356, es decir el 27.5% de la población total estimada del país.

De este grupo el 84.3% es de área urbana y el resto de rural; asimismo el 31.3% es de Lima Metropolitana. Por grupo de edad, el 40.5% tiene de 15 a 19 años, el 32.5% tiene de 20 a 24 años y finalmente el 26.9% de 25 a 29 años.

Se observa además que del universo de jóvenes el 72.1% se encuentra soltero, y el 20.6% es conviviente. Asimismo se observa que el 72.4% no tiene hijos. Es mayor el número de hombres que no tienen hijos que las mujeres que no tienen hijos.

En características educativas, la ENAJUV 2011 muestra que el 59.3% de los jóvenes lograron aprobar al menos un año del nivel secundario, el 15.6% aprobó al menos un año de educación superior universitaria, el 14.6% aprobó al menos un año de educación superior no universitaria y el 10.5% aprobó algún grado de nivel inicial o primario o no tiene ningún nivel educativo.

Según sexo, se observa que el porcentaje de hombres que lograron aprobar al menos un año de educación secundaria es mayor que las mujeres. Se observa que 10.6 es el promedio de años de estudios de los jóvenes.

Entre las variables que considera esta encuesta en educación se encuentra el uso del servicio de internet, del que se destaca que el 61.8% de jóvenes lo utilizan.

Otras variables interesantes de considerar al hablar de juventud es su participación social y política. Según el JNE, en el 2012 la población electora menor de 29 años fue de 218 mil 900 jóvenes. En el proceso de convocatoria del mismo años el 28% del total de autoridades parte del proceso eran menores de 29 años.

## **Sobre empleo y pobreza**

En Lima, en 2015 la población desocupada de la PEA (Población Económicamente Activa) fue de más de 325 mil 500 personas (INEI, 2016). De este grupo, 178 mil 700 fueron mujeres (54.9%), un porcentaje mayor en 15.3% que en 2014, donde alcanzó las 155 mil mujeres. Mientras que los hombres aumentaron entre 2014 y 2015 en 6.9%. Estos datos demuestran que la problemática del desempleo afecta en mayor medida a la población femenina.

Por su parte, si se observa la relación entre hombres y mujeres sin ingresos propios según condición de pobreza en Lima, en 2014 se ve un 40.1% de mujeres pobres sin ingresos frente a solo un 17.1% de hombres en la misma condición. La situación en mujeres sin ingresos no pobres es de 25.1%, mientras que de 12% en los hombres, es decir el doble de mujeres.

Gráfico 3. Porcentaje de mujeres y hombres sin ingresos propios, según condición de pobreza, Lima.

Dpto.	Condición de pobreza	Sexo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Lima	Pobre	Mujeres	38.3	42.1	39.1	39.2	38.1	40.9	38.3	40.1
		Hombres	12.8	13.0	17.3	19.3	14.6	12.2	15.9	17.1
	No pobre	Mujeres	24.9	24.4	25.0	24.3	25.1	25.3	26.5	25.1
		Hombres	9.8	10.1	10.2	9.6	11.0	9.6	10.4	12.0

Fuente: INEI, 2015

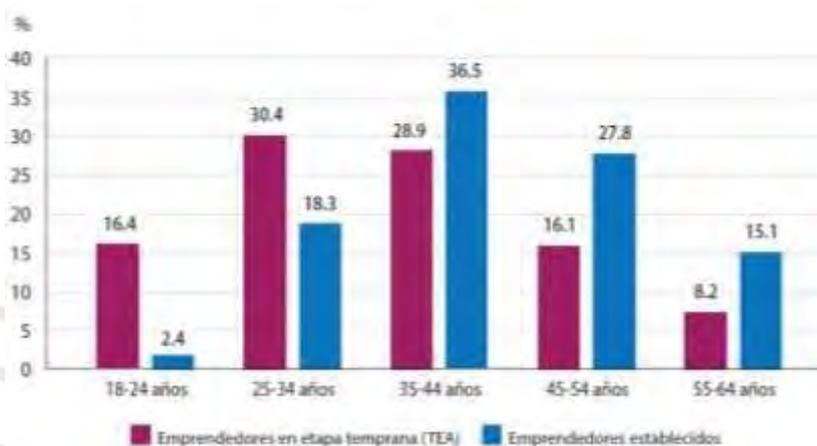
Respecto a empleo y juventud, la ENAJUV 2011 revela que la población joven económicamente activa está constituida por las personas de 15 a 29 años, con el 66% del total de jóvenes. Según el sexo, el 74.7% de hombres está realizando alguna actividad o buscando empleo y el 25.3% no realizando alguna actividad económica. El 57,5% de las mujeres se encuentra realizando alguna actividad y el 45.5% ninguna.

Por condición de estudio y/o trabajo, resalta que el 22% solo estudia, el 44.2% solo trabaja, el 16.9% estudia y trabaja y el 16.9% de jóvenes no estudia ni trabaja. El porcentaje de mujeres que no estudia ni trabaja triplica el de hombres, con 25.2%. En cuanto al ingreso mensual, el 44.4% recibe S/ 599, el 21.3% entre S/ 600 y 999, y el 9.1% más de S/ 2,000.

## Sobre emprendimiento

Según el Global Entrepreneurship Monitor Perú 2016-2017, respecto a la edad, los emprendimientos en etapa temprana tienden a ser desarrollados por personas más jóvenes, en promedio de 37 años. Mientras que los emprendimientos establecidos tienen una edad promedio de 40 años.

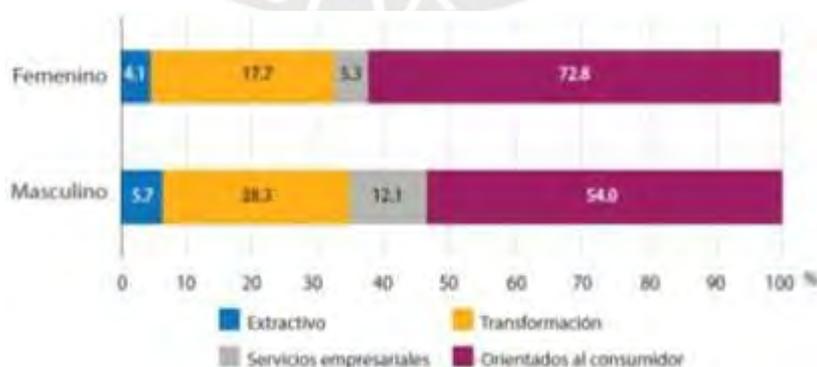
Gráfico 4. Distribución por grupos de edad de los emprendedores en etapa temprana y los emprendedores establecidos



Fuente: GEM Perú 2016-2017

En cuanto al género, el estudio no muestra diferencia relevante en la dedicación en actividades emprendedoras, pero sí en cuanto al sector al que se dedican. Las mujeres se dedican en mayor medida a los sectores dirigidos al consumidor directo.

Gráfico 5. Distribución sectorial del emprendimiento en etapa temprana según género.



Fuente: GEM Perú 2016-2017

Una diferencia notoria en cuanto a los emprendedores hombres y mujeres es el nivel educativo. El estudio muestra que de los emprendedores en etapa temprana, el 50% de los hombres tiene estudios superiores, mientras que de las mujeres el 41.8%. Además, las mujeres tienen más emprendimientos por necesidad que los hombres, que presentan mayor presencia en los emprendimientos por oportunidad.

Este dato es importante para entender la dinámica de gestión del emprendimiento y las oportunidades que ofrece. Si bien aquellos emprendimientos por necesidad permiten a sus gestores alcanzar niveles educativos superiores; mayores beneficios tienen los emprendedores por oportunidad, que duplican el número de personas que han alcanzado el nivel superior de estudios.

Gráfico 6. Nivel educativo de los emprendedores en etapa temprana y emprendedores establecidos.



Fuente: GEM Perú 2016-2017

### 2.3. LEY O MARCO NORMATIVO

Para un tema como el que este estudio trata es importante considerar la normativa en dos ámbitos precisos: las políticas referidas a juventud y las políticas referidas a promoción de la innovación. Para ello, revisaremos el estado actual en el país pero también haciendo énfasis al contexto de la región de América Latina.

#### **Políticas en juventud**

En este asunto se debe tener en cuenta a los principales actores que hacen parte de las políticas públicas de juventud en el país. A consideración de la OCDE, en su reciente estudio sobre bienestar y políticas de juventud en el Perú (2017, pág. 73), se detalla:

Gráfico 7. Los principales actores en las políticas públicas de juventud

Organizaciones gubernamentales	Cooperación internacional
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ministerio de Educación (MINEDU)</li><li>- Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU)</li><li>- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)</li><li>- Ministerio de Salud (MINSA)</li><li>- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)</li><li>- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)</li><li>- Jurado Nacional de Elecciones (JNE)</li><li>- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)</li><li>- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)</li><li>- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (VIVIENDA)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida [ONUSida], Fondo de Población de las Naciones Unidas [FPNU], Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Organización Internacional del Trabajo [OIT])</li><li>- Cooperación canadiense</li><li>- Cooperación belga</li><li>- Cooperación alemana</li><li>- Unión Europea</li><li>- Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ)</li></ul>

Fuente: OCDE, 2017

Respecto a las organizaciones señaladas en el gráfico 4, la más importante en torno a políticas de juventud es la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU) del Ministerio de Educación, “es el órgano de asesoramiento encargado de formular y proponer políticas de Estado en materia de juventud, así como promover y supervisar programas y proyectos en beneficio de las y los jóvenes. La SENAJU se encarga de articular, coordinar y evaluar políticas, planes,

programas y proyectos del sector público, entidades privadas y de la sociedad civil en el marco del cumplimiento de las Políticas Nacionales de Juventud contempladas en el Decreto Supremo N° 027-2007-PCM” (SENAJU, 2017).

En el ámbito regional, es importante mencionar la Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ).

### **Políticas en innovación**

Desde el marco regional, y considerando la innovación ligada al emprendimiento, se encuentra interesante data sobre la promoción y crecimiento de startups en América Latina:

¿Qué es una startup? Esto es hoy en día, en apariencia, un interrogante de fácil respuesta. El fenómeno ha adquirido alcance e interés mundial y todos, especialistas o no, tenemos una idea de qué son las startups. En general, la idea de startup se asocia a negocios dinámicos, nuevos y disruptivos que puedan surgir, en muchos casos, de ideas innovadoras que requieren más de capital financiero que de infraestructura física para su desarrollo. (OCDE, Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador, 2016, pág. 30)

La siguiente figura muestra la distribución que las startups están logrando en los países de la región. En el caso del Perú aún existe una enorme brecha para lograr el debido desarrollo de emprendimientos de este tipo.

Gráfico 8. Startups en América Latina y su distribución por ciudades, 2016

Gráfica 0.1. Startups en América Latina y su distribución por ciudades, 2016  
Número de startups y distribución por ciudades, según registros de AngelList



Fuente: OCDE, 2017

Según OCDE, en la región están empezando a evidenciarse algunas experiencias de política pública en cinco áreas.

Gráfico 9. Las cinco áreas de acción de las políticas de fomento directo a las startups.

Brecha	Acción de política	Tipos de programas/acciones
Brecha financiera	Cerrando brechas de financiamiento	Programas de capital semilla y facilitación de acceso al crédito para startups, así como incentivos al sector financiero para que sea inclusivo para las startups (fomento del capital de riesgo, inversionistas ángeles, entre otros). En los últimos años, también se introducen acciones para facilitar el <i>crowdfunding</i> .
Asimetría de información	Facilitando conexiones y prestando servicios	Servicios de apoyo para los startupper. En los últimos años han cobrado relevancia las plataformas, redes de mentores y espacios colaborativos, además de las tradicionales instituciones intermediarias como incubadoras y aceleradoras, así como las plataformas que facilitan las conexiones entre las grandes empresas y las startups.
Ausencia de demanda	Creando mercados	Inclusión de startups en programas de compra pública así como programas de retos para que las startups proporcionen soluciones innovadoras.
Escasa cultura empresarial e innovadora	Transformando mentalidades	Acciones dirigidas a la sensibilización sobre el fenómeno de las startups (incluyen premios y eventos, entre otros).
Barreras legales y administrativas	Reformando marcos legales	Reformas de sistemas legales y administrativos en línea con los requerimientos de las startups (por ejemplo simplificación de trámites para creación y cierre de empresas).

Fuente: OCDE, 2017

Visto desde el escenario de instrumentos de fomento, en Perú, según OCDE, se observa en fase de desarrollo al menos seis diferentes tipos de mecanismos de promoción de startups, y solo un mecanismo consolidado. Como lo muestra la imagen a continuación, aún el país debe motivar mayor fomento de políticas públicas y herramientas asociadas de este sector.

Gráfico 10. Matriz de instrumentos de fomento para startups en Chile, Colombia, México y Perú, 2016

● En operación   ● En fase de desarrollo   ○ Instrumento no operativo   ▨ Recién creado

Categoría	Instrumento	Chile	Colombia	México	Perú
Financiamiento	Capital semilla	●	●	●	●
	Crowdfunding	●	▨	▨	▨
	Inversionistas ángeles	○	▨	●	▨
	Capital de riesgo	●	●	●	▨
	Premios	●	○	●	▨
Apoyo integrado	Programas públicos/privados integrados (financiamiento y servicios)	●	●	●	●
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	●	●	●	●
	Aceleradoras	●	●	●	●
	Incubadoras y aceleradoras de nueva generación (coworking)	▨	▨	▨	▨
	Redes de mentores	●	▨	●	▨
	Apoyo desarrollo deuda comercial para startups	○	●	○	○
	Transferencia tecnológica y spin-offs universitarias	●	▨	●	▨
	Capacitación empresarial y financiera	●	●	●	●
Apoyo a la demanda	Compras públicas y otros programas	▨	●	●	○
Fomento a la cultura empresarial innovadora	Fomento a la cultura empresarial innovadora	●	●	●	●
Marco regulatorio	Marco legal para la creación, expansión y el cierre de empresas	●	●	●	●
	Incentivos fiscales y tributación especial	●	●	●	▨
	Visas especiales para startups	●	○	○	○

Nota: Este cuadro no pretende presentar una clasificación entre los países. Se basa en información cualitativa recopilada en los estudios de caso de los países presentados en los capítulos 3 a 6 de este informe. El objetivo es presentar una visualización sintética del abanico de instrumentos de apoyo a las startups y su estado de desarrollo en los países de la región.

Fuente: Elaboración de los autores en base a los estudios de caso de los países presentados en los capítulos 3, 4, 5 y 6 de este documento.

Fuente: OCDE, 2017

Si observamos más precisamente las políticas en innovación social, podemos observar que nuestro estado es aún en desarrollo y sí se requiere una mayor mirada de estas iniciativas:

Gráfico 11. Mapeo cualitativo de ecosistemas de emprendimiento social

Ecosistemas más desarrollados de emprendimientos social	En progresión hacia ecosistemas más proclives al emprendimiento social	Sistemas poco o nada facilitadores del emprendimiento social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los principales agentes en emprendimiento social a nivel internacional están implantados en el país</li> <li>• Existen políticas activas de apoyo al emprendimiento social</li> <li>• Son fácilmente identificables los casos de éxito y modelos de emprendimiento social</li> <li>• Hay un foco específico para emprendimiento social con alto impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El emprendimiento en general está asentado y valorado en el país</li> <li>• Existen iniciativas claras en el ámbito del emprendimiento social</li> <li>• Surgen iniciativas enfocadas a emprendimiento social de alto impacto</li> <li>• Los agentes distinguen claramente el apoyo al autoempleo del emprendimiento con impacto y diferencias la clase de apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>Deal flow</i> de emprendimiento es escaso y de baja calidad</li> <li>• Son ecosistemas de emprendimiento general poco desarrollados</li> <li>• No hay apnea agentes especializados en promoción y apoyo al emprendimiento social</li> <li>• No se detectan casos de éxito o modelo de rol significativos en emprendimiento social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifican inversores específicos dedicados a la inversión con impacto</li> <li>• Operan modelos sofisticados de aceleración y apoyo a emprendimientos social</li> <li>• Los servicios de apoyo y aceleración están adaptados a los distintos tipos de emprendimiento</li> <li>• Aparecen iniciativas de voluntariado corporativo ligado a emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios para emprendedores son limitados aunque la oferta es creciente</li> <li>• La financiación disponible proviene principalmente de subsidio, <i>grants</i> y fundaciones internacionales</li> <li>• No hay inversores específicos para emprendimiento social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las iniciativas están vinculadas al autoempleo o a las cooperativas</li> <li>• Ausencia de iniciativas con suficiente volumen y calidad</li> <li>• No se detectan políticas de apoyo público significativos</li> <li>• No hay presencia de agentes clave para la financiación</li> </ul>
<p><b>Países top tier</b> MEXICO</p>	<p><b>Países medium tier</b> PERÚ ARGENTINA CHILE COLOMBIA</p>	<p><b>Países low tier</b> ECUADOR TRINIDAD Y TOBAGO NICARAGUA</p>

Fuente: Roure, 2016

En Perú hay casos interesante de revisar, sobre todo en escenarios que desde el sector privado están motivando una mayor acción o dinámica del ecosistema de innovación. Es el caso de Wayra de Telefónica, por ejemplo, que con su gran actividad se dedican al capital semilla:

Estos modelos, o plataformas de despegue para los emprendedores, deben enlazar con mecanismos de financiamiento posterior al capital semilla para aquellos modelos de negocio que demuestren sentido de mercado, incorporando redes de inversores privados. Sin embargo, no todos los países poseen ecosistemas de inversores privados para satisfacer a una masa crítica de emprendimientos dinámicos y algunos han optado por proveer capital semilla de fondos públicos, preferentemente, no reembolsables, o, en su defecto, operados como créditos de honor (los cuales se devuelven solo si el proyecto tiene éxito). (SELA, 2016, pág. 8)

## 2.4. PROYECTO O PROGRAMA QUE SE ESTÁ ANALIZANDO

El Programa Kunan es el objeto de estudio de caso de esta tesis. Kunan nació en 2014 como un programa de responsabilidad social dentro de la cartera de proyectos de la Alianza Juntos para Transformar (convenio entre Gastón Acurio y Telefónica del Perú para la inversión social en gastronomía, tecnología y desarrollo). La Alianza encontró junto a la organización Global Shapers Hub Lima una oportunidad de desarrollo para el ecosistema de emprendimientos juveniles. Con la madurez del programa y su buena acogida, Kunan se independizó de la Alianza para formarse como marca, cuenta con un Directorio y personal propio para su crecimiento. Desde inicios de 2018 Kunan es una programa impulsado por Perú 2021, el patronato de responsabilidad social y sostenibilidad de empresa peruanas.

Según lo que explica el propio Programa Kunan, “surgió de la iniciativa conjunta de la Alianza Juntos para Transformar y Global Shapers Hub Lima quienes unieron esfuerzos para afianzar el sector del emprendimiento social de jóvenes en el país a través de la creación de Kunan” (Documento de Sistematización Kunan, GS Perú, 2015, pag. 4). En otras palabras, se gesta con el deseo de identificar a los emprendedores juveniles que marcan la tendencia en innovación social en el país y para ofrecerles herramientas para que mejoren sus iniciativas o emprendimientos y aceleren sus proyectos.

Imagen 1. Logo del Programa Kunan

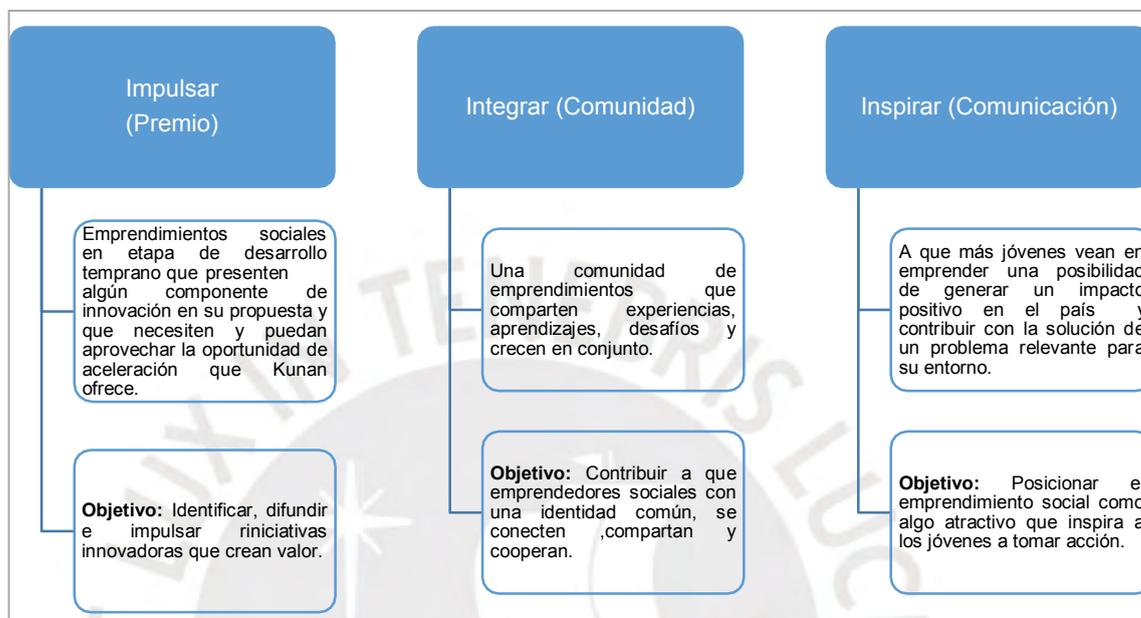


Fuente: Página web de Kunan

El nombre Kunan significa “ahora” o “presente” en quechua. Fue formulado de esta manera porque desea transmitir la convicción de que el futuro es AHORA: es

el presente el que ofrece la posibilidad de cambio, y son los jóvenes sus agentes. Para lograrlo, el Programa propone tres líneas de acción, que son también sus objetivos: Impulsar, Integrar e Inspirar.

Gráfico 12. Líneas de acción- Programa Kunan



Fuente: (Documento de Sistematización Kunan, GS Perú, 2015, pag. 8).

Junto a estos objetivos, “la iniciativa busca también contribuir a la consolidación del ecosistema de emprendimientos sociales en el país, generar un trabajo más articulado entre los diferentes actores que lo conforman y propiciar sinergias en beneficio de los emprendimientos más innovadores, escalables y sostenibles” (Documento de Sistematización Kunan, GS Perú, 2015, pág. 5).

### **Organizaciones detrás del Programa**

Como se mencionó líneas arriba, el Programa Kunan tiene dos socios fundadores: la alianza “Juntos para Transformar” y Global Shapers Hub Lima.

La alianza “Juntos para Transformar” es la alianza de Gastón Acurio y Telefónica del Perú, “se sustenta en la idea común de que es posible transformar oportunidades en realidades, tanto a través de la gastronomía, como de las nuevas tecnologías. Por ello, han firmado una alianza estratégica de largo plazo (4 años) para promover la inclusión y la imagen del Perú en el exterior a través de

la gastronomía y las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).” (<http://juntosparatransformarperu.com/juntos-para-transformar/>). Esta alianza tiene entre sus líneas de acción, el “impulso a jóvenes e innovadores sociales”.

Esta alianza reúne entonces en un mismo deseo a dos actores privados, por un lado, un figura reconocida en el país y en el mundo, no solo por su cocina sino también por su personalidad: Gastón Acurio; y a Telefónica del Perú, empresa de telecomunicaciones de capital español con más de 20 años de operación en el Perú. Tal como menciona su web, ambos actores coinciden en:

“Tanto Telefónica como Gastón Acurio creen profundamente en:

- La creatividad y en la innovación de la gastronomía peruana, en su poder de transformar y de reducir brechas sociales.
- La importancia de la expansión de las TIC como una palanca de cambio e inclusión.
- El poder de la tecnología para acercar productores con mercados (locales e internacionales), poniendo en valor la biodiversidad y calidad de nuestros productos.
- La juventud, su capacidad de emprender y liderar la revolución culinaria del Perú.
- En un Perú que crece hacia el mundo también a través de su revolución gastronómica.
- Un país más emprendedor, más integrado y que mira con optimismo el futuro.”

Respecto al deseo común, Alvaro Valdez, Director de Relaciones Institucionales, Comunicación y Sostenibilidad Corporativa de Telefónica del Perú, señala en la conferencia de prensa de lanzamiento de esta Alianza:

“Esta alianza tiene dos objetivos: el primero es promover la integración y la inclusión de más peruanos a través de la gastronomía y las nuevas tecnologías; y segundo es promover la imagen del Perú y su revolución culinaria ante el mundo entero.”

El segundo socio fundador en el Programa Kunan es Global Shapers Hub Lima, iniciativa del Foro Económico Mundial, integrada por jóvenes entre 20 y 30 años que “impulsan iniciativas empresariales, sociales, culturales y de gobierno de forma creativa y relevante, contribuyendo al desarrollo de sus ciudades y países”

(Documento de Sistematización Kunan, GS Perú, 2015, pág. 7). Global Shapers Hub Lima está conformado por más de 20 jóvenes.

### **Público objetivo del Programa**

El programa Kunan tuvo en las dos primeras ediciones como público objetivo a jóvenes de 18 a 35 años, a quienes llamaron “millennials”. Como menciona su Documento de Sistematización (GS Perú, 2015 pág. 8-9):

“Al respecto cabe mencionar que en los orígenes del premio, se tomó en cuenta el concepto de millennials, cohorte generacional de los individuos nacidos entre 1980 y 1999, para definir el público target del premio.”

Es también importante destacar que en el mismo documento, se enfatiza en que:

“Cabe destacar que, este enfoque, tomado del marketing y los estudios de psicología del consumidor, que busca definir las características y preferencias de cohortes generacionales con el objetivo de mejorar sus estrategias comerciales, tiene algunas críticas referidas a que provee una imagen incompleta por no contemplar algunos factores influenciadores de la niñez temprana que juegan un rol importante y el contexto cultural diario.<sup>2</sup>

En este sentido, en la organización del premio se evalúa también el uso del concepto como la mejor aproximación para la definición del público objetivo. Para fines del presente estudio, se sugirió el uso del término jóvenes, que en adelante será el que incluiremos para referirnos al público target del premio.”

### **Las tres líneas: Premio, Comunidad y Comunicación**

Como ya se presentó, el Programa Kunan cuenta con tres líneas de acción, que son también sus objetivos: Impulsar, Integrar e Inspirar. Cada uno de esos objetivos está relacionado a un componente del Programa: Premio Kunan, Comunidad Kunan y Comunicación Kunan, respectivamente.

---

<sup>2</sup> Young, M.A., & Hinesly, D.M. (2012). Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences. *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), Pág. 1

El Premio Kunan es la base de los otros dos componentes, de este nacen las actividades y contenidos que nutren a la Comunidad Kunan y la Comunicación Kunan.

A la fecha (2017) ya se han dado 3 ediciones del Premio Kunan, la última de ellas con grandes cambios respecto a las dos primeras. Esta investigación se realiza sobre las dos primeras ediciones. En su primer año, durante el 2014, Kunan recibió 170 postulaciones<sup>3</sup>, mientras que en el segundo año, durante 2015, recibió más de 150<sup>4</sup>.

La dinámica del Premio Kunan ha sido sistematizada en 5 fases:

Gráfico 13. Fases y procesos del premio Kunan



Fuente: GS Perú Consultores. 2015, página 10

La Fase de planeamiento contempla todas las actividades de la organización del Premio y su puesta marcha. Al tratarse de un Premio, esta fase ha sido muy importante para definir los lineamientos del mismo y documentos de comunicación

<sup>3</sup> Sala de notas de prensa de Telefónica del Perú:

<http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2014/18092014.shtml>

<sup>4</sup> Ídem. <http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2015/05112015-full.shtml>

como las bases del premio, las metas de convocatoria, el plan de trabajo, los formatos de postulación, entre otros.

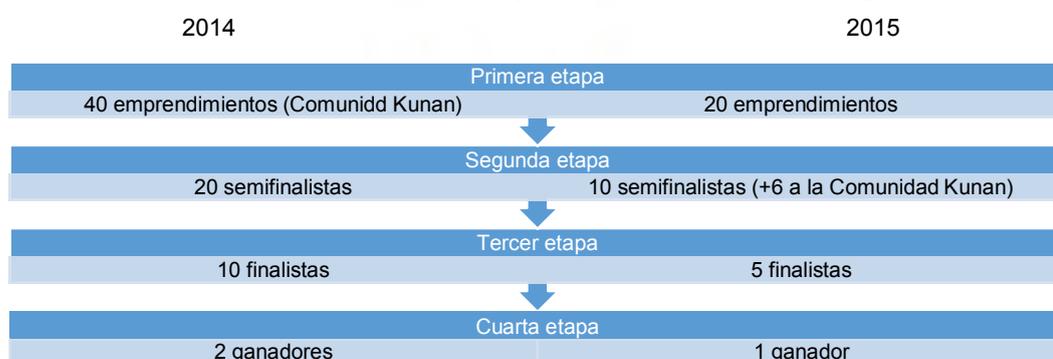
La Fase de convocatoria se dirige a la difusión de la oportunidad del Premio con el objetivo de lograr postulaciones. El Premio Kunan ha utilizado para la convocatoria una plataforma web, que fue modificada entre el año 1 y 2 para hacerla más confiable y práctica.

La Fase de selección es el filtro que realizan los evaluadores a partir de los criterios señalados en las bases del Premio para determinar a las iniciativas que pasan de las etapas de selección. La selección puede tener tantos filtros el equipo evaluador vea como necesarios. De manera general se dan cuatro etapas:

- i. El primer filtro por el que se seleccionan a las iniciativas que han sido elegidas para formar parte de la Comunidad Kunan. Como ejemplo, en la segunda Edición ingresaron de las 151 postulaciones, 20 seleccionados.
- ii. El segundo para definir a los semifinalistas: de los 20 seleccionados 10 son semifinalistas.
- iii. El tercero para definir a los finalistas: De los 10, 5 son finalistas.
- iv. El cuarto para elegir al ganador de la Edición: De los 5 que van a la ceremonia de Premiación 1 es elegido ganador.

Entre el primer y segundo filtro se da una etapa de votación el público por el que se añade a la selección del equipo evaluador la o las iniciativas de mayor apoyo del público.

Gráfico 14. Comparativo de las etapas y sus resultados primera y segunda edición



Fuente: elaboración propia

La Fase de premiación coincide con el último filtro de selección del equipo evaluador. Si bien la premiación y la evaluación suceden en un mismo día, en el transcurso de la ceremonia misma, la preparación de esta fase puede tomar varias semanas previas, pues incluye la preparación logística, la convocatoria a público externo, el acompañamiento a los participantes, entre otros.

Finalmente, la Fase de cierre administrativo incluye las actividades de otorgación del premio, seguimiento a medios de comunicación para la difusión de resultados y de la o las experiencias ganadoras y cierre del proceso.

A partir de las fases del Premio Kunan se puede observar cómo interactúan los otros dos componentes: la Comunidad Kunan y la Comunicación Kunan. La Comunidad Kunan nace y se actualiza en la Fase de selección, al ser público el primer filtro de iniciativas seleccionadas. Sus actividades comienzan luego de la Fase de Premiación y se extienden por el tiempo que deja “libre” el Premio Kunan en el año. Por su parte, la Comunicación Kunan acompaña todas las fases del Premio desde un objetivo difusor, pero tiene un culmen importante durante la premiación, luego de esta y nuevamente en la fase de convocatoria. La principal actividad que resalta en la Comunicación Kunan fue KunanTV, un programa en Youtube que transmitiría una iniciativa por episodio.

## 2.5. INVESTIGACIONES RELACIONADAS

Si bien los estudios referentes al ecosistema emprendedor son cada vez más frecuentes, así como aquellos que narran los casos de emprendedores o emprendimientos con éxito, no sucede lo mismo con las investigaciones sobre las organizaciones que promueven este entorno, como Kunan. Un buen caso de investigación relacionado es el **I-Lab del BID**, que se narra a continuación.

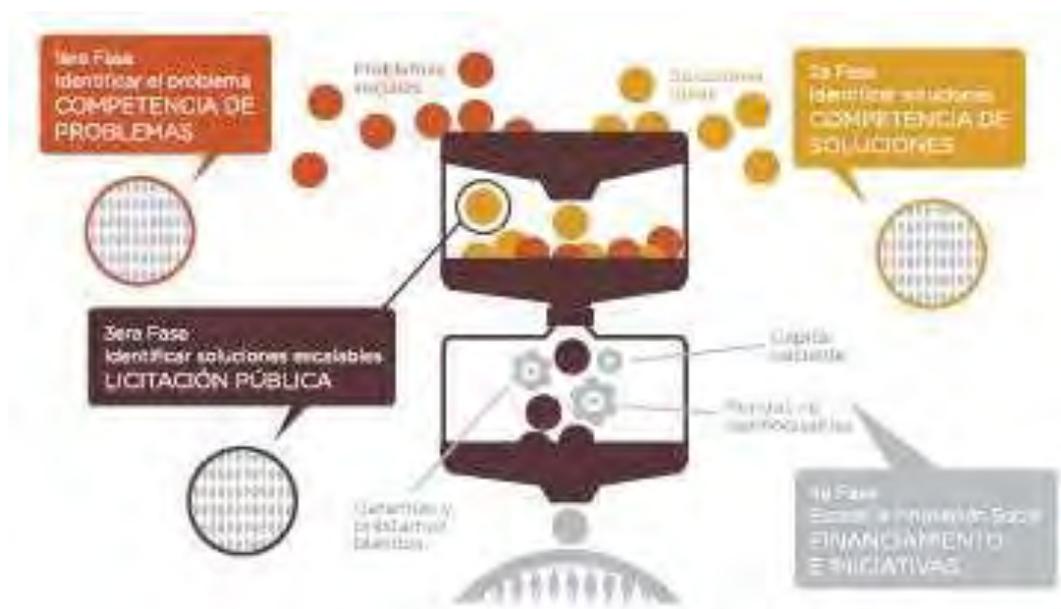
Para revisar el contexto de lo investigado, se presenta aquí la experiencia del Laboratorio de Innovación (I-Lab) del BID<sup>5</sup>, que trabaja en la promoción de

---

<sup>5</sup> La información sobre I-LAB de esta sección es recogida del material del BID (2016), pág. 187-190.

innovación social desde hace 10 años. Esta experiencia ha desarrollado una metodología propia para promover la innovación social desde tres pilares: a) la comprensión del problema social desde su demanda, b) la promoción de la interdisciplinariedad y la articulación y c) el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Para lograr ese proceso, I-LAB propone la siguiente metodología:

Gráfico 15. La metodología del I-Lab



Fuente: BID, 2016 pág. 187

La primera fase se basa en un concurso de problemas, desde la que se convoca al público y beneficiarios a proponer los problemas sociales que están viviendo, y se investiga la complejidad de estas problemáticas. Para ello se lanza un concurso de problemas y se complementa con un abordaje directo. La segunda fase permite la priorización de los problemas a ser atendidos, la priorización se da de parte de una institución pública, lo que asegura de algún modo la provisión de una oferta que aborde el problema. La priorización también puede ser realizada por el grupo beneficiario o cliente, y la institución pública participa del proceso.

La tercera fase propone el desafío de una solución, para lo que se lanza un concurso de soluciones que busca identificar soluciones de innovación social a cualquier actor del entorno: empresas, emprendedores, universidades, entre otros. Las soluciones compiten entre sí, bien por votos o por puntajes de evaluación. En esta etapa se utilizan diferentes estrategias para comunicar

asertivamente las propuestas de solución, además, se busca que el proceso sea abierto y público para que la población se vea involucrada en la decisión.

La cuarta fase de I-Lab se aboca al desarrollo de la innovación social. La institución pública a cargo se encarga de a) seleccionar al ganador de la solución, b) definir el subsidio que se dará a la organización para enfrentar al mercado, y c) implementar el modelo de propiedad intelectual.

En este proceso hay aún una serie de capacidades que deben ser cubiertas, y en la que la iniciativa conoce existen limitaciones:

La disponibilidad de profesionales capacitados es una de las principales limitaciones para el escalamiento debido a que (i) entrenar gente requiere tiempo; (ii) generalmente en el caso de la innovación social el talento requerido es diferente al de los mercados usuales; y (iii) es difícil anticipar cuáles serán las necesidades futuras. En el caso de escalar innovaciones sociales, estas limitaciones son aún más fuertes, debido a la incertidumbre intrínseca de este tipo de actividad. (BID, 2015, pág. 4)

Para lograr la escalabilidad I-Lab apuesta por la alianza público-privada durante todo el proceso de desarrollo de innovación social y se espera el compromiso de las instituciones públicas sobre todo para lograr la sostenibilidad de las soluciones, ya que en gran medida son las políticas públicas las que la proveen al entorno.

Una segunda iniciativa reconocida como un caso relacionado y que ha sido también sistematizada es la experiencia del **Fondo Público Privado para la Innovación Social (FIS)**. Esta está dirigida al escalamiento de la innovación social desde el incentivo y capital. Básicamente se otorgan fondos de capital no reembolsable (fondo público) y reembolsable (mixto de fondo público y privado). Aquí el objetivo es la aceleración de iniciativas, por lo que el modelo apoya la financiación logrando reducir y mitigar los riesgos iniciales de inversión en los emprendimientos de innovación social con alto impacto y potencial de gran rentabilidad.

Es importante indicar a este punto que la experiencia del Programa Kunan es diferente a I-LAB y al FIS, ya que no parte del desarrollo de soluciones frente a

problemas sino que reconoce las soluciones que ya se están dando a problemas que han identificado los emprendedores. Tampoco busca la aceleración desde el componente financiero, por lo que el monto de apoyo no es comparable a la inversión que realiza el FIS con sus emprendimientos.

Similar a I-LAB en el Perú se está desarrollando desde 2017 la iniciativa Perú D<sup>6</sup>, una importante plataforma desde la “asociación civil sin fines de lucro aliada del Estado que conecta a ciudadanos, empresas, instituciones de la sociedad civil y de la academia, para acelerar y escalar soluciones a problemas sociales impulsando el aprovechamiento de los beneficios de la economía digital”.

En este primer año del proceso de Perú D se busca identificar soluciones desde la ciudadanía a cuatro problemas propuestas por la misma organización en corrupción, agua y saneamiento, seguridad ciudadana y desastres naturales. Estas propuestas pasarán luego por una etapa de innovación básicamente con desarrolladores digitales, ya que el objetivo del programa es dotar de soluciones innovadoras desde el enfoque digital.

Así como Perú D en Perú se han dado también otras experiencias similares a Kunan, que si bien aún no han sido sistematizadas en investigaciones, son señaladas cuando del ecosistema de innovación se trata, por lo que se considera oportuno nombrarlas brevemente en este apartado:

- **Emprende Ahora:** “EmprendeAhora es la estrategia educativa del Instituto Invertir que fomenta el emprendimiento e innovación en los jóvenes del Perú para que sean gestores de su propio desarrollo y grandes impulsores de sus regiones. El programa desarrolla su visión y fortalece sus competencias para emprender con innovación, formarse como líderes en democracia y vivir la ciudadanía responsable. Cada año identificamos a 130 jóvenes de gran potencial en 24 regiones del país para otorgarles una beca integral y participar de la experiencia EmprendeAhora.”<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Se puede encontrar información actualizada sobre el proceso de 2017, que está en curso, en su página web: <http://www.perud.pe/home/> El proceso cierra en quincena de diciembre de 2017

<sup>7</sup> Disponible en: <http://empredeahora.org/>

- **Emprende UP:** “Emprende UP es el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico. Este promueve, articula y difunde todas las actividades vinculadas con el desarrollo de una cultura empresarial, el nacimiento de nuevas iniciativas empresariales y el fortalecimiento de un ecosistema emprendedor que contribuya con el crecimiento del país y el bienestar de la sociedad.”<sup>8</sup>
- **Incubadora PQS de la Fundación Romero:** “Con el objetivo de complementar el ecosistema emprendedor, este 2017 en la Fundación Romero lanzamos la Incubadora PQS, una iniciativa a través de la cual brindamos acompañamiento a los emprendedores que tengan una idea de negocio y que quieran hacerla realidad, o incluso a quienes ya tienen un proyecto en marcha y necesitan mejorarlo. Somos la guía y el apoyo que necesitan en el proceso de sacar adelante su negocio.”<sup>9</sup>

Respecto a innovación social propiamente:

- **Premio Protagonistas del Cambio:** “Este premio busca reconocer la labor de los jóvenes de todo el Perú que estén generando un cambio positivo en el país a través de emprendimientos con alto impacto social. En esta página encontrarás toda la información que necesitas para conocer de dónde viene este premio y de qué se trata. Podrás saber qué necesitas para postular, quiénes han ganado antes y de qué forma es que se va a reconocer a estos jóvenes líderes.”<sup>10</sup>

Desde el Estado, aunque no expresamente sobre innovación social se encuentra a Innóvate Perú y Startup Perú.

---

<sup>8</sup> Disponible en: <http://emprendeup.pe/>

<sup>9</sup> Disponible en: <http://www.fundacionromero.org.pe/incubadora-pqs>

<sup>10</sup> Disponible en: <http://premioprotagonistasdelcambio.upc.edu.pe/>

## 2.6. CONCEPTOS CLAVES

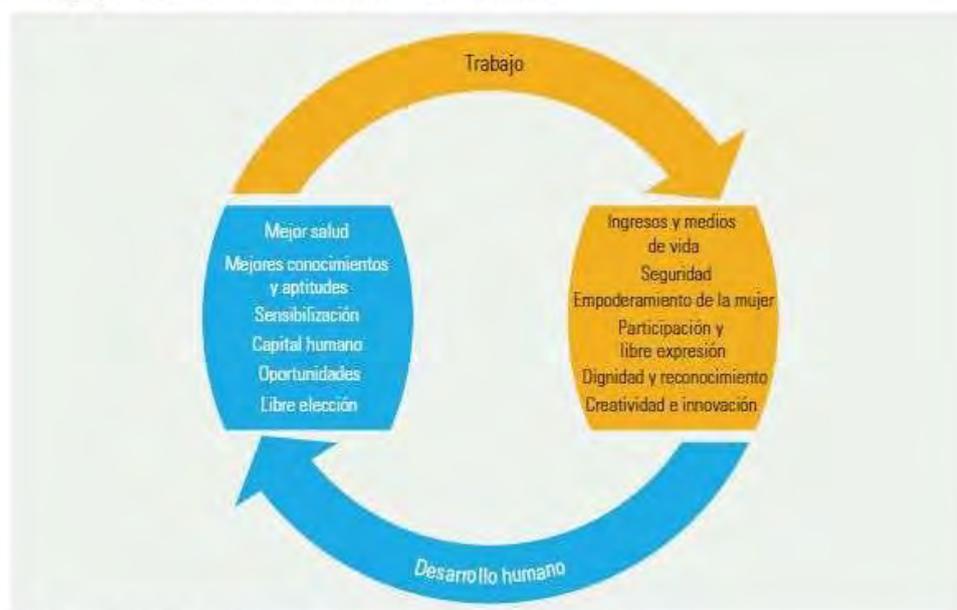
### El trabajo como fuente de desarrollo

En este estudio ampliaremos el concepto de empleo al de trabajo, en línea con el Informe de Desarrollo Humano 2015 del PNUD, que señala que el concepto de trabajo va más allá del ingreso económico, incluyendo por ejemplo, el trabajo creativo o el voluntariado (PNUD, 2015).

En este último Informe, PNUD desarrolla la idea de que es el trabajo, es decir la actividad laboral (remunerada o voluntaria) la que trae consigo desarrollo humano, aunque hace hincapié en diferenciar aquel tipo de trabajo que no lo genera por no considerar el respeto a los derechos humanos como el trabajo forzoso por ejemplo.

Gráfico 16. Relación entre el trabajo y el desarrollo humano, según PNUD

El trabajo y el desarrollo humano están mutuamente vinculados



Fuente: PNUD, Informe de Desarrollo Humano 2015, pg. 3

En este marco, nos interesa establecer además la relación entre el empleo, el trabajo (desde el entendimiento de PNUD ya explicado) y el emprendimiento:

“El emprendimiento aparece como una oportunidad para la inserción laboral e inclusión social de los jóvenes. Desde una perspectiva de desarrollo humano, refiere al desarrollo de capacidades individuales y organizacionales. (...) Este tipo de empleo abarca un heterogéneo conjunto de actividades, como el desarrollo de empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas” (Pág. 5)

Más aún en esta dimensión, el emprender social tiene un diferencial: no es solo frente a un problema individual o de oportunidad de negocio sobre el que se construyen sus ideales, sino sobre un problema colectivo, del bienestar de varios incluso que no son próximos a él. Sobre este grupo se encuentran incluso definiciones como la que sigue:

“(...) los define [a los innovadores sociales] como “personas innovadoras y con muchas ganas de cambiar el mundo”, los cataloga con proyectos que tengan la capacidad de generar cambios sistémicos, cuyas soluciones se anticipen a los retos del futuro a la vez que solucionan problemas del presente” (De Pablo & Uribe, 2017, pág. 11)

Son dos las características que estos emprendedores muestran en comparación con el emprendedor en general: la satisfacción de nuevas necesidades y la escasez de recursos (Álvarez, 2016, pág. 9). En el emprendedor social se gestan incluso procesos que podrían ser contradictorios: la venta de productos y servicios y a la vez la solución de problemas sociales (Álvarez, 2016).

### **El desempleo juvenil**

Uno de los conceptos que aborda esta investigación es el del desempleo, como contrario a la búsqueda del empleo y la capacidad de emprendimiento, sobre todo en el grupo de jóvenes. El desempleo es un problema social de gran escala que afecta a la juventud a nivel mundial:

“Unemployment affects more than 73 million young people around the world. In some developed countries, the youth unemployment rate has climbed above 50 per cent. In low- and middle-income countries, underemployment in the informal sector is considered the primary employment challenge faced by young people”.  
(*The World Youth Report on Youth Civic Engagement*, 2016, pág. 1)

Como aquí se menciona, es el sector informal e incluso el subempleo el que termina absorbiendo este grupo de personas.

Merece un espacio la reflexión en torno al panorama de los NiNis, los jóvenes que ni trabajan ni estudian. Según el Banco Mundial (2016), los NiNis son “individuos entre los 15 y los 24 años que no están matriculados en la educación formal (pública o privada) ni trabajan en el momento de ser encuestados”. Este término - y NEET en inglés - ha empezado a usarse con mayor frecuencia por la preocupación que les produce a los países tener este grupo etario que no genera ni generará valor alguno a la economía. En el Perú “se estima que 18.7% de los jóvenes entre 15 y 29 años forman parte de los NEET” (PUCP, 2015).

El fenómeno de los NiNis se explica por la deserción escolar, especialmente en los últimos grados de educación secundaria, seguida de ofertas de trabajo en el ámbito informal que son de corto o mediano plazo y que dejan a los jóvenes en situación de desempleo temprano y sin opción a conseguir alguno. Pero también se explica como una consecuencia de la baja posibilidad de seguir educación formal luego de la escuela, sea privada o pública.

En América Latina resalta, en el caso de las mujeres, que “de los 18 millones de ninis en la región, 12 millones son mujeres. Dos tercios de ellas siguen viviendo con sus padres y no están buscando trabajo. El resto, han formado un nuevo hogar y ya tienen hijos, y en la mayoría de los casos no están buscando empleo” (Banco Mundial, 2016).

Según un estudio de OCDE respecto al bienestar y las políticas de juventud en Perú (OCDE, 2017), en Perú:

En el Perú 15.2% de los jóvenes no estudian, ni trabajan; una de las tasas más bajas en la región (OECD/CAF/ECLAC, 2016). Un joven que no trabaja, ni está matriculado en el sistema educativo, ni asiste a un programa de estudios de corto plazo es considerado un nini. El porcentaje de jóvenes que ni estudian, ni trabajan (nini) es utilizado con frecuencia para captar la subutilización de la mano de obra juvenil, especialmente cuando se combina con la tasa de subempleo. (OCDE, pág. 39)

Es importante mencionar que el contexto es una variable determinante en el conveniente desarrollo de la juventud. Como menciona el “*The World Youth Report on Youth Civic Engagement*” de las Naciones Unidas (2016, 1), el limitado acceso a derechos laborales, o a trabajo decente pueden condicionar la capacidad de las personas jóvenes para comprometerse, lo que a su vez podrían devenir en impactos negativos en el desarrollo e inclusión de este grupo en la sociedad.

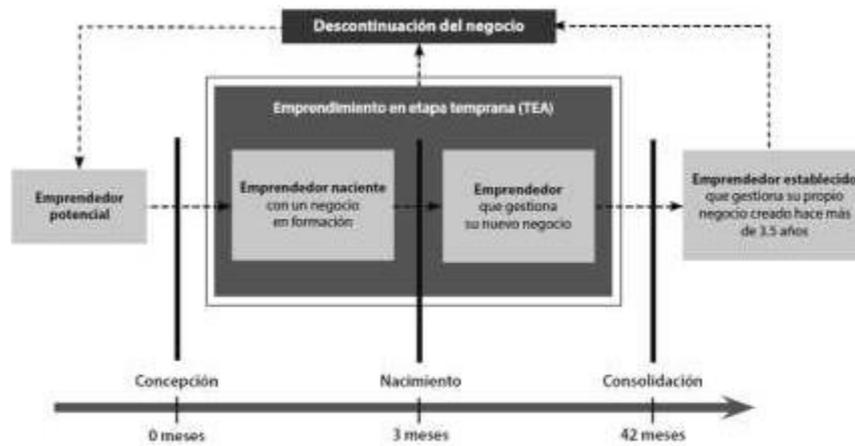
### **Emprendimiento y emprendimiento social**

Menciona De Souza Silva (2016, pág. 1) que un emprendimiento solo puede entenderse en su contexto, pues principalmente “es la visión de mundo que prevalece en el contexto de la innovación”. Esto quiere decir, que a un emprendimiento “corresponde un modo de innovación con una filosofía para inspirar y orientar a los emprendedores, para quienes lo social emerge como relevante o no”.

Esta definición es clave para entender el fenómeno del emprendimiento, ya que a la interpretación de la realidad, el emprendedor concibe un modo de transformarla y crear valor de esa transformación (De Souza Silva, 2016, pág. 2). Esta transformación está implicada en la lógica del mercado.

El emprendedor experimenta etapas de desarrollo hasta alcanzar su consolidación. Muchas veces estas etapas están relacionadas a la antigüedad de la iniciativa, pero no es restrictivo. En el siguiente modelo (GEM Perú, 2017), se presenta en la primera fase a los emprendedores potenciales, que cuentan con las características para poner en marcha un negocio; luego los emprendedores nacientes o en gestación; seguidos de los emprendedores en sí mismos, que están gestionando ya su iniciativa; finalmente, los emprendedores establecidos aquellos que son propietarios-gerentes con empleados.

Gráfico 17. El proceso emprendedor



Fuente: Adaptada de Reynolds et al. (2005).

Fuente: GEM Perú 2016-2017, pg. 15

El emprendimiento social, por su parte, hace alusión al desarrollo de nuevas formas de capital social desde la innovación, logrando dar solución a problemas sociales (Moreira y Urriolagoitia, 2011, pág. 19). Añaden a este entendimiento que las organizaciones que desarrollan emprendimiento social combinan “métodos del mundo empresarial y del mundo no lucrativo para crear valor” (Ídem, pág. 20).

Las diferencias y similitudes entre ambos tipos de emprendimiento son diversas. La principal diferencia es la misión: una tiene una misión económica (puede tener también una misión social explícita, pero la rentabilidad del negocio es por la que se deciden las oportunidades de mercado); mientras que en la otra prevalece la misión social, ello sin dejar de lado la económica. Por esta razón, incluso estos emprendimientos, dentro de la lógica de mercado, pueden llevar el nombre de empresa social.

En cuanto a semejanzas (Moreira y Urriolagoitia, 2011, pág. 26) sin duda ambos tipos de emprendimiento encuentran el inicio de su proceso en el reconocimiento de una necesidad no satisfecha. También coinciden en el establecimiento de una red social capaz de proveer información de mercado y alianzas comerciales. La necesidad por recursos financieros y las dificultades en hallarlos también son características comunes. Finalmente, el grado de innovación, que es una

característica en sí misma del emprendimiento, pero que en el caso de los sociales tiene un matiz de relevancia mayor.

Es importante definir dentro del concepto de emprendimiento un segundo concepto que es el de ecosistema de emprendimiento, que hace referencia a:

“(…) una comunidad económica sostenida por una base de organizaciones que interactúan y giran en torno a la producción de bienes y servicios (Moore, 1966: 26). Se trata de un concepto que va más allá de los marcos tradicionales, como el de cadena de valor, las cadenas de valor tendidas o sistemas de valor (Porter, 1985)”. (Vernis y Navarro, 2011, pág. 71)

El ecosistema de emprendimiento permite en el largo plazo la identificación y reconocimiento de las organizaciones que complementan intereses, y que incluso en dinámica de competencia, se preocupan por el desarrollo del ecosistema creado.

### **Innovación social**

Se entiende por innovación social al proyecto disruptivo y novedoso que tiene un fin social o que lo incluye en su proceso de generación de valor. Para entenderlo de este modo, es importante conceptualizar de manera cercana el entendimiento respecto a “innovación”:

“Society develops and breeds social innovations in forms of new practices, institutions, “rites, techniques, customs, manners and mores”, plus technology and technological innovations. Any of these varied innovations is socially relevant, and all are created and produced by societal actors from many walks of life, not only in science and business – even though these areas of human activity are most crucial for innovation on the one hand, yet also eminently dependent on innovation on the other hand”. (Howaldt & Schwarz, pág. 6)

En concreto, “la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y logre responder a las necesidades de las personas y de la sociedad (Hernández, Tirado , & Ariza, 2016, pág. 172)”.

Se podría pensar que la innovación está reservado para el ámbito privado, que tiene capital y que puede invertir en soluciones diversas a sus problemas de eficiencia, pero no es así. La innovación (incluso la social, como se verá) puede desarrollarse desde el gobierno e instituciones públicas, desde empresas y organizaciones civiles (Moulaert et al., 2005).

Una innovación puede presentarse de dos maneras, bien en la propuesta del producto o bien en el proceso. Pero específicamente, la innovación se encuentra con lo social no solo por la transformación sino por su fin:

“En cualquier caso, el beneficiario final de estas innovaciones es la sociedad en su conjunto. La innovación social se entiende como un nuevo producto, servicio o proceso que tiene como consecuencia la creación de valor social y, por tanto, la mejora del bienestar de la sociedad”. (España, 2016, pág. 123)

Más detalladamente, la innovación social presenta una diferencia sustancial con la innovación entendida desde el ámbito tecnológico y es su lógica intangible: ocurre fundamentalmente en el ámbito de las prácticas sociales, como novedad o reconfiguración de las mismas.

“La innovación social consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están actualmente cubiertas por el mercado o el sector público, o de producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad, capacitando a la ciudadanía y generando nuevas relaciones sociales y nuevos modelos de colaboración. Son, por tanto, al mismo tiempo innovadoras por sí mismas y útiles para capacitar a la sociedad a innovar...” (Comisión Europea, 2010). (España, 2016, pág. 122)

Un aspecto importante en la concepción de la innovación social es su posibilidad de replicabilidad: “Las innovaciones sociales tienden por su esencia a su difusión y a su expansión.” Este abordaje de la problemática es social además porque debe ser aceptada por la sociedad como una solución o posible solución. Su lógica de oferta puede trascender la del mercado, pues es su fin en sí mismo – la práctica social – lo que ha de evaluarse por parte de los consumidores, usuarios o clientes, como aceptable:

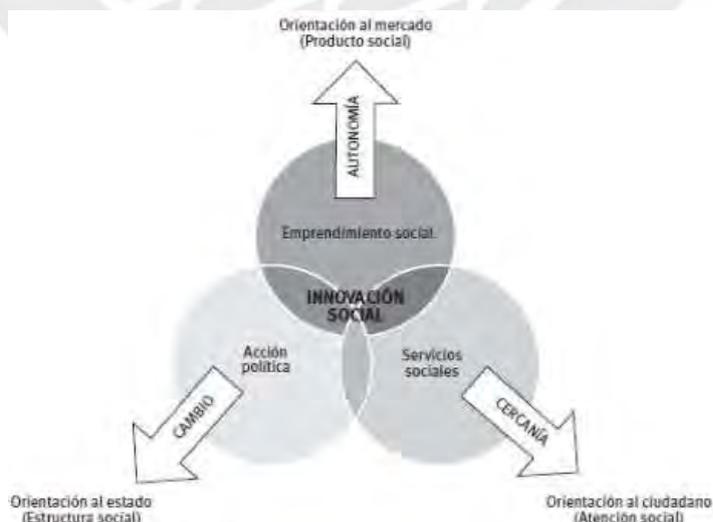
“An innovation is therefore social to the extent that it, conveyed by the market or “non/without profit”, is socially accepted and diffused widely throughout society or in certain societal sub-areas, transformed depending on circumstances and ultimately institutionalized as new social practice or made routine. As with every other innovation, “new” does not necessarily mean “good” but in this case is “socially desirable” in an extensive and normative sense (Howaldt & Schwarz, pág. 26)

Referido a esta idea se encuentra también la concepción de lo que es un problema en la sociedad. Bajo la idea que las innovaciones sociales dan solución a estos, es importante considerar la vinculación entre la innovación social y la satisfacción de las necesidades humanas básicas.

“Si consideramos las necesidades humanas como lugar común desde donde surge la innovación social podríamos establecer al menos tres ejes desde los que se ejercen determinadas dinámicas o fuerzas: el mercado, las correspondientes a la sociedad civil y las estructuras que regulan las relaciones entre los diversos agentes implicados”. (Moulaert y Ailenei, 2005 Pág. 155)

Como se muestra en la imagen siguiente la innovación social presentaría como resultado tres productos:

Gráfico 18. Ejes-coordenadas para la innovación social



Fuente: Propuesta de innovación social. Pág. 156

Además de estas características, una innovación social tendría que tener al menos estas cinco variables para entenderse como tal:

Gráfico 19. El modelo de las cinco variables



Fuente: Propuesta de innovación social

Cada variable haría razón de una característica o componente fundamental para la identidad de la innovación.

## CAPÍTULO III.

### DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### **3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se desarrolla una investigación de tipo cualitativo, que nos permite conocer los principales factores de éxito del Programa Kunan para lograr la consolidación de los emprendimientos sociales participantes de las ediciones 2014 y 2015.

#### **3.2. FORMA DE INVESTIGACIÓN**

Se aplica el método de estudio de caso, pues se analiza el caso de los participantes en las ediciones 2014 y 2015.

El estudio de caso permite comprender la dinámica de gestión del Programa Kunan, un premio o reconocimiento, como muchos que en la actualidad se otorgan en el Perú y otros países, pero que no logran ser sistematizados luego.

Además, el estudio de caso permite conocer la realidad de gestión para dar respuesta a las cuatro preguntas de la investigación:

- Sobre la dinámica del “Premio Kunan” en la promoción de la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa,
- Sobre los espacios generados por la “Comunidad Kunan”, el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa,
- Sobre la efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público, y
- Sobre los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social.

### **3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Se cuenta con tres fuentes de información:

- a) Los jóvenes emprendedores ganadores,
- b) los jóvenes participantes del programa y miembros de la Comunidad Kunan,
- c) el equipo ejecutor del programa.

Estas tres fuentes nos permitirán luego realizar el ejercicio de triangulación de la información recabada.

### **3.4. UNIVERSO**

El universo de jóvenes emprendedores ganadores es de 3 ganadores.

El universo de jóvenes de la Comunidad Kunan, participantes del Programa es de 56: 40 de la Primera Edición y 16 de la Segunda Edición

El universo de miembros del equipo ejecutor es de 3.

### **3.5. MUESTRA**

La muestra ha sido seleccionada por Juicio y conveniencia. Es significativa y no representativa. Esta muestra la conforman jóvenes participantes del programa se ha distribuido de la siguiente manera: 2 emprendimientos ganadores (uno de cada edición) y 8 emprendimientos participantes.

Adicionalmente se incluye a la muestra a 3 miembros del equipo ejecutor.

### **3.6. PROCEDIMIENTO (TÉCNICAS) PARA EL RECOJO DE INFORMACIÓN:**

Se ha utilizado la entrevista semiestructurada

- A jóvenes participantes: 8 entrevistas
- A jóvenes ganadores: 2 entrevistas
- A equipo ejecutor del proyecto: 3 entrevistas

### **Perfil de los participantes y ganadores**

Es importante señalar algunas características generales de los jóvenes que han sido parte del universo y muestra de esta investigación. Son jóvenes que han tenido la vocación por generar soluciones a problemas que han identificado en su entorno cercano o no, y que han asumido la responsabilidad por generar desarrollo.

Son diversos, por lo que un perfil único no basta. Sin embargo, de manera general se puede mencionar que son hombres y mujeres en casi igual proporción, no mayores de 35 años, con estudios universitarios la mayoría, incluso algunos fuera del país, que han radicado en el Perú y también fuera de él. Precisamente su diversidad es su mejor perfil.

Además, se ha revisado la información documental de los archivos de la página web, Youtube y Facebook del Programa, así como documentos de monitoreo o informes a los que se ha podido acceder.

### **3.7. INSTRUMENTOS DE RECOJO DE INFORMACIÓN:**

En todos los casos se aplicarán entrevistas semiestructuradas.

Los instrumentos pueden ser revisados en:

Anexo 1: entrevista a jóvenes participantes

Anexo 2: entrevista a jóvenes ganadores

Anexo 3: entrevista a equipo ejecutor

### 3.8. PLAN DE TRABAJO

Tabla 4. Plan de trabajo

Etapas y tareas	2017										
	Ene. y Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Afinar plan de tesis	X										
<b>RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>											
Contacto global con la población		X									
Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección			X	X							
Prueba Piloto				X							
Aplicación de técnicas-Recojo de la información				X	X						
Ordenamiento de la información recolectada					X	X					
<b>PROCESAMIENTO Y ANALISIS</b>											
Codificación y categorización						X					
Examen de consistencia de información recolectada						X					
Procesamiento de la informa.							X				
Ordenamiento y cruces							X				
Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales								X			
<b>REDACCION</b>											
Versión preliminar de análisis y propuesta								X			
Revisión y retroalimentación									X		
Versión final del informe										X	X

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV.

### PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se ha presentado en esta tesis, el objeto de este estudio es el Programa Kunan en su gestión de los años 2014 y 2015. En sus primeros dos años, Kunan fue un programa dirigido al reconocimiento de los jóvenes que estaban transformando el presente gracias a las soluciones innovadoras a problemas que atraviesa el país en temas como medio ambiente, educación, salud, saneamiento, ciudadanía, empleabilidad, entre otros.

En el marco teórico se mencionó que el Programa se diseñó bajo un modelo de gestión de 3 pilares cuyos objetivos eran: Impulsar, Integrar y Comunicar, expresados en tres acciones concretas, respectivamente: el Premio Kunan, la Comunidad Kunan y la Comunicación Kunan. Esta investigación tomó este modelo para proponer las preguntas de investigación.

En esta sección se presentan los resultados en tono de lineamientos temáticos, siendo 4 los lineamientos a desarrollarse: uno por pilar del Programa Kunan y un cuarto lineamiento respecto a los efectos del Programa Kunan en sí mismo. Cada lineamiento entonces presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en cada pregunta de investigación, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 5. Relación del programa con objetivos de investigación y lineamientos del capítulo

<b>Pilares del Programa Kunan</b>	<b>Objetivos del Programa Kunan</b>	<b>Preguntas de investigación de esta tesis</b>	<b>Lineamientos temáticos de resultados</b>
1. Premio Kunan	Impulsar	Pregunta 1. En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las	LINEAMIENTO 1: La dinámica del “Premio Kunan” en la promoción de la aceleración y consolidación de las

<b>Pilares del Programa Kunan</b>	<b>Objetivos del Programa Kunan</b>	<b>Preguntas de investigación de esta tesis</b>	<b>Lineamientos temáticos de resultados</b>
		propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?	propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa
2. Comunidad Kunan	Integrar	Pregunta 2. ¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?	LINEAMIENTO 2: El fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes de los espacios generados por la “Comunidad Kunan”
3. Comunicación Kunan	Comunicar	Pregunta 3. ¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?	LINEAMIENTO 3: La efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa
		Pregunta 4. ¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?	LINEAMIENTO 4. Los efectos del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social

Fuente: elaboración propia

#### **4.1. LINEAMIENTO 1: La dinámica del “Premio Kunan” en la promoción de la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

El presente lineamiento se aborda con la necesidad de identificar cuán importante ha sido el Premio Kunan para la aceleración o la consolidación de los emprendimientos que participaron en sus ediciones de los años 2014 y 2015.

Es importante considerar que la pregunta que busca ser respondida en este lineamiento es *¿En qué medida la dinámica del Premio Kunan promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?*. La investigadora considera que esto es importante porque nos permite entender el tipo de impulso que buscaba ofrecer el Premio Kunan y las actividades que fueron desarrolladas para lograrlo.

Se permite conocer también la respuesta de los jóvenes participantes frente a estas acciones y sus percepciones respecto a la gestión del Premio.

Este lineamiento es el principal de los cuatro lineamientos de este capítulo, por lo tanto será más extenso, para poder explicar toda su dimensión y que sea posible entender los lineamientos siguientes de mejor manera.

##### **4.1.1. La dinámica del “Premio Kunan”**

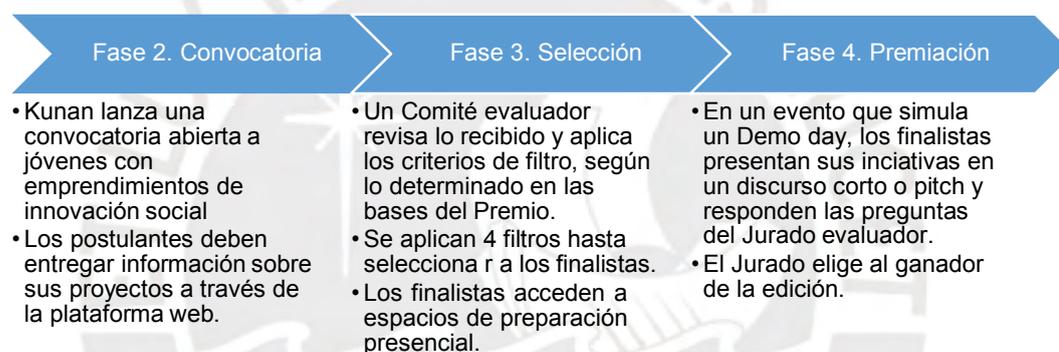
El “Premio Kunan” es el primer pilar del Programa Kunan. Como ha sido explicado en el marco teórico tiene una dinámica de cinco fases, desde el planeamiento hasta el cierre administrativo. Son las tres fases centrales, que ocupan la convocatoria, la selección y la premiación, las más relevantes dentro de esta dinámica, pues marcan las acciones centrales de todo el Premio Kunan.

Antes de pasar a estas tres fases clave, respecto a la fase de planificación, se observaron algunas diferencias entre lo que fue planificado y lo que fue ejecutado,

pero ello se explicará durante las fases centrales. Destaca en esta fase durante el primer año del programa, que el objetivo de realizar el Premio Kunan también estaba relacionado con el objetivo de realizar una especie de diagnóstico sobre la cantidad, tipo y estado de los emprendimientos sociales de jóvenes en el país, registro e información con lo que no se contaba y que era de interés del equipo ejecutor. En cuanto al cierre administrativo no se ha hecho ninguna mención relevante a este.

Se explica nuevamente las fases centrales para, a partir de estas, comentar las actividades realizadas por el Premio Kunan y las percepciones levantadas durante este estudio.

Gráfico 20. Tres fases centrales de Premio Kunan



Fuente: GS Perú Consultores

Como se observa en el cuadro anterior, la fase de convocatoria estuvo dirigida al lanzamiento del Premio Kunan y sus bases, así como a las acciones de postulación propiamente dichas. La fase de selección se concentra en la aplicación de los criterios de evaluación para lograr los filtros de selección y obtener el listado de emprendimientos finalistas. Finalmente la fase de premiación configura el evento más importante de toda la dinámica del Premio Kunan con el evento de premiación y elección del o los ganadores de la edición.

El “Premio Kunan” tuvo entonces acciones diferenciadas para cada una de las fases de su desarrollo. Se precisará en cada una de estas fases. Para la construcción de esta sección se ha consultado a los participantes, ganadores y al equipo ejecutor sobre su experiencia y recuerdos, de tal manera que se colocan

aquí las actividades que más resaltaron a percepción de los protagonistas de las mismas.

### **Fase de convocatoria**

El Premio Kunan habilitó una web por la que se recibieron las postulaciones de los jóvenes que querían presentar sus iniciativas. Junto a ello desplegó acciones de difusión que permitieran alcanzar la mayor cantidad de convocados a cada edición.

El criterio elegido para realizar tanto la convocatoria como la postulación de manera fundamentalmente digital es que los jóvenes, que eran su público objetivo, tienen acceso a estos canales y herramientas y pueden hacer uso de las mismas sin complicaciones. Es importante aún, con esta fortaleza, mencionar que en el Perú no toda la población tiene aún acceso a los medios digitales, por lo que esta acción también tuvo sus limitaciones.

Las acciones de convocatoria tuvieron en las dos ediciones una lógica y actividades similares. Destaca principalmente el esfuerzo adicional de la segunda edición por generar mayores sinergias con universidades, laboratorios de innovación de todo el país y por el lanzamiento de la principal actividad de “Comunicación Kunan” KunanTV, un programa de televisión por YouTube con episodios para cada emprendimiento.

A continuación se muestran algunas de las evidencias de difusión de la etapa de convocatoria. Destaca de estas, gráficas comunes y de lenguaje juvenil. Además, como se observa, la difusión se realizó tanto desde la plataforma de Kunan como desde la de Telefónica del Perú. Esto lo explica el equipo ejecutor al mencionar que aún con la gran llegada que tuvo y tiene el Premio Kunan con su público, el que este Programa sea parte de las acciones de Responsabilidad Social de una empresa de gran envergadura, ayuda también a masificar el mensaje.

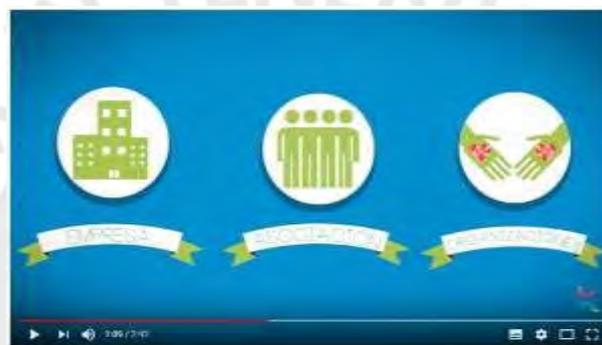
Imagen 2. Muestra de acciones durante convocatoria 2014



Publicación para Facebook



[Extracto de nota de prensa](#)



Kunan: innovación que crea valor

[Video en YouTube](#)

Fuente: Página de Facebook de Kunan

Imagen 3. Muestra de acciones durante convocatoria 2015



Publicación para Facebook

Fuente: Página de Facebook de Kunan



[Extracto de nota de prensa](#)

Como parte de la convocatoria los jóvenes interesados debían ingresar sus datos y los de sus emprendimientos a la página web del Premio Kunan, así como enviar un video en el que ellos y ellas narraban su iniciativa. De los participantes que recuerdan algunas de las preguntas que debían llenar en el formulario de acceso, principalmente son cuatro los asuntos que señalan debían ser respondidos:

- la contribución que su iniciativa daba a la sociedad,
- la propuesta de valor y diferencial de su iniciativa,
- la visión de futuro del proyecto,
- la capacidad de medir el impacto generado por el proyecto.

El equito ejecutor complementa esta mención, al señalar que las preguntas estaban íntimamente relacionadas con las bases del premio y los criterios de evaluación. Los criterios de selección para la evaluación del Comité Evaluador, Comité Técnico y Jurado son cinco: a) innovación, b) sostenibilidad, c) impacto social / ambiental, d) escalabilidad, e) replicabilidad y f) liderazgo (entendido también en función al equipo).

Los proyectos que llegan al Premio tienen temáticas diversas, por lo que el Comité Evaluador y Jurado Evaluador tienen la importante tarea de aplicar criterios de evaluación que puedan valorar de la mejor manera iniciativas con distinto abordaje, impacto y madurez. Esto se desarrollará más adelante en la sección sobre el perfil de los emprendimientos.

De tal forma que, un proyecto postulante que no mostraba claridad sobre su propuesta diferencial o sobre su contribución a la sociedad, o sobre la posibilidad de medir el impacto que genera o la rentabilidad del mismo, no habría podido aprovechar de óptima manera las oportunidades que brindaba el Premio Kunan. Eso que buscaban los organizadores tenía que estar reflejado en las preguntas de postulación para que luego sea parte de la evaluación.

Este hallazgo demuestra entonces una óptima alineación entre el proceso de planificación, el de construcción de las herramientas para la postulación y los criterios de evaluación posteriores.

Llama la atención de esta actividad, la motivación que cada joven participante tuvo para decidir postular su iniciativa. Se observa que la mayoría de entrevistados estuvo interesado en la posibilidad de recibir financiamiento de libre disponibilidad. Es decir, el “Premio Kunan” otorgaba al seleccionado un monto de reconocimiento que esta persona podía utilizar para el crecimiento de su proyecto, sin reembolso y sin predefinir el objetivo del mismo. Los participantes mencionan que normalmente los concursos o premios con semejanzas con el “Premio Kunan” restringen el uso del monto recibido o tienen limitaciones más claras respecto a las restricciones de su uso.

Tabla 6. Cuenta de los tipos de razones por las que los participantes ingresaron al Premio Kunan

Razón por la que participó	Cantidad
Posibilidad de financiamiento de libre disponibilidad	5
Oportunidad de exposición y mayor reconocimiento público	3
Prestigio de las organizaciones detrás del “Premio Kunan”	1
Posibilidad de recibir asesoramiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el cuadro anterior la “posibilidad de financiamiento de libre disponibilidad” es la más mencionada, seguida de “oportunidad de exposición y mayor reconocimiento público”. Respecto a estas razones:

*“Ahí aparece la oportunidad de Kunan como un win-win. Algo que tenía Kunan era la libre disposición, para destinar dinero a algo que estábamos comenzando.”*

*Testimonio de representante de Techo*

*“Fue una estrategia de marketing respecto a los proveedores de donaciones.”*

*Testimonio de representante de Recidar*

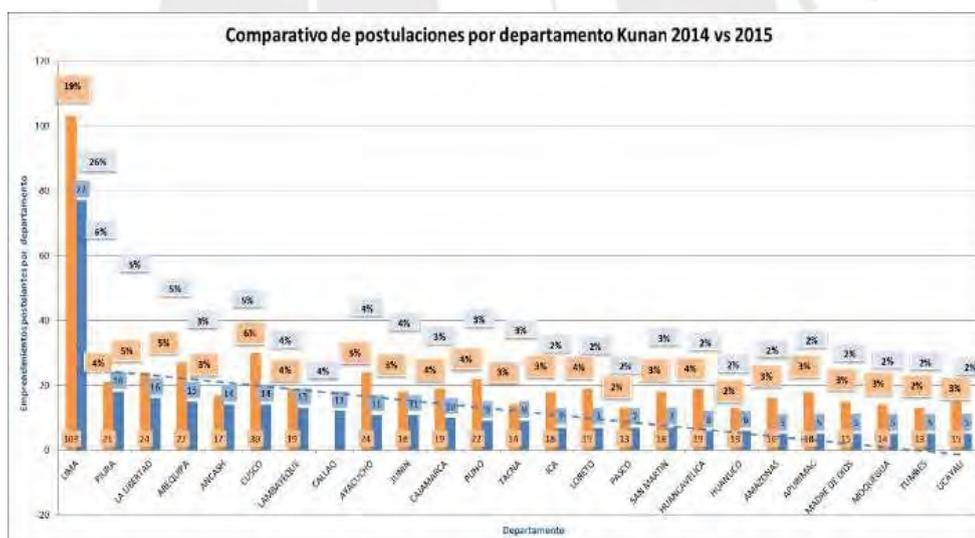
El equipo ejecutor señala respecto a la posibilidad que da el Premio Kunan de un uso libre del monto económico al ganador de cada edición, que no se colocan parámetros de uso en las bases, más allá de que este monto sea reinvertido en el proyecto, pues las iniciativas son tan diversas entre sí que colocar limitaciones podría no ser beneficioso para todos. Lo que sí se modificó en la segunda edición

respecto a la primera, es que en la segunda se solicitó a los ya finalistas explicar con más claridad que acciones realizarían y con qué objetivo de crecimiento, de obtener los fondos del Premio.

En ese sentido, se observa que a pesar de no existir claros límites para el uso del dinero durante la fase de convocatoria, y aún con la percepción de los participantes y ganadores de que esto sea una fortaleza, durante la fase de evaluación sí ingresa en la consideración del equipo evaluador el uso que el ganador daría a este monto. Eso demuestra además un aprendizaje del equipo, al ser una mejora aplicada con mayor atención en la segunda edición del Premio.

Respecto a los postulantes totales, en la sistematización de la gestión de 2014 y 2015 resaltan cuatro cuadros muy importantes: sobre la localización de las iniciativas, la antigüedad de las mismas, el tipo de institución que las maneja y el sector al que contribuyen.

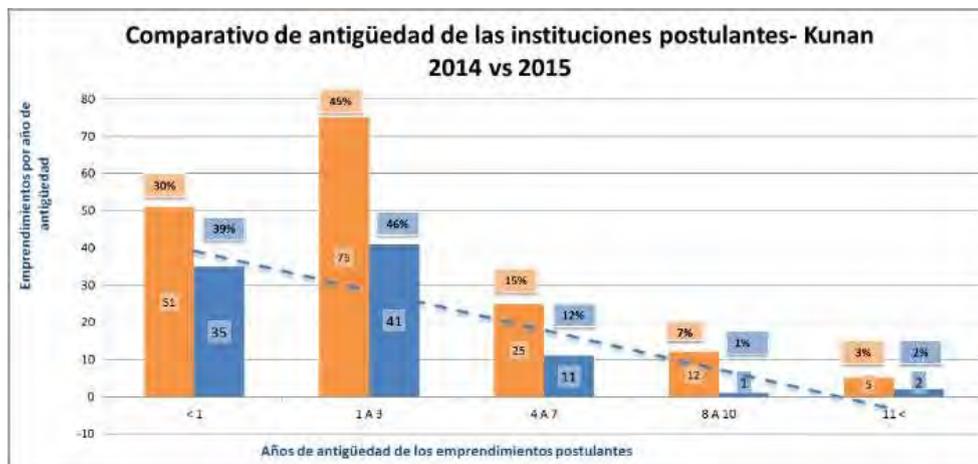
Gráfico 21. Comparativo de postulaciones por departamento Kunan 2014 vs Kunan 2015



Fuente: GS Perú Consultores. Página 31-32

Como se observa, Lima fue en las dos ediciones la principal proveedora de iniciativas de innovación social. En la primera edición le siguió Cusco y Arequipa, mientras que la segunda edición le siguió Piura y La Libertad.

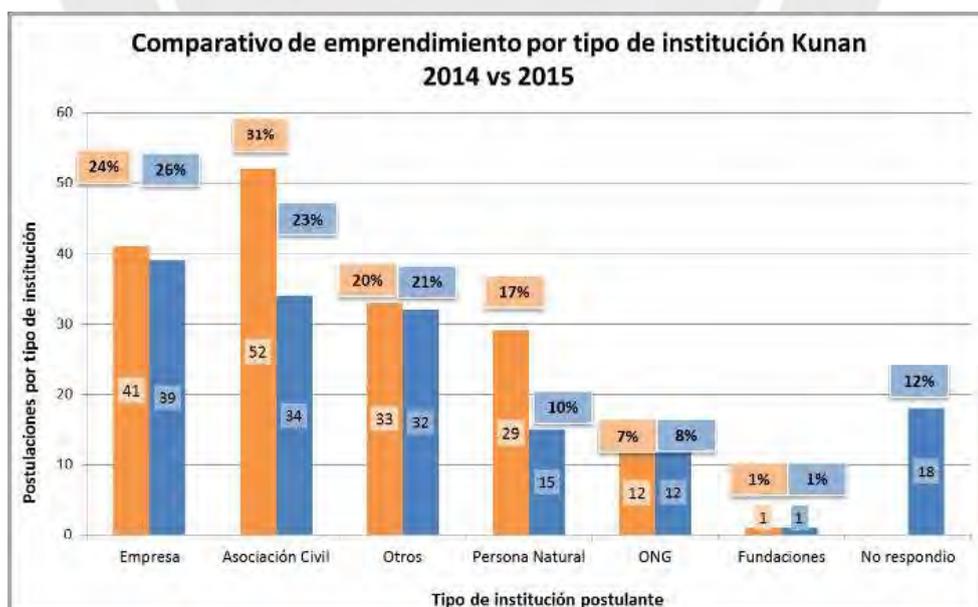
Gráfico 22. Comparativo de antigüedad de las instituciones Kunan 2014 vs Kunan 2015



Fuente: GS Perú Consultores Página 31-32

Respecto a la antigüedad de las iniciativas, se observa que en ambas ediciones el mayor número (45% y 46% de cada edición) tenía de 1 a 3 años de creación. Le siguen en ambos años las iniciativas con menos de 1 año. Estos son datos muy interesantes para considerar en cuanto a qué contenidos puede brindarse a los participantes y si es o no efectivo el mecanismo del premio para ayudar a su impulso.

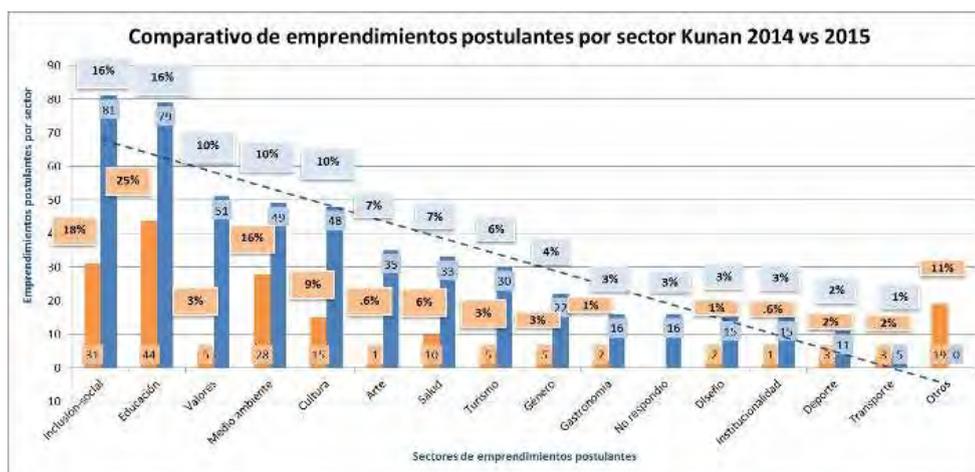
Gráfico 23. Comparativo por tipo de institución Kunan 2014 vs Kunan 2015



Fuente: GS Perú Consultores. Página 31-32

En el cuadro anterior se muestra la diversidad de tipos de institución que trabajan en estas iniciativas de innovación social. Se observa que el primer año fue liderado por las asociaciones civiles, mientras que el segundo año por las empresas. El grupo de “otros” es también significativo y expresa la complejidad en la autodenominación de quienes lideran este tipo de iniciativas.

Gráfico 24. Comparativo de emprendimientos postulantes por sector Kunan 2014 vs Kunan 2015



Fuente: GS Perú Consultores. Página 31-32

Finalmente, respecto a los sectores que trabajan este tipo de emprendimientos, destaca en los dos primeros años los de inclusión social y educación. Sobre todo el segundo año destaca también los temas de valores, ambiente y cultura.

### **Fase de selección**

En ambas ediciones se dieron 4 filtros en la fase de selección, aunque con distinción en el número de iniciativas seleccionadas en cada filtro.

En el marco teórico se presentó el siguiente cuadro, que se repite en esta sección con el fin de explicar a detalle las diferencias encontradas en la gestión de esta fase de selección:

Gráfico 25. Comparativo de las etapas y sus resultados primera y segunda edición

2014		2015
<b>Primera etapa</b>		
40 emprendimientos		20 emprendimientos
↓		
<b>Segunda etapa</b>		
20 semifinalistas		10 semifinalistas
↓		
<b>Tercer etapa</b>		
10 finalistas		5 finalistas
↓		
<b>Cuarta etapa</b>		
2 ganadores		1 ganador

Fuente: elaboración propia

En este esquema se evidencia una clara diferencia entre los resultados numéricos entre el primer año y el segundo. Esto se debe a que en el primer año el equipo ejecutor optó por duplicar la selección planificada. Pasamos a explicar esta acción a detalle.

Una de las acciones más interesantes y recordadas por entrevistados de ambas ediciones es el cambio en las categorías del “Premio Kunan” en la primera edición del mismo. Esta acción no estaba contemplada en la fase de planeamiento, por tanto tampoco en el plan de trabajo, en la metodología o en las bases del Premio Kunan, y fue motivada por la acogida que tuvo la convocatoria. Durante la misma, el equipo ejecutor encontró que los postulantes, siendo todos jóvenes, presentaban iniciativas con distinta madurez. Se presentaron desde ideas de soñadores que estaban recién aplicando su acción piloto, hasta proyectos sólidos con años de experiencia y un equipo detrás (como se observó en el cuadro anterior).

Esto motivó en el equipo ejecutor una idea: en lugar de mantener una categoría y entregar un solo premio a solo un ganador (como estaba dispuesto en las bases), se acordó realizar dos categorías cada una con un ganador y un premio. Sin embargo, este cambio en las reglas de juego no fue necesariamente bien recibido por los participantes, quienes, frente a la pregunta de esta investigación, declaran que ese hecho fue uno de los que manifestó la débil organización del equipo y su poco conocimiento del sector de emprendedores.

Ciertamente el equipo ejecutor acepta que la primera edición del “Premio Kunan” estuvo cargada de una energía particular, y su aproximación no fue la más acertada. Su propia madurez vendría con el tiempo, en el transcurso de la primera edición y en la propuesta íntegra de la segunda edición.

Estos dos hallazgos sin embargo no desdican que en su momento la decisión de dos categorías fue bien recibida por los postulantes, ya que otorgó una doble oportunidad de selección, sin embargo, al no haber estado así detallado en las bases también generó malestar pues no estuvo a decisión de los postulantes la categoría en que serían evaluados.

Para explicar mejor la decisión tomada por el equipo ejecutor y que es tan determinante, se muestra el siguiente gráfico, en el que se puede observar cómo se separó en dos categorías la primera edición:

Tabla 7. Hallazgos de la convocatoria durante la primera edición para la diferenciación de categorías

<b>Hallazgos del equipo frente a la convocatoria:</b> - diferencia en madurez - distinta antigüedad - crecimiento desigual	Categoría Inspirador Kunan	Emprendimientos que destacan por su impacto y trayectoria, demostrando ser sostenibles y con gran capacidad de movilización de personas y recursos
	Categoría Emprendedor Kunan	Emprendimientos que destacan por su impacto y carácter innovador, así como su gran potencial para ser escalables y replicables

Fuente: elaboración propia

Es muy importante señalar que en términos de gestión del programa, esta decisión determinó un importante crecimiento del presupuesto del mismo, no planificado en el inicio de las acciones y que luego, sin duda, tuvo repercusiones en la propia manera en que el equipo concebiría el segundo año de actividades. Como se mostró en el gráfico anterior, el presupuesto de premios se duplicó, y también exigió de parte del equipo el doble de esfuerzo en la gestión de su entrega y actividades de seguimiento, pues se pasó de la atención a un emprendimiento, a

dos emprendimientos, que estaban en etapas diferentes de madurez y con necesidades de capacitación y difusión distintas.

Retomando el proceso de selección en sí mismo, de la selección realizada es importante narrar brevemente a los sujetos encargados de la evaluación y algunos sucesos de estas etapas. Para las dos primeras fases o filtros el Comité Evaluador es el encargado, para el filtro 3 el Comité Técnico, finalmente el Jurado para el filtro 4. El Comité Evaluador está conformado por alrededor de 20 miembros, entre representantes de Telefónica del Perú, de Global Shapers Hub Lima, así como expertos en gestión pública, sostenibilidad, desarrollo social, entre otros. Para el Comité Técnico fueron 5 invitados de trayectoria, representantes de las instituciones socias del Premio y otros expertos. Finalmente el Jurado cambia cada año, y está formado por personalidades influyentes.

Entre los sucesos destaca una dificultad no planificada y que fue motivo de aprendizaje en la 2da edición, como sesiones de evaluación en horarios difíciles para los Comités y para los participantes que deberían responder preguntas.

A continuación se muestran las imágenes que acompañaron la difusión de resultados de cada filtro. Como ya se ha mencionado, la difusión se dio especialmente a través de la página de Facebook del Programa Kunan.

Imagen 4. Muestra de la difusión de los resultados por filtros en la edición 2014



[40 seleccionados integrarán la Comunidad Kunan](#)





[10 seleccionados de la fase 2](#)



[6 seleccionados en la fase 3](#)

Fuente: Página de Facebook de Kunan

De las imágenes anteriores se puede evidenciar que la estrategia de difusión buscó ser clara al colocar los nombres de las iniciativas seleccionadas en cada proceso, con un texto que explicaba el paso siguiente a ser ejecutado por el equipo evaluador.

Es importante también evidenciar que en la selección de la edición 2015 se observan algunas iniciativas que también participaron de la edición 2014, por ejemplo: Alto Perú, Kani, LlamaPack y Yaqua. Resalta que estas 4 iniciativas fueron además finalistas en la 2da edición; LlamaPack resultó la ganadora del 2015.

Resalta además la comunicación del momento de la votación pública, que se dio en la plataforma web del Programa y que permitía al público en general ser parte de la decisión durante el 2do filtro, al elegir a sus favoritos. Como se observa en

las dos siguientes imágenes, las reglas del proceso de votación fueron distintas en cada edición, y sin embargo, llevadas con claridad por el equipo.

De esta actividad, destacan algunos testimonios de los participantes, donde se resalta que el momento de votación pública requería un apoyo especial de parte de los equipos de los proyectos o conocidos del emprendedor para lograr números importantes de apoyo. Esta condición no era necesariamente posible por todos los proyectos, lo que colocaba en una situación diferencial a unos proyectos frente a otros.

Imagen 6. Proceso de votación pública 2014 y 2015



Fuente: Página de Facebook de Kunan

En la primera edición además se llevó a cabo una actividad de confraternidad entre los 20 semifinalistas. Esta actividad no estuvo planificada en un inicio en el planeamiento de acciones, sino que se vio como oportunidad frente a la gran acogida que recibió la primera edición del Premio. El segundo año no se realizó.

Imagen 7. Fotografía de la reunión inicial de confraternidad 2014



Fuente: Página de Facebook de Kunan

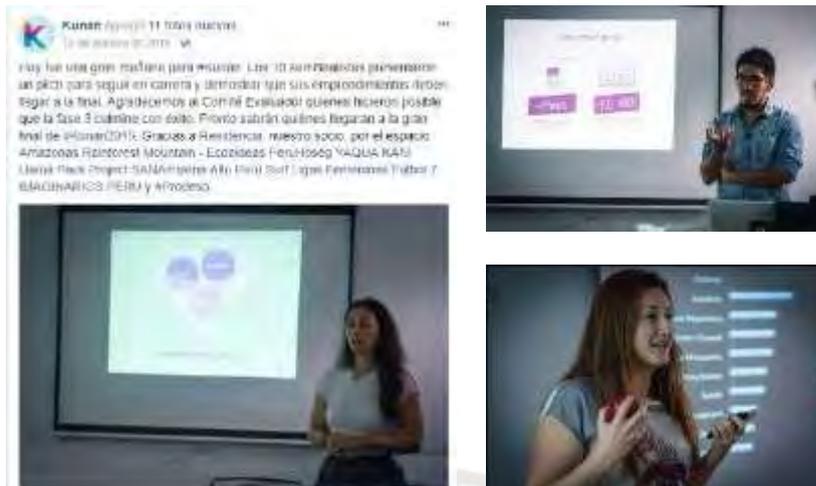
De cara al último filtro de selección, el Premio Kunan ofreció además actividades del entrenamiento para los finalistas. Lo más recordado por los participantes es el desarrollo del “pitch”, llamado así por tratarse de un ejercicio de presentación de la iniciativa en modo de exposición o storytelling de alto impacto y otras acciones centradas en dar herramientas a los participantes para su mejor exposición de ideas frente al jurado.

Tabla 8. Cuenta de tipo de acciones realizadas durante el Premio Kunan

<b>Acciones en que participaron durante el Premio</b>	<b>Cantidad</b>
Preparación de pitch	4
Actividad o contenidos para la web	4
Talleres o sesiones con líderes	2
Preparación de materiales adicionales	1
Actividades de confraternidad	1
No recuerda	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

Fuente: elaboración propia

Imagen 8. Presentación Pitch durante el filtro de selección 3



Fuente: Página de Facebook de Kunan

Al momento de preguntar a los participantes sobre los objetivos detrás de las acciones señaladas, se muestra una gran limitación de su parte por lograr esta identificación. Los participantes en general no reconocen los objetivos detrás de las actividades en que participaron ni tampoco destacan aprendizajes de esta experiencia. Aquellos que sí lo hacen destacan tres resultados:

- a) lograron esquematizar las propuestas de sus proyectos para presentarlas ante el público,
- b) lograron conocer qué aspectos de sí mismos y sus emprendimientos deben ser destacados cuando están frente a medios de comunicación,
- c) lograron saberse líderes de sus proyectos y reconocer su capacidad para el éxito.

Esto podría deberse a una débil comunicación por parte del programa o una mala o equivocada interpretación o gestión de las expectativas de los participantes.

## **Fase de Premiación**

La fase de premiación es básicamente la actividad de la ceremonia de premiación y se da durante un día. En esta actividad se presentaron los emprendedores frente al jurado calificador.

El reto de la actividad era formular una presentación en el tiempo límite de 6 minutos, de gran impacto y que permita conocer al jurado del potencial del proyecto y del impacto que tendría de ganar la edición. La presentación, de un análisis de su estructura, suele iniciar con un ejemplo, testimonio o caso particular que llame la atención del público y que permita sentar las bases del problema y solución que plantea su proyecto.

Le acompaña a ello la presentación de datos de impacto que permitan expresar mejor al público la dimensión del problema, la capacidad del equipo y los logros en el corto y mediano plazo de la iniciativa.

Un diferencial importante encontrado en la comparación de los pitch de la segunda edición respecto de la primera es que en la segunda edición se expone con mayor claridad qué uso se dará al monto económico de ganar la edición.

La actividad de la Premiación es a la que se debe el Premio Kunan: en esta se expone el valor de lo convocado, se manifiesta el entrenamiento de los jóvenes y se expone la capacidad de la organización y su legitimidad, ya que todo el público junto a los evaluadores ha escuchado la misma exposición y se ha formado un juicio de lo presenciado. Este proceso es de gran riesgo para el equipo ejecutor, y sin embargo, en ambas ediciones, ha resultado ser un éxito rotundo, en términos de experiencia, público presente e inspiración, además que ha transparentado la decisión del jurado evaluador.

Imagen 9. Ceremonia de Premiación 2014



[Javier Manzanares, Presidente de Telefónica del Perú y miembros del Jurado](#)



[Ganadores del Premio Kunan 2014](#)

Fuente: Página de Facebook de Kunan

Imagen 10. Ceremonia de Premiación 2015



[Presentadores y miembros del Jurado](#)



[Ganador del Premio Kunan 2015](#)

Fuente: Página de Facebook de Kunan

Entre los aprendizajes de los participantes destaca que lograron madurar sus propuestas y encontrar los factores que de sus iniciativas daban mayor valor y que podían “vender” mejor al mercado. Esto a partir de la experiencia de presentar sus emprendimientos a diferentes jurados, con distintas opiniones; han podido así extrapolar qué necesidades de información podrían requerir diversos fondos al postular a estos.

#### **4.1.2. Perfil de las propuestas de los emprendimientos de innovación social admitidos en el “Premio Kunan”**

Los entrevistados del equipo ejecutor coinciden en que Kunan es el programa que potencia a los emprendimientos sociales. Más allá de la definición ya establecida en el marco teórico, es importante indicar cuál es el entendimiento de los sujetos de investigación respecto al concepto de emprendimiento de innovación social. Al Programa Kunan no ingresan ideas de negocio o de proyecto, ingresan soluciones testeadas o piloteadas, proyectos que están en ejecución, aun cuando están en escala micro o ya tienen varios años de operación. En esto se basan al referirse a “emprendimientos”.

Este punto es muy importante cuando de emprendimiento se trata. De hecho, el Programa Kunan busca iniciativas que sean duraderas en el tiempo y que logren encontrar los mecanismos para no depender de donaciones constantes para asegurar su funcionamiento:

*“(...) una organización o iniciativa que (...) utiliza mecanismos del mercado para funcionar. En esa lógica no entran organizaciones de corte social tradicional que funcionan con donaciones y cooperación internacional. Sino aquellas que funcionan utilizando los mecanismos de mercado existentes.”*

*Testimonio de miembro de equipo ejecutor*

No significa que no puedan ingresar al Programa Kunan otros emprendimientos menos autónomos, sino que serán mejor valoradas las iniciativas que demuestren sostenibilidad económica en el planteamiento de sus mecanismos de financiamiento y funcionamiento.

En el entendimiento del “emprender”, el “emprendedor” es clave para el logro de la iniciativa. Junto a ello, los líderes debían ser jóvenes, pues el Programa Kunan buscaba incentivar la promoción del compromiso social de la generación joven del país. Por ello, para el Premio Kunan un aspecto muy importante en la presentación del perfil de los emprendimientos son sus protagonistas: los jóvenes emprendedores. De hecho, este es un aspecto muy comentado sobre todo por el equipo ejecutor: el joven o los jóvenes que ingresan a Kunan deben estar listos para hacer marchar su proyecto.

*“A Kunan no pueden entrar ideas, sino proyectos ya ejecutados con experiencias que contar y sobre el que se pueda establecer metas de crecimiento claras. Una característica en común es que deben tener potencial de crecimiento y un equipo con ambición de hacerlo.”*

*Testimonio de miembro de equipo ejecutor*

Son sociales porque están destinados a contribuir a la solución de problemas sociales del contexto. Así encontraremos proyectos, emprendimientos, iniciativas o empresas cuya misión está claramente asociada al desarrollo social sostenible.

Respecto a la innovación, esta es central en el propósito y objetivo del emprendimiento, para lo que se menciona:

*“(Respecto a innovación,) la definición que estamos utilizando (...) es: una solución que es más eficiente, más económica o más justa que las existentes.”*

*Testimonio de miembro de equipo ejecutor*

Entonces, una innovación deberá demostrar que propone una novedad respecto al abordaje tradicional a la solución de problemas, y que al hacerlo tiene un impacto mayor, pues es más eficiente, pero también es justa y sostenible, al hacer uso consciente de los recursos a su disposición sin comprometer el futuro, sino contribuyendo al progreso.

Imagen 11. Fragmento de las Bases 2015, donde se definen conceptos

#### **Bases 2015**

##### **Conceptos**

###### **¿Cómo entendemos emprendimiento social?**

Para Kunan, un emprendimiento social es una iniciativa que presenta un modelo innovador, escalable y sostenible que contribuye con la solución de desafíos relevantes y genera oportunidades para el país en ámbitos como: educación, salud, medio ambiente, inclusión social, género, institucionalidad, turismo, cultura, arte, gastronomía, deporte, transporte, entre otros.

Puede adoptar la figura jurídica que mejor le sirva para alcanzar su objetivo (organización con o sin fines de lucro), pero tiene como objetivo principal la construcción de una sociedad más inclusiva y con oportunidades para todos.

###### **¿Cómo entendemos el componente de innovación?**

La innovación supone la incorporación o transformación de un componente en el modelo de operación y gestión del emprendimiento, en sus estrategias, soluciones o métodos que modifican su modo de operar y generan cambios sistémicos que les permiten cumplir sus objetivos.

###### **¿Cómo entendemos “etapa de desarrollo temprana”?**

Entendemos “etapa de desarrollo temprana” como la fase en la que se encuentran aquellos emprendimientos que han identificado un problema claro, tienen planteada una solución, han desarrollado un modelo para implementarla, han conformado un equipo de trabajo y obtenido resultados de sus primeras intervenciones con su público objetivo. Estos emprendimientos son los que mejor pueden aprovechar el apoyo integral que ofrece Kunan para escalar y multiplicar el impacto de sus emprendimientos.

Aquellos emprendimientos que han obtenido fondos mayores a los que ofrece Kunan o han sido anteriormente parte de aceleradoras o incubadoras, deben sustentar cuál es el componente de innovación que presentan y cómo aprovecharían el apoyo integral que Kunan ofrece.

Fuente: GS Perú Consultores. Anexos

Según testimonios del equipo ejecutor, los tipos de problemas que fueron abordados en la primera edición eran libres. En el sentido que no se habían estipulado parámetros de convocatoria, básicamente se aceptó todo aquello que el emprendedor participante viera como problema social. Esto hace que los participantes sean muy diversos, y que las iniciativas incluso no aborden de la mejor manera la identificación de problemas sociales.

Más precisamente, al abordar “generación de empleo” se comprende dar espacios a la oferta laboral, en “pobreza” atender necesidades básicas referidas a situación de pobreza, en “conservación del ambiente” buscar mecanismos que protejan el ambiente o lo utilicen de manera sostenible y en “educación” facilitar los espacios de aprendizaje.

La segunda edición dispuso de este aprendizaje para dar ejemplos más claros del entendimiento de problema social, pero sobre todo, la debida identificación de las características de la problemática.

La tercera edición del Premio (2017) aplica mejor los aprendizajes respecto a este asunto logrando identificar los problemas que son:

*“Relevantes para el país (...) o están relacionados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”*

*Testimonio de Miembro de Equipo Ejecutor*

Se puede observar en la siguiente tabla la variedad de los problemas sociales abordados. Este listado es tan solo de los emprendimientos entrevistados. El universo se amplía al revisar la totalidad de las propuestas de los participantes, que como vimos en el gráfico xx aborda diferentes sectores:

Tabla 9. Cuenta de tipo de tema o problema cubierto por las iniciativas entrevistadas

<b>Tema o problema cubierto</b>	<b>Cantidad</b>
Generación de empleo	3
Pobreza (urbana o rural)	2
Conservación del medio ambiente (bosques, naturaleza)	2
Educación	2
Equidad de género	1
Saneamiento	1
Comercio justo	1
Desarrollo comunitario	1
Promoción del turismo	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: elaboración propia

Algunas iniciativas abordan más de una problemática, como por ejemplo Café Compadre, que a la vez que promueve la generación de empleo entre agricultores cafetaleros, busca con su propuesta una opción de mercado justo para este producto.

Para conocer mejor este popurrí de temas se presentan los proyectos que han sido parte de la muestra de este estudio y cuyos testimonios son la fuente de información de estos resultados. Es importante anotar que en este estudio de caso se logró contactar en la mayoría de los casos directamente con los líderes o fundadores de las iniciativas.

Tabla 10. Descripción del emprendimiento social desde el testimonio del entrevistado/a

<b>Emprendimiento</b>	<b>Descripción desde el testimonio del entrevistado</b>
1. Ligas Femeninas de Fútbol	<i>“Nosotros somos un emprendimiento que genera un espacio para que las chicas puedan divertirse libremente jugando fútbol. El fútbol en realidad es una excusa para promover la equidad de género. (...)”</i>
2. Recidar	<i>“La misión de Recidar es mejorar la calidad de vida de personas en estado de pobreza urbano. Lo hacemos mediante una estrategia de generación de empleo a personas de la misma comunidad y el acceso a bienes de segundo uso.”</i>
3. Evea Eco Fashion	<i>“Nuestro enfoque es una organización que busca conservar los bosques y desarrollar comunidades amazónicas a través de la moda sostenible.”</i>
4. Sanisol – X Runner	<i>“Es un servicio de saneamiento para lugares de bajos recursos en Lima, que no cuentan con servicios de agua y saneamiento en sus hogares. Esa innovación está compuesta por un inodoro seco y portátil que se instala en una hora, con un servicio de recolección semanal de las heces acumuladas, que llevamos a una planta de tratamiento para convertir lo recolectado en compost.”</i>
5. Café Compadre	<i>“Compadre es una empresa que tiene como misión revalorar la pequeña agricultura rural. (...) lo que hacemos es comprarles el café a los agricultores a un precio por sobre el nivel del mercado y además los involucramos en un proceso más de la cadena de valor que es el tostado del café,</i>

Emprendimiento	Descripción desde el testimonio del entrevistado
	<i>facilitándoles tecnología con “tostadores solares” y capacitación, al final por cada kilo que ellos tuestan nosotros les pagamos un extra.”</i>
6. Pachayoung	<i>“(…) generar espacios de aprendizaje a través del arte y de vinculación con el medio ambiente.”</i>
7. Techo	<i>“Techo es una organización latinoamericana (...) en 2011, (...) se cambió el modelo de intervención de Techo, cambió el nombre, de “Un techo para mi país” a Techo porque el foco ya no estaba en la vivienda de emergencia sino en el desarrollo comunitario. (...) A partir de esto se comienza a hablar de cómo podemos hacer para fortalecer las capacidades comunitarias.”</i>
8. Shiwi	<i>“la postura para hacer una empresa era: si logro hacer que la conservación genere recursos económicos y se puedan tener diferentes mecanismos para conservar la naturaleza a través de un buen mercado.”</i>
9. Laboratoria	<i>“Laboratoria trata de darle una carrera en el sector digital a jóvenes mujeres con limitaciones económicas. Hacemos un proceso de selección para identificar sus limitaciones y cómo impulsarlas por la tecnología, luego viene un proceso de formación y después viene un proceso de inserción laboral donde las conectamos con empleo.”</i>
10. LlamaPack	<i>“Trabajamos en comunidades altoandinas en la Cordillera de Urubamba. Trabajamos con los comuneros en zonas donde hay turismo pero que no se benefician del turismo porque las agencias se centran en la parte lucrativa y no en el parte social o de responsabilidad ambiental. Las comunidades que ven pasar el turismo por la puerta de su casa, siguen viviendo en extrema pobreza, tienen que migrar, no tienen acceso a salud, educación, etc. Ellos tienen llamas, animal nativo, muy fácil de criar y ecoamigabe. (...) Como proyecto lo que hacemos es dar capacitaciones, tenemos un servicio de Llama Treck (...). Para Kunan presentamos la idea del parque de la Llama.”</i>

Fuente: elaboración propia

De esta manera se observa claramente que la diversidad de temáticas es una de las principales características del Premio Kunan.

No solo son diversos en las temáticas que abordan sino en su constitución. De los 10 emprendimientos entrevistados, seis se consideran empresas, es decir con claros mecanismos de lucro y distribución de las ganancias o utilidades obtenidas, tres sin fines de lucro, y dos se consideran híbridos es decir, con acciones sin fines de lucro que acompañan la acción lucrativa.

Las 10 iniciativas sí coinciden en un asunto importante: todas ellas muestran la intención de ingresar en una lógica de mercado:

*“En Madre de Dios, donde he vivido, he visto un montón de proyectos fracasar, un montón de proyectos venir de lejos, creados en escritorio, queriendo ser solución de conservación y no funcionaban o incluso proyectos productivos que no están articulados al mercado. De arranque la propuesta de Shiwi era ser rentables.”*

*Testimonio de representante de Shiwi*

En el caso de las organizaciones que son empresas, sus estrategias de rentabilidad dependen del tipo de empresa o del fin social por el que están creadas: se encuentra que el lucro se concibe para la reinversión en la misma empresa, y que las estrategias de rentabilidad pasan en este momento por reducción de costos o implementación de mejoras en las tecnologías.

*“Somos todavía una asociación sin fines de lucro, lo que no nos gusta es que nos tilden de ONG, sino de empresa social, apuntamos a ser auto sostenibles. Tenemos nuestras propias fuentes de ingreso además de las donaciones. Somos empresa social sin fines de lucro.”*

*Testimonio de representante de Laboratoria*

Una diferencia clara de la visión de las experiencias que se consideran de esta manera radica en su lógica de actuación: su concepción del público es muy importante como actores participantes de la solución que la iniciativa propone: el público es usuario, cliente, agente; rara vez se ha escuchado hablar de “beneficiario”. Este acercamiento también define su estrategia de desarrollo o crecimiento que está íntimamente ligada a la generación de progreso social.

#### **4.1.3. Consolidación y aceleración de los emprendimientos de innovación social admitidos en el “Premio Kunan”**

En general existen posiciones encontradas entre los participantes cuando hacen referencia a la consolidación y/o aceleración de sus emprendimientos gracias a o luego del “Premio Kunan”. Solo dos entrevistados mencionan que sí se dieron la oportunidad de modificar algún componente de su propuesta respecto al diseño de su producto o respecto a la inclusión de indicadores de medición de resultados que no los tenían al momento de postular al Premio Kunan. Otros cuatro entrevistados mencionan no haber modificado en absoluto sus propuestas. Un entrevistado menciona que si bien no hizo modificaciones durante su participación en el Premio, las hizo luego, gracias a la inspiración que obtuvo al ver las experiencias de otros compañeros participantes.

Es importante mencionar que el objetivo del componente del “Premio Kunan” es impulsar las iniciativas sociales de valor, pero no se hace referencia específica al tipo de impulso que dará el Premio Kunan. Si bien se menciona como parte del reconocimiento que el ganador recibirá S/ 40 mil de libre disponibilidad y asesoramiento de diverso tipo, no se determina al momento del “Premio Kunan” el tipo específico de impulso que podrá lograr el ganador. Dependerá, de hecho, del tipo de emprendimiento, así como de la capacidad de respuesta de su equipo.

Como se comentó líneas arriba, en el proceso de consolidación el tipo de equipo y el ánimo o perspectiva de los y las jóvenes que lo conforman es el principal determinante para su crecimiento. Para el equipo ejecutor, incluso un proyecto que no estuviera completamente desarrollado, tendría potencial si el carisma del líder era el suficiente.

En este espacio es importante mencionar la relación de la expectativa de los participantes respecto a lo que recibiría de su participación en el Premio Kunan. En ese sentido, cuatro entrevistados participantes no esperaban recibir un desarrollo especial durante su participación del Premio Kunan, su expectativa estaba enfocada en ganar el Premio para poder financiar el desarrollo o crecimiento que ellos mismos deseaban. Sin embargo, se encuentra que algunos

entrevistados sí esperaban recibir mayor capacitación durante su participación en el proceso.

Es una experiencia distinta la que se manifiesta desde la voz de los ganadores de las dos ediciones del “Premio Kunan”, que han encontrado en su paso por el Premio una oportunidad de desarrollo. Aún con ello, la experiencia de ambos emprendimientos ganadores es considerablemente diferente.

Aun cuando a juicio del equipo ejecutor las actividades para los tres ganadores de las dos primeras ediciones han sido dadas en igualdad, no se percibe necesariamente lo mismo desde la mirada de los ganadores. Es importante aquí considerar que algunos sucesos fuera del control del equipo ejecutor podrían haber dañado la relación Kunan-ganador o distraído la atención del momento que se vivía en el proceso.

Lo que sí puede señalarse es que en ambos casos el financiamiento ha sido otorgado en tiempo prudente. Falta, sin embargo, un mayor seguimiento a la calidad y oportunidad en el gasto de monto. Al respecto, ambos ganadores entrevistados señalan que no se han realizado actividades de seguimiento frecuentes, sí alguna ocasión de acompañamiento, pero no de monitoreo y menos aún de evaluación o solicitud de reporte frente a los objetivos que se plantearon como fin del premio recibido.

Respecto a los resultados de estas actividades los emprendimientos ganadores sostienen que los resultados de la inversión son distintos según el potencial de la iniciativa y sus propias métricas. No es posible saber además si gracias a Kunan se debe este resultado.

Sin embargo, Laboratoria lo señala más claramente que LlamaPack: debido a Kunan el crecimiento y aceleración de su iniciativa se dio rápidamente.

*“Kunan nos ayudó en dar a conocer Laboratoria, porque no se conocía antes. Era la primera vez que se entregaba el Premio Kunan, Telefónica celebró mucho a Laboratoria. Apenas se entregó el premio, ya estábamos en Latina, ATV, el Trome, eso ayudó muchísimo. (...) El dinero nos permitió empezar, porque solo éramos un piloto, cero costo, con computadoras prestadas. El dinero de Kunan nos*

*permitió establecernos en un mejor lugar. Si hoy ocurriese eso no nos haría mucho pero en la escala que estábamos fue súper clave. Fue mucho más que el cheque, pero este ayudó. (...) Sin lugar a dudas, nosotros le tenemos demasiado agradecimiento a Kunan, fue el catalizador de Laboratoria, nos abrió un network en Perú, era el sello de haber ganado el emprendimiento social en Perú, nos abrió puertas y nos dio respeto a dónde íbamos.”*

*Testimonio de representante de Laboratoria*

Además de ello ha quedado establecido que los participantes han obtenido mucha experiencia para afrontar desafíos del mercado y contexto gracias al proceso del Premio. Esta mención es dada por ambos proyectos ganadores entrevistados, que señalan el valor del proceso para ellos y los demás proyectos.

*“Ganado o no todos salimos con ideas más claras hacia dónde apuntar. Para nosotros fue la primera vez y nos abrieron los ojos respecto a que buscan aquellos que dan fondos.”*

*Testimonio de representante de LlamaPack*

#### **4.1.4. Percepciones de los jóvenes participantes y ganadores del “Premio Kunan” respecto a la gestión de este componente**

Finalmente, como parte del análisis del primer lineamiento, acerca del Premio Kunan, se presentan y analizan las percepciones de los participantes y ganadores respecto a la gestión de este componente.

En general, los participantes perciben dos momentos distintos en el desempeño del equipo ejecutor y en la gestión del Premio Kunan: un momento dinámico y estructurado desde la convocatoria hasta la premiación, y un momento de silencio y desorganización, que toma sobre todo la transición entre ediciones del Premio. Esto se siente con más énfasis en la segunda edición del Premio.

Respecto al primer momento, los participantes señalan que el equipo muestra una óptima organización de las actividades y de la comunicación entre participantes. Aunque reconocen que algunos aspectos podrían ser llevados de mejor manera. Resaltan de la primera edición, por ejemplo:

- Que durante la convocatoria se amplió el plazo de recepción de postulaciones, y aunque esto beneficia a los postulantes, se entendió que la ampliación respondió a una desorganización para registrar correctamente las postulaciones y falta de claridad en las bases.
- Que durante el proceso de selección se añadió una categoría, y aunque nuevamente puede beneficiar a los participantes, reflejó una falta de conocimiento del sector de emprendimiento social por parte del equipo, seguida de una débil comunicación del proceso y débil gestión de la incertidumbre frente a cualquier otra modificación futura de las reglas de juego.
- Que durante la premiación no quedaron claros los criterios bajo los que el jurado evaluaría las presentaciones, y que su participación con preguntas desiguales no reflejó un tratamiento equitativo hacia los participantes.

De la segunda edición mencionan:

- Que se manifestó de manera constante la diferencia entre ese grupo y el grupo de participantes de la primera edición, valorando más la anterior, lo que fue fastidioso durante el proceso.
- Que el equipo ejecutor no puede seguir siendo voluntario. Esto llama a la desorganización del equipo y limita los recursos para llevar a cabo las actividades.
- Que se esperaba un esfuerzo mayor por la descentralización, no solo en la convocatoria, sino también en el despliegue de actividades durante las fases de selección y en la premiación.

Una de las fases que se menciona con mayores limitaciones es la de selección, en la que no se percibe una buena comunicación de las actividades, transparencia en los criterios de evaluación. Además, solicitan recibir *feedback* o

retroalimentación de sus proyectos al finalizar el proceso de selección y especialmente, luego del día de la premiación.

Respecto a la diferencia entre las dos ediciones, se menciona que la primera edición tuvo un proceso más interesante, con más participantes (se recuerda que en la edición de 2014 se tuvo el doble de participantes que en 2015), y con espacios mejor estructurados. La segunda edición fue más corta en el tiempo de ejecución de actividades y algunos participantes consideran que no se dieron los beneficios de la primera.

Entre las recomendaciones y propuestas de los participantes, se sugiere la inclusión de actividades para la expresión corporal y verbal, así como más contenidos respecto a negocios. Esto es considerado de gran valor, ya que los emprendimientos necesitan más herramientas para entender la lógica del mercado.

También se hace mención a las mejoras que podían tener lugar respecto a las acciones de comunicación. Se reconoce el gran esfuerzo y el impacto de la comunicación masiva y mediática que tiene el premio, pero se hace mención a que la difusión de las acciones que se dan durante la selección, como testimonios de los participantes, fotografías de las reuniones, clips de video sobre la participación, entre otros. La continuidad y frecuencia de las actividades podría fortalecer la atención del público y dar más oportunidades para una mejor comunicación.

*“De repente pudo haber tenido más boom en redes, hubieran podido hacer algo más”*

*Testimonio de representante de Ligas Femeninas de Futbol*

Finalmente llama la atención las respuestas que dan los entrevistados sobre si volvería a participar en una próxima edición del Premio Kunan. Sin contar a los dos ganadores, que no podrían volver a postular pues así lo indican las bases; cuatro entrevistados manifestaron interés en volver a participar, con la principal motivación de ganar el financiamiento; dos destacan que aun sin ganar, la exposición pública ya es un beneficio; dos entrevistados no están seguros si

participar nuevamente sería un beneficio, pero manifiestan que lo podrían evaluar según las nuevas bases de la edición.

Finalmente, frente a la posibilidad de volver a participar, recomiendan los entrevistados aumentar el monto de financiamiento del Premio, pensando en otorgar beneficios de más largo plazo, y articular mejor a organizaciones socias en provincias que también puedan brindar beneficios sobre todo a las iniciativas que no están en Lima.

#### **4.2. LINEAMIENTO 2: El fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes de los espacios generados por la “Comunidad Kunan”**

El presente lineamiento se aborda con el fin de analizar el fortalecimiento que las redes de trabajo y contacto, así como las capacidades de los jóvenes tuvieron gracias a los espacios de la Comunidad Kunan. Como se recuerda en el marco teórico explicamos que la Comunidad Kunan es el espacio de reunión de los emprendedores seleccionados durante las fases de selección del Premio Kunan.

En la primera edición fueron seleccionados 40 emprendimientos como parte de la Comunidad, el total del primer filtro de selección, mientras que en la segunda solo 16, referido al total del segundo filtro más seis iniciativas del primer filtro. La diferencia entre ambos años radica en que la amplitud del primer año fue mucho mayor, aun cuando el número de postulaciones fue similar.

Este lineamiento busca concretar el objetivo de identificar el nivel de contribución de los espacios generados por la “Comunidad Kunan” en el fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa. Es importante para esta investigación pues nos permitirá entender la importancia de conducir un concepto único para la consolidación del espacio de reunión o integración de identidades y potenciar más adelante cualquier acción que se desee implementar.

#### 4.2.1. La “Comunidad Kunan” como componente del Programa para atender las necesidades de fortalecimiento de las redes y capacidades de los jóvenes participantes

Para iniciar en la discusión sobre la comunidad es muy interesante partir del entendimiento que tienen sus miembros sobre la misma. En primer lugar según el equipo ejecutor la comunidad se creó a partir de la oportunidad de generar redes de contacto:

*“Los emprendedores no se conocían entre sí y la comunidad iba a servir para eso, para que hagan conversatorios, networking, etc.”*

*Testimonio de miembro de equipo ejecutor*

Sin embargo, para los participantes este es un concepto difuso. Basta mencionar con que la mitad de los entrevistados no supo qué responder a la pregunta sobre “qué es la Comunidad Kunan”, solo un entrevistado mencionó no lograr entender qué era y qué ofrecía y por esa razón optó por no participar de sus actividades. La otra mitad no mostró una única respuesta. En esta dispersión se encuentran lo siguiente:

- Se concibe como un espacio digital y presencial, haciéndose referencia a que el canal de reunión es el grupo de WhatsApp o la lista de correos a la que todos pueden escribir o el grupo en Facebook que los conecta.
- Se concibe como un espacio de reuniones no estructuradas, en las que se comparten experiencias de diferentes emprendedores y temáticas diversas. Si bien en esta opción sí se reconoce un espacio más tangible que el anterior, también se menciona que no existe un hilo conductor entre las reuniones, por lo que “no estructurado” es más una debilidad que una fortaleza.
- Se concibe solo como una idea o como una membresía a una red no activa, no implica reuniones de algún tipo ni tampoco deberes específicos de participación, es como un canal de comunicación que da soporte o apoyo en caso algún miembro tenga dudas, consultas o algún requerimiento. El

principal socio de esta membresía es el propio Programa Kunan, materializado en el equipo ejecutor.

De estas ideas podemos inferir lo siguiente:

- Los participantes no están abordando con claridad el sentido o concepto de la comunidad.
- No se tiene claridad sobre los deberes o derechos de sus miembros. Incluso un entrevistado no sabía si había una vigencia en la participación y si por no ir a las actividades ni participar de una manera más activa quizás ya no era parte de la comunidad.
- No se cuenta con objetivos concretos referidos a la comunidad y tampoco se han transmitido. Con ello no se quiere decir que el equipo a cargo carezca de algún tipo de meta o aspiración con este componente o sus actividades, sino que no trascienden la acción en sí misma.

La Comunidad Kunan fue formada con la intención de integrar a sus miembros, a la vez que ser espacio y canal para las redes de los mismos y el compartir que pueda generar mejores conocimientos sobre el entorno del ecosistema de innovación social. Por lo recogido se puede mencionar que no hay una atención concreta a las necesidades de capacitación o información adicional en la comunidad.

A pesar de todo lo mencionado sí se rescata una importante fortaleza: la comunidad sí se reconoce como una oportunidad para la inspiración y la motivación.

*“Creo que era más solo el nombre, ser parte. No tengo idea si quiera si soy parte aun de la comunidad. Para mi yo soy parte de la comunidad el año que postulé, no hay ninguna noción o concepto detrás.”*

*Testimonio de participante*

*“Yo sí vi un espacio para compartir con las otras organizaciones, que no habían pasado a ser finalistas. Ahí conocí o reconocí gente que conocía. (...) no teníamos*

*una temática en particular, emprendimientos, muchos éramos jóvenes, queríamos un mejor Perú, pero ¿cómo podíamos trabajar en conjunto? Pero no se promovió eso desde Kunan. El evento fue chévere pero no aportó como institución.”*

*Testimonio de participante*

Una característica que sí se puede mencionar aquí es que varios entrevistados señalan que la comunidad es, al menos en el imaginario un colectivo con algo en común, fundamentalmente juvenil. El compartir el espíritu juvenil o la ilusión y esperanza en el cambio – que podría caracterizar al joven – así como la vitalidad sí son valores que se atribuyen a este colectivo.

Quizás por lo mismo, consideran que la comunidad brinda un vínculo de confianza o cercanía, que no han podido experimentar en otros espacios similares. De hecho sí reconocen que a pesar de los momentos de silencio en la gestión de la comunidad, se dan acciones que permiten tener la ilusión de continuidad. El ser parte de un sueño compartido los motiva y les da identidad.

Un aspecto que sí vale la pena mencionar es que aún frente a este imaginario, la presencia de este colectivo está localizada en Lima, no se entiende como una red nacional, sino local y centralizada.

#### **4.2.2. Espacios generados por la “Comunidad Kunan”**

Un importante hallazgo respecto a las actividades es su continuidad. Los participantes señalan que durante el año 2014 y principios de 2015 las actividades de la comunidad fueron frecuentes. Luego, con el proceso del Premio Kunan 2015 las actividades disminuyeron hasta extinguirse en 2016.

En esta sección se hará referencia a las actividades más recordadas por los miembros de la comunidad y su valoración por el aprendizaje experimentado.

Tabla 11. Cuenta de las actividades en las que se participó como Comunidad Kunan

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>
La actividad con Vania Masías y/o Gastón Acurio	6
La reunión informal de fin de año	2
La actividad inicial de confraternidad	2
No recuerda qué actividad, pero asistió a alguna	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto a las actividades señaladas, se puede mencionar sobre la actividad de confraternidad o lanzamiento de la comunidad tres asuntos destacables:

- La gran motivación inicial que permitió la reunión de todos los participantes en un espacio informal, aunque en el contexto del Premio Kunan
- La primera buena impresión, a raíz de una buena organización, lo que también motivó una altísima expectativa por lo que significaba el Programa Kunan y lo que podía ser capaz de lograr.
- La buena acogida, principalmente por el equipo ejecutor, que impresionó a los presentes y dio la sensación de cercanía y horizontalidad.

Este evento proyectó un espíritu común y fue un muy importante hito en la mística común de la Comunidad y el año entero.

Respecto a la actividad informal de fin de año, los participantes se refieren a Kunan Tuta, una actividad de reunión y promoción de *networking* entre los asistentes. No estuvo limitada a miembros de la Comunidad Kunan, aunque fue este el principal público. Si bien fue mencionada dos veces por los participantes, se hizo alusión a esta más como un espacio para pasar el rato entre conocidos e intercambiar ideas. No se menciona algún objetivo trascendente para los participantes.

Imagen 12. Convocatoria digital a Kunan Tuta y foto de la reunión



Fuente: Página de Facebook de Kunan

Imagen 13. Actividades de “Meet the Leader”



[Con Gastón Acurio](#)



[Con Vania Masías](#)

Fuente: Página de Facebook de Kunan

Las actividades señaladas como la reunión con Vania Masías y/o Gastón Acurio llevaron el nombre de “Meet the Leader”, aunque ningún entrevistado recordó el nombre de la actividad. Estas actividades tuvieron como principal objetivo proveer espacios de reunión y encuentro entre los miembros, manteniéndolos conectados, inspirar su compromiso por el desarrollo y crecimiento de su iniciativa. Ninguno de estos eventos tuvo como objetivo la capacitación o el fortalecimiento de alguna

capacidad de sus participantes. Pero sí tuvo un especial objetivo en el fortalecimiento de las redes entre los miembros de la comunidad.

Sobre la posibilidad de fortalecer sus redes en estos espacios, comentan los participantes que esto no se dio necesariamente en la actividad o por ella, sino como consecuencia de la seguidilla de actividades, encuentros, entre otros. Y que tuvo que ver más con las afinidades, espacios comunes (amistades, redes ya formadas), que por el propio Kunan. Es innegable que para otros si es un primer espacio de relacionamiento, pero no el único. Así, Kunan se volvió un espacio de reafirmación de redes ya existentes para la mayoría de sus miembros.

Un asunto destacable respecto a las acciones de “Meet the Leader” es que aunque su hilo común era presentar la experiencia de un emprendedor consolidado, como Vania Masías y Gastón Acurio, los participantes reconocen que no hubo un hilo común entre ambas reuniones. Lo que pudo haber trascendido, se quedaba en ese espacio por lo que el mensaje no era claro, ni sólido. Es decir, queda para los participantes en el aire dudas como ¿Por qué razón más allá de la propia reunión se generaba este espacio? ¿A qué objetivo mayor apuntaba?.

A consideración de algunos participantes, el equipo ejecutor no fue claro, se esforzó por la performance pero no logró comunicar de manera efectiva el objetivo. Frente a esta evidencia, el equipo ejecutor señala:

*“Al inicio la idea de la comunidad era que podamos contactarlos. No había una planeamiento, pero si se daba la oportunidad para que la comunidad se beneficiase hacía.”*

*Testimonio de miembro de equipo ejecutor*

Para cerrar esta sección, es importante añadir dos valoraciones positivas indicadas por los miembros de la comunidad:

- La señal de que los espacios eran informales y por tanto se tiene la ilusión de que no hay espacio al error. Algo que de alguna manera se vuelve una contracción a su expectativa de recibir algo más de capacitación.

- La posibilidad de conectar con empresas o aliados por fuera de los “emprendedores sociales”, que en algún caso se dio como oportunidad gracias a estas reuniones.

#### **4.2.3. El fortalecimiento de las redes y capacidades de los jóvenes a partir de su participación en la “Comunidad Kunan”**

Respecto al fortalecimiento de las redes y capacidades, que ha sido tratado más arriba, en esta sección se presenta con mayor detalle cómo se ha dado esta dinámica con los miembros de la comunidad.

Los participantes consideran que, respecto al relacionamiento que permite la Comunidad Kunan, hay fortalezas y oportunidades de mejora.

En primer lugar se menciona que a pesar de la cantidad de personas con las que se coincide, la diversidad de asuntos o temas de interés, si como el grado de madurez de cada uno, no permite encontrar con facilidad posibilidades de trabajo común. Sí evidencia que se han dado un par de experiencias de trabajo en red pero han sido ocasionales.

*“Tal cual la Comunidad ya no es cercana a mí. La comunidad de emprendimientos sí, pero no marcada por Kunan. Sí podrían ser otros los espacios que comparta, me gustaría seguir compartiendo espacios informales.”*

*Testimonio de participante*

Se manifiesta sin embargo que esto se da en el marco del ecosistema de emprendimiento social. Es decir, más allá del Premio Kunan se dan estas oportunidades.

Una mención importante es que los participantes señalan que lo mejor sería que los nuevos participantes del Premio que potencialmente van a ingresar a la Comunidad, tengan ya una red formada. Así podrían utilizar el Premio y la Comunidad para su posicionamiento o el de su emprendimiento, y no solo para el lanzamiento de su idea.

Respecto al fortalecimiento de algunas capacidades, se vuelve a mencionar que no se tomó este como objetivo, por tanto las actividades estuvieron dirigidas a la inspiración de los miembros. Y en este objetivo han sido exitosos.

Aun con ello, una recomendación señalada por los entrevistados es darle continuidad a las actividades y mayor coherencia entre sí.

#### 4.2.4. Percepciones de los jóvenes participantes de la “Comunidad Kunan” respecto a la gestión de este componente

En general la percepción de los participantes sobre la gestión de este componente es regular: nuevamente el factor valorado es la gran inspiración que se logra, pero la debilidad es la inconsistencia entre actividades y sobre todo la pausa en la frecuencia de las mismas.

Entre los asuntos que se proponen para los mismos contenidos de las sesiones o de la Comunidad se menciona:

Tabla 12. Cuenta de las sugerencias en actividades que podrían ser realizadas por la Comunidad Kunan

<b>Recomendaciones de actividades</b>	<b>Cantidad</b>
Oportunidades para el mayor intercambio de aprendizajes	6
Temas sobre de gestión de empresas	4
Mentoring desde empresarios y no solo emprendedores	3
Temas sobre gestión de personas	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto a la generación de oportunidades para el mayor intercambio de aprendizajes, no se refieren a las actividades ya dispuestas por la Comunidad Kunan. Sino más estructuradas, con objetivos concretos sobre lo que se ha de compartir y cómo se ha de presentar y por qué personas. Se espera que existan criterios o lineamientos que dirijan los espacios.

Respecto a los espacios de aprendizaje se hace mayor referencia a los temas de gestión de empresas, refiriéndose a aspectos contables y financieros. Les interesa a los participantes conocer mejor sobre cómo conducir sus empresas o iniciativas, controlar mejor sus inversiones, conocer con mayor certeza el impacto de sus actividades o el retorno de las mismas.

Finalmente, respecto al mentoring, destacan que si bien conocer las experiencias de emprendedores es útil, quisieran fortalecer ello con acciones de acompañamiento constante, por ello el mentoring aparece como una opción. Ideal si ello se da desde la voz de empresarios con trayectoria, que puedan ser cercanos a los participantes y con quienes se logren lazos de confianza.

En este último punto, también se ha mencionado la posibilidad de que la Comunidad se vuelva un espacio de aceleración. Si bien el Premio Kunan es un reconocimiento, a juicio de los participantes podría convertirse en una aceleradora, con aquellas iniciativas de la Comunidad que cumplan ciertos requisitos.

#### **4.3. LINEAMIENTO 3: La efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

Este tercer lineamiento corresponde a los hallazgos sobre la “Comunicación Kunan”, tercer pilar del Programa Kunan y que está referido a las acciones de comunicación que fueron implementadas por el Programa para difundir las iniciativas de los emprendimientos que eran parte del mismo y convocar a más interesados en el desarrollo de este ecosistema de emprendimientos de innovación social.

Es interés de este estudio presentar y profundizar en este lineamiento los objetivos del componente y su cumplimiento, así como la recepción de estas acciones por sus protagonistas. Para ello se responderá a la pregunta de investigación sobre la efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para

lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa.

#### **4.3.1. Acciones de “Comunicación Kunan” desarrolladas por el Programa**

Una evidencia importante de marcar desde el inicio de esta sección es que varios de los entrevistados mencionan no haber participado de las acciones de “Comunicación Kunan”. De hecho, de un contraste con solo una de estas acciones, que fue el programa de YouTube “Kunan TV”, se puede apreciar que de los 11 videos subidos en la plataforma, solo tres corresponden a iniciativas a las que se logró acceder en esta investigación.

La actividad de “Kunan TV” es quizás la más recordada por todos los entrevistados. Y si bien no todos participaron en esta actividad, sí consideran que fue útil para quienes sí lo hicieron. Nota distinta viene de quienes sí tuvieron participación en los videos. De las tres personas que así lo señalan solo una considera que fue realmente útil, porque pudo encajarla en su propia estrategia de comunicación, mientras que las otros dos consideran que sí aporta, pero tuvo un abordaje superficial de la iniciativa y no logró entonces ser útil para los objetivos de comunicación del propio emprendimiento.

Imagen 14. Listado de episodios Kunan TV



Fuente: [Canal de Youtube de Kunan](#)

Resalta entonces que esta actividad fue bien planificada desde el Programa, pero no se logró involucrar con la propia estrategia de los participantes. Ante esto surge la pregunta de si el equipo de Kunan consideró el nivel estratégico del emprendimiento, la capacidad de comunicación del emprendedor, ya que un producto de comunicación alejado de una estrategia no tiene utilidad.

*“Lo usamos en la página de Facebook y de nuestra web. A las personas les gustó. Es uno de los primeros que hicimos en español. Y era bueno porque eso es una inversión grande y nos dieron la oportunidad de tener un video más actualizado.”*

*Testimonio de participante*

Otro ejemplo de la importancia de conectar el producto de comunicación con la estrategia del emprendedor se da para CREA, el ganador de la categoría Inspirador en la primera edición. En esta se utiliza el video dado por Kunan en el ingreso del circuito del Centro de Rescate Amazónico, logrando informar a los visitantes de ello, mientras esperan el inicio del recorrido.

Un segundo asunto importante en la implementación de los programas de “Kunan TV” fue la organización. Destaca una de las experiencias que participó que la organización se mostró muy desordenada durante la filmación, y que si bien los mensajes sí fueron conversados con la iniciativa, la propia grabación fue impuntual.

Esta mención repite de alguna manera lo que se ha visto durante los hallazgos de los componente anteriores, que si bien las acciones fueron bien diseñadas, la planificación no abordó enteramente las tareas a cumplirse y se escapó de la organización algunos detalles que ha vista de los y las jóvenes fueron fundamentales y tendrían que haber sido mejor abordados.

Aún con ello, es importante destacar que para el equipo ejecutor toda la dimensión de Kunan era una nueva experiencia desde la gestión y no se puede evitar que aparezcan imprevistos que perjudiquen la organización de las acciones o la percepción sobre esta.

También se debe añadir, sin faltar a la verdad, que la predisposición de las participaciones es clave, y que en un programa como este confluye diferentes estilos, ánimos y motivaciones. El equipo ejecutor deberá considerar ello también en su planificación y propia comunicación con los participantes. En esto también debería recaer el objetivo de este componente de comunicación.

Entre otros productos o acciones de comunicación, adicionales a los videos y participación en prensa, se hizo uso de las redes sociales para generar mayor

difusión. Si bien estos canales digitales fueron provechosos para la convocatoria de actividades o para tener un histórico de lo que se difundió, a varios de los entrevistados les pareció que para lograr el posicionamiento de los participantes en el entorno digital o de emprendimientos esto no era suficiente. Quizás Kunan como Programa sí lograba ser más reconocido, pero los participantes también debían ser considerados. Y aquí se hace reflexión sobre el momento de la Comunicación Kunan. Si está pensada para el Premio o para la Comunidad, o si ha planteado estrategias diferenciadas para cada componente.

Mención especial a esto hace una entrevistada al recomendar que es posible hacer un mayor uso de herramientas digitales de bajo costo pero gran valor, como transmisiones en vivo, videos caseros de las actividades que se van realizando, fotos que cuenten cómo se está armando la organización y que mantengan enganchado a los usuarios y protagonistas durante todo el proceso, sobre todo del “Premio Kunan”.

Otra de las recomendaciones surgida desde los testimonios es que se logren hacer productos de comunicación que sirvan a los propios emprendedores. Por ejemplo, una experiencia destaca que la realización del video fue positiva porque fue su primera herramienta de comunicación en español y con información actualizada, lo que le permitía presentar a sus potenciales socios el proyecto. Este tipo de productos se vuelven efectivos siempre que se inserten en las estrategias de los propios emprendedores.

Aquí se repite la misma recomendación anterior de que los productos de comunicación deberían ser útiles a los emprendedores. En esto exigen de algún modo que se les consulte sobre sus propias estrategias de comunicación, sus públicos y junto a ellos definan el mejor producto y canal para sus objetivos.

Hay que añadir una referencia especial y de relevancia mencionada por una entrevistada, que señala que la comunicación se centró en el Premio Kunan y que no es posible hacer una revisión digital luego de cada edición. Por ejemplo, si en 2017 se busca información de los finalistas de 2014 o 2015, no se encuentra desde la web, aun cuando son parte de la Comunidad Kunan. Entonces la comunicación

no debería agotarse en el Premio, sino trascender el mismo y abarcar el año entero, o ser eco de la relación entre el emprendedor y el Programa Kunan.

A los participantes les interesa mucho demostrar esta relación con Kunan, tanto su lugar de ganadores, finalistas, semifinalistas o miembros de la Comunidad. Pero esta relación debe ser justificada con una evidencia desde el Programa, bien con una constancia o con información de acceso público en la web.

#### **4.3.2. Reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes a partir de la “Comunicación Kunan”**

Uno de los objetivos de la “Comunicación Kunan” era promover el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del Programa. En líneas generales en este aspecto el Programa Kunan es exitoso.

Desde el punto de vista del público beneficiario de este objetivo, se puede mencionar que fueron dos los determinantes de este logro: por un lado el propio evento de la premiación, que congrega a periodistas e *influencers* digitales, y cuyo éxito tiene que ver también con la capacidad convocante del Programa y sus aliados: Telefónica del Perú y Global Shapers Perú, y por otro, las acciones posteriores de mediatización producto de dicho evento.

Respecto a la comunicación alrededor del Premio Kunan, se debe mencionar que es altamente potente. La prensa convocada, el rebote en medios en los días posteriores y la alta interacción en redes sociales durante las ceremonias de presentación y premiación son solo señales de su exitoso alcance.

Es de interés de esta sección mencionar a qué se refiere el Programa Kunan con “reconocimiento público” y es el mayor alcance mediático y público por agentes externos, prensa, público en general, entre otros, tanto de su nombre, el de su emprendimiento o de su relación positiva cuando mencionan haber sido o ser parte de Kunan.

Esta referencia positiva es beneficiosa para estos jóvenes, ya que capitaliza sus propios logros y los de sus iniciativas y potencia su masividad.

Respecto a la efectividad, sí es preciso señalar que la comunicación del Programa Kunan logra sus objetivos. El Programa es bastante conocido en el entorno emprendedor y de jóvenes y es un referente entre los espacios de promoción de iniciativas de desarrollo sostenible. Definitivamente, a pesar de que las dinámicas y esfuerzos del equipo ejecutor para los tres componentes es visiblemente distinta, y este reconoce que la “Comunicación Kunan” ha sido el componente menos atendido, es la mejor valorada por los participantes, pues adjudican y atribuyen a esta los impactos mediáticos de mayor alcance en el tiempo.

Si bien los participantes reconocen las fortalezas y debilidades de cada proceso, es quizás por su naturaleza transversal, que la Comunicación Kunan recibe una mejor valoración. A este componente y como resultado del mismo, los participantes atribuyen dos características relevantes:

1. Es publicidad gratuita para el emprendimiento, obtenida aun si no son elegidos ganadores en la edición.
2. Es masiva y cuenta con la referencia de personalidades que fungen de *influencers* en el medio.

Imagen 15. Otros espacios a los que han sido invitados participantes de Kunan



Fuente: Pagina de Facebook de Kunan

Esta capacidad la tiene también el Premio Kunan por ser patrocinado por la empresa Telefónica del Perú, que logra una alta difusión de su experiencia y de sus participantes.

A pesar de estas cualidades, también se menciona una característica que debe ser mejor abordada y la Comunicación Kunan es percibida como una comunicación muy fugaz, básicamente alrededor del día de la premiación. Esto da la sensación de no ser estratégica, pues no es sostenida en el tiempo.

Respecto a los logros de la Comunicación Kunan, salvo un caso, ningún otro fue capaz de mencionar que gracias a este componente sus iniciativas son más conocidas o su posicionamiento ha sido mejor o han llegado a una mayor audiencia. Tampoco pueden negar que algún impacto positivo han logrado. Respecto a ello, los entrevistados reconocen que sin la acción de comunicación de Kunan los logros en difusión les habrían costado mucho más a ellos por sí solo, aunque ello no ha sido determinante en el crecimiento del emprendimiento.

La iniciativa que sí menciona haber tenido un gran impacto positivo por esta comunicación es Laboratoria, el ganador de la primera edición en la categoría Emprendedor. Tampoco sería posible mencionar que el fuerte reconocimiento que ha obtenido esta iniciativa se deba únicamente a las acciones de la Comunicación Kunan o del Programa. El caso sí manifiesta una fuerte dependencia, pero se debe fundamentalmente a que era un emprendimiento en crecimiento, por lo que cualquier apoyo adicional fue no solo bien recibido sino muy bien capitalizado. Además, en sí misma, la iniciativa es muy potente en contenido noticioso.

#### **4.3.3. Percepciones de los jóvenes ganadores y participantes del programa respecto a la efectividad y la gestión de la “Comunicación Kunan”**

Como se ha mencionado en términos generales este componente goza de muy buena valoración por los participantes y así también la gestión del equipo.

Se ha mencionado también que se sugieren mejoras en la planificación estratégica del componente, para evitar que se tenga un conjunto de actividades separadas entre sí. Esto además en línea con los propios objetivos de los emprendedores.

También se observa una fuerte solicitud por descentralizar la comunicación y promover la mayor presencia en provincias, de donde también surgen o tienen lugar muchas de las iniciativas.

Durante la entrevista con el equipo ejecutor este comentó que los emprendedores no realizan recomendaciones libres a Kunan, a menos que se les consulta expresamente por ello. Por tanto, frente a la pregunta sobre qué recomendaciones darían los emprendedores entrevistados a la gestión de este componente, ellos concuerdan en 3 recomendaciones o sugerencias:

1. Sobre los objetivos: se sugiere abordar alianzas con agencias de comunicación interesadas en difundir el mensaje de Kunan. Estas agencias pueden dar mayor visión estratégica a este componente y aumentar la capacidad de convocatoria y difusión actual.
2. Sobre la frecuencia: se recomienda contar con hitos de comunicación durante el año, no solo en relación del propio proceso del Programa sino también de la actualidad de los miembros de la Comunidad. La comunicación debería tenerlos como centro del mensaje.
3. Sobre los formatos y las herramientas de comunicación: se recomienda ser más versátiles. No todo ocurre en el medio digital, y si este es el entorno de mayor visibilidad, sí se recomienda llenarlo de contenidos diarios sobre las actividades y acciones que ocurren en lo cotidiano. Pueden haber videos cortos de retos Kunan o de preguntas sobre desafíos que han vivido en el proceso de emprendimiento, o recomendaciones que ellos mismos puedan ofrecer, pueden organizarse sesiones de Facebook live, no solo del equipo ejecutor sino con varios emprendedores adicionales.

#### **4.4. LINEAMIENTO 4. Los efectos del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social**

En este lineamiento se describirán los efectos que han sido percibidos por los participantes, ganadores y equipo ejecutor, considerando no solo las experiencias de los mismos, sino el rol del Programa Kunan en el ecosistema de emprendimientos de innovación social en el país y el logro de los objetivos que planteó el Programa desde un inicio. Se busca identificar en este lineamiento los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social.

Vale la pena definir que por ecosistema de emprendimientos de innovación esta investigación se refiere al entorno de proyectos, programas, iniciativas y organizaciones que vienen promoviendo el acompañamiento, asesoramiento y aceleración de iniciativas de orden de innovación social en el Perú. Como se verá a continuación, el Programa Kunan cuenta con el reconocimiento del público y ha fungido de pionero en este contexto. Esto hace que la experiencia de gestión del Programa sea aún más valiosa.

##### **4.4.1. Logros y efectos generales del Programa Kunan**

Como se menciona en el marco teórico, durante la presentación del Programa Kunan, el objetivo de este Programa identificar a los emprendedores juveniles que marcan la tendencia en innovación social en el país y ofrecerles herramientas para que mejoren sus iniciativas o emprendimientos y aceleren sus proyectos. En este objetivo los participantes y equipo ejecutor consideran haber tenido éxito, fundamentalmente porque para los participantes el espacio redunda en una experiencia positiva para ellos, principalmente porque pasar por ella les permite un autoconocimiento, así como la comparación con otros emprendedores.

Tabla 13. Cuenta de los efectos del Programa Kunan en los emprendedores y emprendimientos

Tipo de efecto	Cantidad	
	Sí	No
Efectos del programa en los emprendedores	8	2
Efectos del programa en los emprendimientos	3	7

Fuente: Elaboración propia

Es revelador, sin embargo, encontrar que a pesar de la buena recepción del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendedores, como parte de su experiencia, casi todo el grupo entrevistado señala que el Programa no marca distintivamente efectos significativos en la consolidación de sus iniciativas.

Se encuentra entre las respuestas a los efectos del Programa, que los emprendedores no consideran que Kunan sea un trampolín para nuevos financiamientos o una aceleradora que les permita fijar metas financieras de alto impacto; es un premio, un reconocimiento hecho a la innovación pero no a la autosostenibilidad probada. Se reconoce a Kunan como un paso importante, y casi obligatorio en el crecimiento de la iniciativa y sí consideran que otros emprendedores deben pasar por la experiencia.

En adición a esta idea, sí consideran que haber participado en Kunan y por el reconocimiento que tiene este Programa en el ecosistema de innovación social, es como un sello que expresa que tienen en sus manos una iniciativa de alto valor, ya aceptada por Kunan y por tanto que ya ha pasado filtros que la diferencian de otras que recién podrían estar concibiéndose o testeando en el mercado.

*“Nosotros siempre mencionamos que somos parte de la red Kunan. Y eso nos ayuda a mencionar también que hay un respaldo, un grupo que está apoyando. En cualquier concurso que participamos (...) siempre hemos dicho que somos de la red Kunan y ese respaldo es positivo.”*

*Testimonio de participante*

A pesar de esta positiva relación, los miembros también refieren que ninguno de los emprendimientos podría señalar que únicamente gracias a su participación en Kunan ha logrado nuevos financiamientos o mayores ventajas respecto a otros

emprendimientos en otros premios. Es un sello positivo que suma pero que no es un diferencial.

Sabemos que entre los participantes Kunan no ha sido significativamente diferencial para los emprendimientos. ¿Podría darse el caso de manera diferente para los ganadores?

Resalta el caso particular de Laboratoria, ganador en la categoría Emprendedor de la Primera Edición del “Premio Kunan”. Esta iniciativa sí manifiesta que gracias a la intervención del Programa Kunan el crecimiento de la empresa social se disparó. Nótese en la fotografía siguiente el comentario que realiza Mariana Costa, representante de Laboratoria, sobre la importancia de Kunan para el emprendimiento.

Imagen 16. Algunos espacios en medios o conferencias de participación de la representante de Laboratoria, luego de su participación por Kunan



Fuente: Página de Facebook de Kunan

Es interesante observar que incluso con esta tan positiva afirmación, el equipo ejecutor reconoce que los proyectos e iniciativas que participan en el Premio

Kunan y que llegan a las etapas finales de la evaluación son de por sí de altísimo valor y de gran potencial.

No se observa la misma apreciación frente a los efectos de Kunan en el testimonio de la líder ganadora de la segunda edición, a cargo de LlamaPack. Además de los inconvenientes propios en la inversión del premio recibido, se atribuye algunas dificultades. Ello lo atribuye principalmente a ser un emprendimiento de provincia y no situado en Lima, donde es más fácil lograr apoyo y tener más visibilidad.

A pesar de ello, se valora el aprendizaje del espacio, la oportunidad que le ofrece el “Premio Kunan” para mejorar su desempeño como líder del emprendimiento, logrando mejorar su estructuración de discurso, enfatizando en el valor de su propuesta y mejorando sus habilidades de comunicación de la propuesta ante el público.

Tabla 14. Cuenta de los logros del Programa Kunan desde los entrevistados

<b>Tipo de logros</b>	<b>Sí</b>
No diferencia algún logro	4
Intercambiar experiencias	1
Fuente de inspiración	1
Vinculación más estrecha con personas afines	1
Mejora en el desempeño para hablar frente al público de su iniciativa	1
<b>Total</b>	<b>8</b>

Fuente: Elaboración propia

Un aspecto muy relevante de destacar es que los entrevistados, frente a la pregunta de los efectos que ha tenido Kunan en su propio rol como líderes, se muestran mucho más positivos y reconocen el gran aporte de su paso por el Premio y luego por la “Comunidad Kunan” para su propio desempeño.

Esto se replica en las respuestas de los testimonios de emprendimientos ganadores, que reconocen que Kunan ha sido significativo para su rol como líderes. Incluso se refuerza si consideramos los testimonios de entrevistados que no eran líderes formales de sus proyectos, pero si parte de los equipos y que tuvieron la idea de postular al Programa:

*“No a mi institución, pero a mí Kunan me motivó un montón. El premio y los espacios de confraternidad porque sentí que había otras organizaciones que, más allá del romanticismo de aportar al país, querían trabajar en conjunto. Por ahí no lo pude aprovechar tan bien, pero sí me gustó el nivel motivacional y a nivel de conocimiento que hay muchas más organizaciones con el mismo sentido. Y eso sí lo revertí como una experiencia personal.”*

*Testimonio de participante*

Estos hallazgos parecen reforzar la idea comentada en el primer lineamiento, cuando se analizaba el nivel de consolidación y aceleración de las iniciativas; al ser el Programa Kunan un espacio de interacción e inspiración, los más beneficiados son los protagonistas. Quizás es difícil identificar cuánto de esta experiencia puede consolidar las propuestas de los emprendimientos, pero sí sería innegable mencionar que el paso por Kunan respalda en sus participantes la convicción de ser parte del grupo que cree en un país y mundo mejor y que se sabe agente de ese cambio. Al verse ellos mismos como parte de un movimiento más grande y saber que no están solos en el camino, al tener la seguridad de compartir estas ambiciones con otras personas próximas a ellos, la motivación aumenta y con esta el impulso que toman los emprendimientos.

*“Te tiene por lo menos motivada cuatro meses, que es el proceso. Yo creo que nos ayudó a motivarnos, a unirnos como equipo. Que nuestro equipo vaya y vea. Nos sirve para motivarlo, porque están en algo más grande.”*

*Testimonio de participante*

Para todos estos participantes y ganadores, y para el equipo ejecutor, el Programa Kunan en sus dos primeras ediciones se consolidó como un espacio de inspiración, fuente para la motivación de los protagonistas.

#### **4.4.2. El futuro y sostenibilidad del Programa Kunan en el sector de innovación social**

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el Programa Kunan tiene la particularidad de haber sido parte de las iniciativas pioneras en la convocatoria, reunión y acompañamiento de emprendedores y emprendimientos de innovación social en el país.

*“Sí, es el único premio con este formato. Kunan es el primero. Cuando yo empecé en 2012 esto no se hablaba mucho. Kunan dio el empujón para eso.”*

*Testimonio de participante*

No solo ello, sino que se le reconoce un peso importante entre estas iniciativas o lo que hemos llamado “ecosistema de innovación social”.

Tabla 15. Cuenta de las opiniones respecto al rol del Programa en el ecosistema de innovación social del país

<b>Opinión respecto al rol del Programa</b>	<b>Sí</b>
Referente en el entorno de innovación social	5
Pionero y único en su propuesta, entre otros premios	5
Articulador entre iniciativas con objetivos similares	5
Capacidad diferencial para hacer mediáticos a sus participantes	2
Brinda escalabilidad a sus participantes	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia

Se marca, sin embargo, un hallazgo importante: para los entrevistados el Programa Kunan ha perdido la fuerza que lo caracterizó en sus primeros dos años.

*“En ese momento el ecosistema de emprendimiento no estaba tan fuerte como ahora, no se hablaba de emprendimiento, de repente se hablaba poquito en algunos sectores. Recién en el año 2013 -2012 con Protagonistas del Cambio fue que a mí se me abrieron las puertas de este mundillo. Para muchos de nosotros, emprendedores, empezó ahí. (...) Kunan, como segundo en la carrera, tenía un factor de diferenciación bonito que era la parte de bombos y platillos, el show más fuerte y grande.”*

*Testimonio de participante*

Es importante señalar que esta investigación se realizó durante el interin de actividades del Programa: durante 2016 y principios de 2017 el Programa se tomó tiempo para reflexionar y proponer cambios importantes en su estructura, objetivos y visión. Para mediados de 2017 se lanzó el “Desafío Kunan”, que marcó el regreso del Programa y tercera edición del “Premio Kunan”. Esta investigación recogió testimonios antes del lanzamiento del “Desafío Kunan”, por lo que es muy

posible que para finales de 2017 los testimonios de los emprendedores se muestren diferentes. Asimismo resalta que las acciones del premio se dan principalmente en el espacio de un *bootcamp*.

Imagen 17. Desafío Kunan



Muestra de la convocatoria 2017

Muestra de resultados de una fase de selección

Muestra de actividad Boot Camp

Fuente: Página de Facebook de Kunan

De hecho, solo a manera de narración, el “Desafío Kunan” congregó entre sus finalistas a tres de los emprendimientos entrevistados en esta investigación: 1) Ligas Femeninas de Fútbol LF7, 2) Café Compadre y 3) Recidar. Se destaca de manera muy interesante que las dos primeras iniciativas, respondieron positivamente a la pregunta de esta investigación de volver a participar en una siguiente edición del Premio, mientras que la tercera mencionó no tener esta opción entre sus planes, pero no descartarla si las bases del Premio eran provechosas para su empresa social.

Respecto a esta tercera edición, se observa como interesante mencionar que el “Desafío Kunan” muestra notables diferencias en el planteamiento de la dinámica y acciones, como por ejemplo, ya no estar limitada a jóvenes, sino haberse abierto la convocatoria a personas sin distinción de edad que estén proponiendo y probando diferentes soluciones desde la innovación social a problemas del país.

Imagen 18. Ceremonia de Premiación de Desafío Kunan, Demo Day 2017



Fuente: Página de Facebook de Kunan

Queda como desafío del Programa Kunan buscar su autosostenibilidad. Si esta es una iniciativa que nace del patrocinio de empresas debe buscar el modelo adecuado que le permita ingresar también en la lógica del mercado para continuar impulsado el emprendimiento social.



## CAPÍTULO V.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se presentan conclusiones y recomendaciones a partir del análisis realizado:

#### **5.1. Conclusiones**

Se presentan conclusiones para el objetivo general y los cuatro objetivos específicos. Las conclusiones están en numeración correlativa.

##### **Sobre el objetivo general:**

1. Se reconoce la importante contribución del Programa Kunan en el desarrollo del ecosistema de innovación social en el país, sobretodo como iniciativa pionera y referente en el impulso y acompañamiento en etapas iniciales a los emprendimientos de jóvenes. Asimismo, resalta con mayor énfasis su efecto positivo en los propios emprendedores, quienes más allá del éxito o sostenibilidad conseguidas por sus iniciativas, reconocen los aprendizajes obtenidos en su experiencia en el Programa, los valoran de manera positiva y los refieren como una estancia recomendada para otros emprendedores.

##### **Conclusiones objetivo 1: Respecto a conocer en qué medida la dinámica del “Premio Kunan” ha promovido la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

2. Respecto a la dinámica y acciones del “Premio Kunan” se observó que este componente se concentra básicamente en sus fases 2, 3 y 4, sobre la convocatoria, la selección y la premiación, respectivamente. Encuentra coherencia en el diseño de las acciones, pero no la manifiesta en la ejecución de las mismas, encontrándose algunas incoherencias menores entre el objetivo de la acción y la percepción de lo logrado por los participantes. Se manifiestan además importantes diferencias entre las dos ediciones del premio

estudiadas, desde la dinámica del Premio (las categorías, plazos) a las acciones del mismo (actividades). Se rescata sin embargo, la importante consistencia en los filtros, en los criterios de evaluación, en la selección de sus equipos evaluadores, en la mayor parte de las bases y en la dinámica final de premiación, lo que permite hacer comparables ambas ediciones, a diferencia de la tercera edición de 2017 con importantes cambios de concepto.

3. Se ha demostrado la gran diversidad de los perfiles de las propuestas de los emprendimientos de innovación social admitidos en el “Premio Kunan”, tanto en localización, antigüedad, madurez, tipo de problema social que abordan, expectativas respecto al Premio, experiencia en participaciones similares, entre otros. Esta diversidad es una fortaleza de Kunan pero también un importante reto, ya que exige un conocimiento profundo de aquello en que sí coinciden y es que todos los emprendedores sociales, a la vez que una gestión flexible capaz de aterrizar en necesidades particulares para cada tipo de emprendedor o emprendimiento.
4. Se observa la necesidad de consolidar y transmitir mejor el objetivo fundamental del “Premio Kunan” y explicitar los resultados de la participación en el proceso, con el fin de gestionar mejor las expectativas de los participantes antes y durante su experiencia en el premio. Se concluye que el Premio no busca la consolidación ni la aceleración de los emprendimientos de innovación social admitidos, aunque la utilización del término “impulsar” puede generar confusiones entre los participantes. Aun con ello, en el caso de las experiencias de los ganadores se encuentran algunas diferencias respecto a la gestión de sus reconocimientos; Laboratoria encuentra una importante relación de su éxito gracias a su momento en Kunan, mientras que no sucede lo mismo con LlamaPack. Si bien ambas iniciativas han visto la aceleración de alguna manera, no es posible determinar más que con sus propias percepciones el grado de participación que en ese éxito ha tenido el Premio. Sin embargo, ambas iniciativas señalan que su proceso en el Premio sirvió para la consolidación de sus propuestas de cara a su propia definición, al mercado y nuevas oportunidades de financiamiento.

5. De manera general, la percepción de los jóvenes participantes y ganadores del “Premio Kunan” respecto a la gestión de este componente resalta una fortaleza y una debilidad. La principal fortaleza es la mística única y diferencial de Kunan, relacionada a la juventud, la informalidad y la confianza. La mayoría señala que volvería a participar del Premio en una siguiente oportunidad y que su experiencia, a pesar de las trabas, fue satisfactoria. En contraposición, es notorio el acuerdo en la desorganización del equipo ejecutor, manifestado en la primera edición durante la etapa de convocatoria y selección, y en la segunda edición en la aparente incapacidad de gestionar el Premio junto a la Comunidad Kunan lo que dio la sensación de espacios de silencio prolongados.

**Conclusiones objetivo 2: Respecto al nivel de contribución de los espacios generados por la “Comunidad Kunan” al fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes.**

6. Se concluye que no existe una definición compartida sobre la “Comunidad Kunan”, tampoco sobre su dinámica, o los derechos o deberes de sus miembros. Si bien la integración fue su principal búsqueda, ésta no se consigue únicamente por los espacios de la comunidad sino por su inclusión con la comunidad de emprendimientos sociales, que trasciende a Kunan.
7. Respecto a los espacios generados por la “Comunidad Kunan”, aún en el imaginario de sus participantes, los espacios establecidos fueron infrecuentes, no coherentes entre sí, aunque por su naturaleza informal bien recibidos por los jóvenes. Se destaca principalmente las reuniones “Meet the Leader”, no tanto por sus contenidos, sino por la inspiración lograda: los jóvenes asistentes sí consideran que deben existir espacios en el que se compartan los sueños de los protagonistas; pero también deberían haber espacios de capacitación y de mentoring.
8. El principal logro de estos espacios es el fortalecimiento de las redes, aunque está ligado a los diversos espacios similares propuestos por otros premios o comunidades. Se concluye que el fortalecimiento de capacidades de los

jóvenes no fue un objetivo de la comunidad, aunque sí es solicitado como parte de la aceleración que esperan sus participantes.

9. En general, la percepción de los jóvenes participantes de la “Comunidad Kunan” respecto a la gestión de este componente es regular, no mostrándose como el componente mejor valorado por los entrevistados. La principal debilidad atribuida es su falta de estructuración.

**Conclusiones objetivo 3: Respeto a la efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

10. Respecto a las acciones de “Comunicación Kunan” desarrolladas por el Programa se muestra aceptación de las mismas y una alta expectativa por más acciones mediáticas. Una crítica constante respecto a la principal actividad de “KunanTV” es que para próximas oportunidades el equipo ejecutor debe fijar la utilidad que de manera particular va a darle cada emprendimiento a este material. De este modo, al integrarlo en la propia estrategia de comunicación de la iniciativa se hace efectivo su uso.
11. Se ha observado que el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes a partir de la “Comunicación Kunan” es un importante logro del Programa. Si bien los entrevistados muestran algunas inconformidades y no podrían explicar que su éxito se ha dado gracias a Kunan, no pueden negar tampoco que su experiencia mediática ha sido importante, no habría podido ser conseguida de manera individual por cada uno, y responde a una propia motivación de participación en el proceso del Programa. En definitiva la experiencia de Laboratoria se destaca del resto, pues no solo reconoce que gracias a Kunan su emprendimiento aceleró, sino que agradece la constante búsqueda y apoyo de opciones de comunicación, que le propician más reconocimiento y oportunidades de contacto y nuevos financiamientos.

12. Se concluye que este componente es el que goza de mayor aceptación por los jóvenes, quizás por su naturaleza transversal a todo el Programa. Si bien se señalan recomendaciones, como en los componentes anteriores, la percepción general de los jóvenes ganadores y participantes del programa es que los esfuerzos de comunicación de Kunan son efectivos y logran un altísimo alcance. La principal reflexión en torno a la gestión de este componente tiene que ver con la necesidad de definir si la comunicación Kunan le pertenece a un proceso en especial (el Premio, por ejemplo), a todo el Programa o a los emprendedores. En este asunto no hay consenso.

**Conclusiones objetivo 4: Respecto a los efectos del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social.**

13. Se concluye que los principales efectos del Programa Kunan están dirigidos hacia los emprendedores y no hacia los emprendimientos. Kunan, a lo largo de sus procesos, se preocupa mucho más en ofrecer herramientas de desarrollo a los jóvenes que a sus iniciativas. La gran acción de impulso a las iniciativas es el Premio, pero aun en ello, y a pesar de que los criterios de evaluación están formalmente dirigidos a las iniciativas, en el imaginario general, es el desempeño del representante, del líder o del equipo lo que hace el diferencial para un emprendimiento exitoso. Esto es sumamente importante para entender hacia dónde se dirige el Programa y qué debe tener en consideración para el planteamiento de su propia definición y estrategia.

14. Respecto al futuro y sostenibilidad del Programa Kunan en el sector de innovación social, este es prometedor. Kunan tiene un posicionamiento importante en el sector, reconocido como pionero y referente. Es señalado como un paso obligatorio en el crecimiento de cualquier iniciativa de innovación social, sobre todo en su momento semilla. Su naturaleza de “premio” le da además un diferencial positivo respecto a otros concursos con objetivos similares. Sin embargo, será en su reafirmación y en estrategia de fortalecimiento de los próximos años en que se vea si ha conseguido o no ser sostenible. Su principal debilidad es el origen de sus fondos, que al ser de patrocinios le podría limitar el crecimiento o desarrollo.

## 5.2. Recomendaciones

Se presentan recomendaciones para el objetivo general y los cuatro objetivos específicos. Las recomendaciones están en numeración correlativa.

### **Sobre el objetivo general:**

1. Promover la integración de los componentes del Programa Kunan, para asegurar una gestión sólida y centrada en el emprendedor participante y miembro. El Programa Kunan ha de asegurar que la planificación, implementación y evaluación de sus acciones integra a los tres componentes, reconociendo la simultaneidad entre estos para aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades que brinda cada uno.

### **Recomendaciones objetivo 1: Respecto a conocer en qué medida la dinámica del “Premio Kunan” ha promovido la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

2. Asegurar la implementación de las actividades según lo planificado, por tanto, asegurar también un proceso de profundo conocimiento del público, sectores y otras consideraciones necesarias para llevar el Premio Kunan a buen término. Asimismo, explicar con detalle cualquier modificación en los filtros de selección, criterios de evaluación, selección de sus equipos evaluadores, bases y dinámica final de premiación, ya que son características reconocidas como positivas en la gestión del Premio.
3. Establecer un abordaje por etapas de desarrollo, sectores o cualquier otra característica diferencial de grupos dentro del total de participantes. Así como en la primera edición se realizaron dos categorías, se podrían diseñar actividades diferenciadas según grupos. No se sugiere gestionar castas, pero sí la capacidad del Premio de reconocer las diferencias entre los participantes con mayor finura. Esto ayudará también en la retroalimentación que debería entregar el Premio a los participantes una vez finalizado el proceso del mismo.

4. Integrar, al término del Premio, sesiones con los ganadores para definir junto a ellos metas concretas que permitan cuantificar o al menos conocer el impacto del Premio Kunan en el desarrollo de sus iniciativas y su crecimiento. Estas sesiones podrían incluirse en las actividades que ya reciben los ganadores de la mano de los socios de Kunan.
5. Mejorar la planificación y alcance de las acciones del Premio Kunan y reconocer las limitaciones respecto a los otros componentes del Programa. Asimismo debe quedar establecido el tipo de institución y de gestión que llevará el equipo ejecutor, reconociendo los niveles de decisión dentro del mismo.

**Recomendaciones objetivo 2: Respecto al nivel de contribución de los espacios generados por la “Comunidad Kunan” al fortalecimiento de las redes y de las capacidades de los jóvenes participantes.**

6. Establecer la definición de la Comunidad Kunan, así como su dinámica e institucionalidad.
7. Ejecutar con mayor frecuencia los espacios de reunión física de la comunidad, incluyendo en esto a las provincias, para evitar la concentración en Lima. Los espacios más celebrados son los informales con lógica inspiracionales, pero también se esperan espacios de aprendizaje, bien formales o bien desde las voces de empresarios o expertos en temas de gestión de empresas o talento. El esquema de *mentoring* es una de las peticiones más frecuentes, por lo que se recomienda incluirlo como parte de los beneficios a los miembros más activos.
8. Establecer el nivel de acompañamiento que ofrece la Comunidad Kunan y en esto definir si su alcance es o no el de una aceleradora.
9. Diseñar el modelo de gestión de la Comunidad Kunan, así como los objetivos de la misma y la planificación de sus acciones. Si bien la informalidad que la

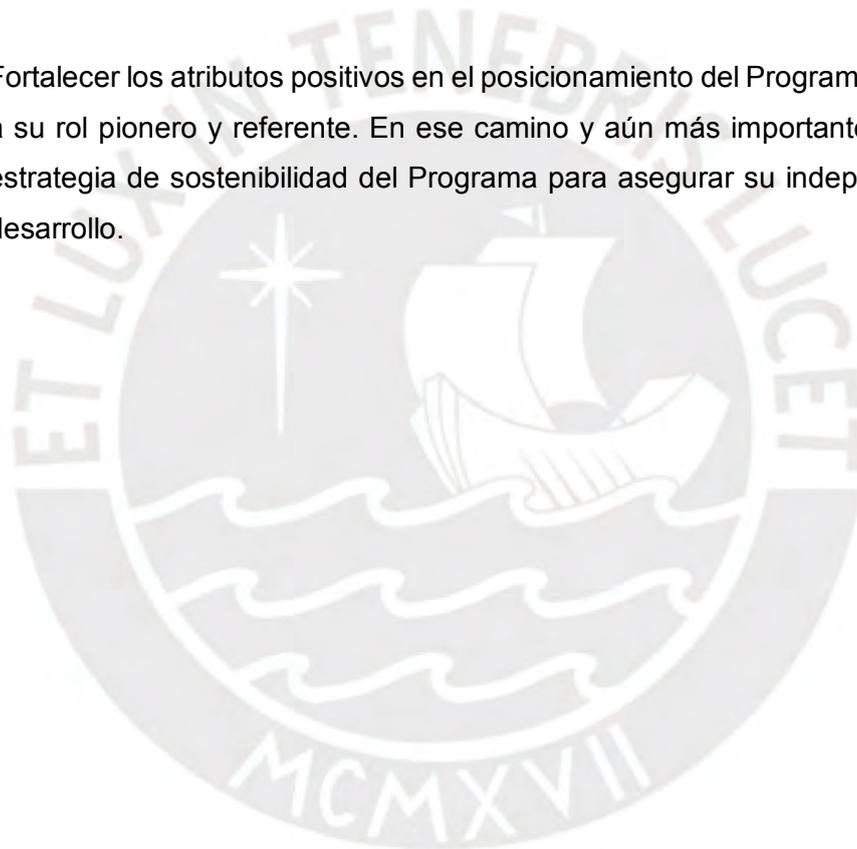
ha caracterizado aparece como un valor positivo para sus miembros, está referida a los espacios de reunión, que brindan una atmósfera de confianza, pero no está bien posicionada cuando se refiere a la gestión del componente, por lo que no debería ser una característica del mismo.

**Recomendaciones objetivo 3: Respecto a la efectividad de las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa.**

10. Establecer la vinculación de la estrategia propia de Comunicación Kunan con la de las iniciativas beneficiadas por esta, de tal manera que se alineen los objetivos entre ambas y sea para los jóvenes una experiencia de utilidad y logro verificable. En ese sentido, previo al diseño de los productos de comunicación y canales de difusión, se deberá consultar con los participantes para definir asuntos particulares e individuales según cada iniciativa.
11. La “Comunicación Kunan” debe integrar la propia plataforma oficial de Kunan, es decir su página web, como parte de la estrategia. Cada iniciativa debería contar con un espacio de difusión, que evidencie la relación participante-Kunan. Este portal sería actualizado con las nuevas apariciones en medios conseguidos gracias a la gestión de Kunan.
12. Definir el alcance del componente, es decir, si la comunicación Kunan le pertenece a un proceso en especial (el Premio, por ejemplo), a todo el Programa o a los emprendedores. Ello permitirá definir también los objetivos y estrategias de comunicación. Además, al ser una componente del Programa, la Comunicación Kunan también debe ser comunicada: servirá diseñar un boletín anual de cobertura de prensa, actividades realizadas y otros, para conocimiento de los participantes y fortalecimiento del componente, que es ya altamente valorado por los mismos.

**Recomendaciones objetivo 4: Respecto a los efectos del Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social.**

13. Reconocer la relevancia del emprendedor como objetivo mismo del Programa, para darle mayor sentido a las acciones de impulso del emprendimiento. La alineación de esta definición permitirá concentrar mejor los esfuerzos del todo el Programa y hacer un mejor seguimiento a sus logros. En el sector ya existen premios, concursos y otras iniciativas que dan aceleración, reconocimiento y financiamiento a los emprendimientos, tener un reconocimiento fijado en el emprendedor es diferencial y positivo.
14. Fortalecer los atributos positivos en el posicionamiento del Programa, respecto a su rol pionero y referente. En ese camino y aún más importante, definir la estrategia de sostenibilidad del Programa para asegurar su independencia y desarrollo.



## CAPÍTULO VI.

### PROPUESTA DE MEJORA

#### **“PLAN DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA COMUNIDAD KUNAN”**

##### **6.1. Justificación**

El Programa Kunan está constituido por tres componentes: el Premio, la Comunidad y la Comunicación.

De lo que se ha observado en la investigación, el componente de mayor estructura es el Premio Kunan, y es el que por su dinámica tiene la mayor concentración del equipo ejecutor. El Premio se ha fortalecido con una nueva dinámica que lo coloca ahora bajo el nombre de “Desafío Kunan”.

Por su parte, la Comunicación Kunan tiene la mejor valoración entre los tres componentes, por parte de sus participantes. Su implementación, si bien requiere una estrategia más integradora, también está enfocada y responde a objetivos que tienen logros en el reconocimiento de los participantes.

No obstante, la Comunidad Kunan es en la que se observa mayor brecha de desarrollo, y a la vez diversas oportunidades de trabajo. Por esa razón, esta propuesta de mejora se concentra en la Comunidad Kunan, abordando los principales problemas identificados en esta investigación y dando alternativas de acción estratégica que permitan en el corto y mediano plazo fortalecer la incidencia y el entorno de la comunidad.

La propuesta que aquí se presenta se enmarca en el entendimiento de la Gerencia Social, siguiendo el objetivo general de la investigación que es fortalecer la propuesta del Programa Kunan y potenciar los efectos positivos sobre los participantes y el propio ecosistema de innovación social en el país. Por ello, esta propuesta aborda también la complementariedad de la Comunidad Kunan con los otros dos componentes del Programa, ya que están intrínsecamente unidos.

## 6.2. Objetivo general

Optimizar los efectos de la comunidad Kunan en sus miembros participantes, a partir del desarrollo de su modelo estratégico y el fortalecimiento de su dinámica de acción.

## 6.3. Prioridades

1. Desarrollar el modelo estratégico de la Comunidad Kunan, desde la definición de su concepto y sus lineamientos de acción.
2. Identificar las necesidades de los miembros de la Comunidad, así como los incentivos que permiten la actividad continúa de la misma.
3. Asegurar la articulación necesaria para la continuidad de las actividades, en línea con el Premio Kunan y la Comunicación Kunan.
4. Medir los efectos de la Comunidad Kunan, tanto en sus miembros participantes así como su aporte en la incidencia del ecosistema de innovación social en el país.

## 6.4. Enfoques transversales

Fundamentalmente son dos enfoques los que se toman en cuenta en esta estrategia: el enfoque del desarrollo humano desde las capacidades y el enfoque de capital social.

### **Enfoque del desarrollo humano desde las capacidades**

Se toma este enfoque desde el concepto de Desarrollo Humano promovido por Amartya Sen, para el que el enfoque de capital no bastaba para entender el desarrollo ya que carecía de una aproximación a las capacidades del ser humano

como actor de ese propio desarrollo; es decir, la capacidad de enfrentar el devenir desde su propia libertad.

El enfoque de capacidades tiene asidero en este entendimiento de desarrollo humano ya que son las oportunidades con las que cuenta el ser humano las que le permiten su desarrollo, así, en un entorno de limitadas oportunidades, la libertad del ser humano se ve también limitada y su capacidad para disfrutar la vida, adquirir conocimiento y tener acceso a recursos necesarios también.

Por lo mencionado, el enfoque de capacidades es transversal a este planteamiento pues las iniciativas de innovación social están basadas en este enfoque al tener como objetivo todas ellas la generación de oportunidades y capacidades para sus clientes o público. En adición, el enfoque de capacidades desde el desarrollo humano permite a los actores entenderse parte del proceso de fortalecimiento de capacidades y responsables por el desarrollo del entorno, tal y como manifiestan ya las actitudes y emprendimientos de los miembros de la comunidad.

### **Enfoque de capital social**

El enfoque de capital social permite comprender el grado de confianza entre los actores sociales, las normas que conforman su comportamiento y los factores que permiten la asociatividad. Además, el capital social hace referencia también a la facilidad en que circula la información en una organización y cómo se comparte el conocimiento y se manifiesta la colaboración. El capital social no se agota sino que es un capital que con su uso tiene la opción de aumentar y generar mayores beneficios.

Al ser la Comunidad Kunan un espacio de cierta asociatividad, fundamentado en normas y basado en la confianza que permite el compartir las experiencias y los retos, este enfoque es clave para cualquier aproximación que se realice a la misma.

## 6.5. Estrategias

Se presentan tres estrategias alineadas a las prioridades de la propuesta de mejora.

Estas estrategias proponen una metodología general para la construcción de la Comunidad, pues se entiende necesaria la vinculación de los participantes y “dueños” de la misma en la provisión de contenido. No se espera con esta propuesta dar por sentado una u otra solución ante el modelo estratégico de la Comunidad, ya que son las mismas personas que se benefician de ella las que podrán dar razón de sus decisiones, pero sí se propone un plan de acción metodológico y alternativas a tener en consideración para su implementación.

### 6.5.1. Desarrollo del modelo estratégico de la Comunidad Kunan

Al término de esta estrategia, la Comunidad Kunan habrá definido su misión, visión y lineamientos estratégicos, habrá conocido a profundidad a su cliente participante y al contexto que hace parte del mismo. Con ello, podrá realizar una acción coordinada y dirigida hacia sus propios objetivos.

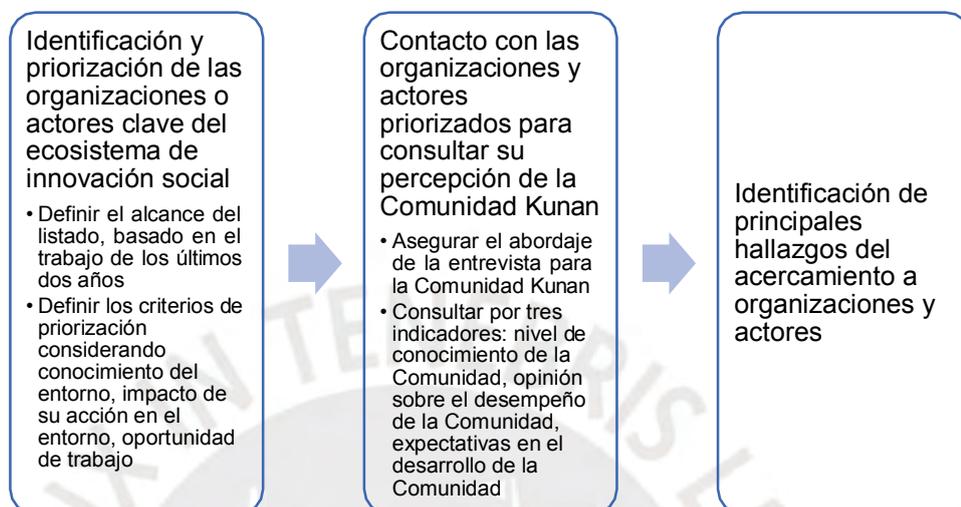
#### a) Definición de concepto

Se propone a Kunan la realización de una sesión de cocreación o taller con los miembros de la Comunidad Kunan para definir el concepto de la misma y sus principales características. Para ello, se requieren los siguientes insumos, de recolección previa a la sesión:

- i. Lluvia de ideas generada por el equipo ejecutor respecto al entendimiento sobre la Comunidad Kunan. Puede el equipo haber respondido las preguntas:
  - ¿Qué es la Comunidad Kunan?
  - ¿Cuáles son las fortalezas de la Comunidad Kunan?
  - ¿Cuáles son las oportunidades para el desarrollo de la Comunidad Kunan?

- ii. Reconocimiento del entendimiento de la Comunidad Kunan de actores u organizaciones pares en relación con ella. Para ello se propone:

Gráfico 26. Actividades para el reconocimiento de organizaciones y actores



Fuente: elaboración propia

- iii. Construcción de un *benchmarking* respecto a comunidades similares en el entorno latinoamericano, con foco en tres países: Perú, Chile y Colombia. Bastará con encontrar tres organizaciones similares para la comparación. Se propone el uso de la siguiente tabla de recolección de información:

Tabla 16. Matriz para la construcción de un *benchmarking*

	Perú	Chile	Colombia
Nombre de la comunidad a comparar			
Año de fundación			
Visión / Misión			
Objetivos			
Modelo organizacional			
Financiamiento / Fondos			
Organización que lo impulsa			
Perfil de la organización que lo impulsa			
Perfil de sus miembros			
Horizonte de trabajo			

	Perú	Chile	Colombia
Principales acciones o actividades			
Alianzas estratégicas			
Estudios de medición de impacto			
Otros			

Fuente: elaboración propia

Con estos tres insumos la sesión de cocreación o taller deberá buscar la reflexión de sus participantes para construir en conjunto la visión, misión y carácter propio de la Comunidad Kunan. Se propone colocar en grupos o de manera plenaria el siguiente panel en blanco y que sea completado conforme se avance en la sesión. Al término de la misma este panel deberá permitir acuerdos en torno a la Comunidad y se podrá definir su significado.

Gráfico 27. Panel para la reflexión en sesión de cocreación

La comunidad Kunan que tenemos	La comunidad Kunan que queremos	La comunidad Kunan que necesita el Perú
--------------------------------	---------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

De la sesión de cocreación o taller deberá haberse consensuado la misión y visión de la Comunidad Kunan.

Se propone un segundo momento de reflexión en el que el equipo pueda definir los lineamientos de acción y prioridades estratégicas para lograr la misión de la Comunidad Kunan. Estas prioridades deberán contener un objetivo claro, con plazo determinado e indicación de metas.

#### **b) Construcción del perfil del participante**

La Comunidad Kunan requiere conocer a su público, que en este caso son los miembros de la propia comunidad. Para ello se proponen dos acciones clave: la identificación de necesidades e incentivos y la priorización de las mismas.

- i. Identificación de necesidades e incentivos de miembros, para lo que se requieren momentos de conversación y reflexión con los miembros de la comunidad y la revisión de la información inicial levantada en esta investigación. Para ello se sugiere considerar al menos lo siguiente:

Necesidades:

- Fortalecimiento de la experiencia, a partir de un mayor compartir de los conocimientos y buenas prácticas de los demás
- Generación de espacios informales para la reunión casual y el fortalecimiento de la confianza, la afinidad, el relacionamiento y la amistad entre sí.
- Organización del *mentoring*, en el marco de un plan de trabajo ad hoc por cada emprendimiento o por cada grupo de emprendedores.

Incentivos:

- Ser los actores que comparten sus propias buenas prácticas, para ser referentes en la comunidad.
- Alinear y articular los espacios de la Comunidad Kunan con los espacios que se generan en el ecosistema de innovación social, de tal manera que se articule el esfuerzo y los participantes generen oportunidades distintivas al entorno.

La identificación de las necesidades e incentivo debe realizarse en torno a los emprendimientos y al emprendedor.

- ii. Priorización de necesidades e incentivos de miembros: El equipo deberá establecer criterios para la priorización de las necesidades y atención a los incentivos de los miembros. Se puede utilizar la siguiente matriz para permitir una mejor priorización, de tal manera que la elección se realice siguiendo un esquema de importancia:

Tabla 17. Indicaciones para completar la matriz de priorización

Paso 1. Se definen los criterios de aplicación. La matriz que se muestra es un ejemplo y el equipo podrá modificar los criterios en ella colocados.
---

Cada criterio deberá además tener una ponderación, de modo que el total de criterios sume 10 puntos; por ejemplo, si se cuenta con 3 criterios, podrán colocarse dos criterios con 4 puntos y un criterio con 2 puntos. Ello facilitará la decisión final.
Paso 2. Se decide el rango de evaluación. Se sugiere que el rango sea del 1 al 3, donde 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto.
Paso 3. Se coloca la puntuación para necesidad o incentivo en cada criterio.
Paso 4. Se observan los resultados finales por cada incentivo y necesidad, y se elige el marco de trabajo. Se sugiere que la priorización no tenga más de 3 ítems elegidos.

Tabla 18. Matriz para la priorización de necesidades e incentivos

Matriz de priorización	Criterios				Resultado
	Plazo de implementación (2 puntos)	Relevancia en el entorno (3 puntos)	Retorno en el corto plazo (3 puntos)	... (2 puntos)	
Necesidad 1					
Necesidad 2					
...					
Incentivo 1					
Incentivo 2					
...					

Fuente: elaboración propia

### 6.5.2. Articulación necesaria para la continuidad de las actividades, en línea con el Premio Kunan y la Comunicación Kunan.

Al término de esta estrategia, la Comunidad Kunan contará con alianzas estratégicas que permitan encarar el trabajo conforme a los lineamientos y objetivos, así como alinear su actividad de manera estratégica y complementaria al Premio y la Comunicación Kunan.

#### a) Consolidación de alianzas estratégicas

La definición de los asuntos anteriores permitirá conocer con certeza el tipo de alianzas estratégicas que la Comunidad Kunan debe establecer. Aún con ello, esta propuesta sugiere tres niveles de articulación:

Gráfico 28. Niveles de articulación sugeridos



Fuente: elaboración propia

- i. Alianzas de los miembros con la Comunidad Kunan: se deberán establecer los deberes de los miembros para con la Comunidad, así como los beneficios más tangibles de la relación entre ambos. Se deberá establecer además las etapas evolutivas de los emprendimientos, de tal modo que se pueda organizar la oferta de la Comunidad y los contenidos específicos de renovación de esta alianza, según el momento de cada emprendedor.
- ii. Alianzas con las organizaciones y actores del entorno. Ambos han sido mapeados en la estrategia anterior y se cuenta con el contacto de cada uno. Además, con varios se tienen ya convenios de trabajo en el marco del Premio Kunan, por lo que se sugiere extender estos beneficios a la Comunidad. Muchos de los clientes del Programa Kunan son potenciales clientes de estas organizaciones también, por lo que pueden ser espacios de formación y a la vez comerciales para ellos.
- iii. Alianzas con el sector público. Parte de la sostenibilidad del Programa y de los propios emprendimientos es que se genere el mercado y el entorno político que permita un crecimiento del ecosistema de innovación. Para ello, el Estado no es un actor ajeno y debe tener un rol vital y cercanía con la Comunidad Kunan. Se propone a este nivel la identificación de las instancias gubernamentales que deben conocer los nodos, grupos, temáticas o sectores que se reúnen por la Comunidad Kunan. Se deben generar espacios formales de interacción, más allá incluso de eventos masivos.

Es de vital importancia que las alianzas del segundo nivel se realicen junto a los miembros de la Comunidad, así como las de tercer nivel junto a las organizaciones y actores clave. De esta manera se asegura la articulación y el compromiso entre las partes.

**b) Articulación con el Premio y la Comunicación**

Para que se concreten las actividades referentes a la alianza del primer grado (entre la Comunidad Kunan y los miembros) se proponen las siguientes acciones iniciales de trabajo. Estas acciones deberán ser integradas en la propia dinámica del Premio y Comunicación Kunan, de modo que el Programa articule efectivamente sus propósitos.

i. Con el Premio Kunan:

- Se deberá señalar en las bases del Premio Kunan el momento exacto en que se hace selección de los nuevos miembros de la Comunidad, de tal forma que para continuar en su proceso de selección se firme de manera adicional una cláusula específica de membresía y participación de los beneficios de la Comunidad. Se deberá añadir plazo, expectativas de participación, causales de expulsión, entre otros.

Debe señalarse que una de las limitaciones en la organización de actividades de la Comunidad puede ser el número de miembros, ya que a medida que se realicen más ediciones de Kunan este número irá en aumento. Es importante entonces, establecer el momento más estratégico de ingreso a la Comunidad, ya que no es la finalidad tener un alto número, sino una cantidad manejable de miembros y que con los que se pueda trabajar año a año. Se sugiere por ello que el momento de ingreso sea únicamente para el tercer filtro de selección del Premio.

- Se deberá añadir que todo miembro de la Comunidad debe participar al resto de sus buenas prácticas y experiencias desde la plataforma digital disponible por el programa, así como en reuniones de trabajo organizadas por el programa Kunan.

Especialmente el ganador de la edición, deberá comprometerse a organizar por sus propios medios, una actividad de compartir en su propia región o localidad, en el marco de las acciones de Kunan, con el fin de difundir el Programa y convocar nuevos interesados.

ii. Con la Comunicación Kunan:

- Se deberá integrar en alguna sección de la página web de ingreso sencillo la información sobre la Comunidad Kunan, sus miembros y las actividades realizadas en el último año, por lo menos. Esta sección debe añadir la información que compartan los miembros de la Comunidad sobre sus propias buenas prácticas y experiencias.
- Se deberá establecer un breve lineamiento de uso de marco o sello de membresía a la Comunidad Kunan, y monitorear su debido uso por los miembros de la misma.

### 6.5.3. Medición de la contribución de la Comunidad Kunan

Al término de esta estrategia, la Comunidad Kunan podrá medir la contribución de su intervención con los miembros participantes y su aporte al entorno de innovación social.

#### a) Retroalimentación con miembros participantes

Para conocer los resultados de la propuesta de mejora se propone completar estas acciones con el monitoreo de los objetivos de la Comunidad, al menos dos veces al año y una evaluación del estado de los miembros participantes y su opinión respecto al desempeño de la Comunidad, tomando en cuenta los puntos mencionados en su membresía así como los compromisos asumidos por ambas parte durante la alianza de trabajo.

Es importante mencionar que esta evaluación busca conocer en qué medida o de qué manera se ha logrado contribuir en el crecimiento de los participantes desde las acciones de la Comunidad. Será significativo además que la evaluación sea realizada al 100% de miembros de la comunidad, de tal modo que se conozca de manera general el panorama. Esto, no porque una muestra

no sea ya valiosa, sino que por la dinámica propia de constitución de la Comunidad, la diversidad de sus componentes es una variables que podría condicionar los resultados levantados.

**b) Aporte en la incidencia del ecosistema de innovación social en el país**

De manera complementaria, se sugiere también cerrar el círculo de gestión estratégica consultando con las organizaciones y actores clave del ecosistema de innovación social las mismas consultas realizadas al inicio, durante la primera estrategia, de tal forma que se pueda tener el entendimiento en modo de línea de base y un comparativo al término de las actividades.



SECCIÓN DE REFERENCIAS



## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ DE MON, Ignacio.

2016 “Emprendedores sociales”. LID Editorial. Biblioteca IE Business Publishing

ASOCIACIÓN RED GEM ESPAÑA

2016 “GEM, Global Entrepreneurship Monitor. Informe España”. Madrid: Editorial de la Universidad de Cantabria

ATRIZ, Raúl (Compilador)

2003 “Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma”. CEPAL, Chile. Disponible en:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2340/S029693\\_es.pdf?sequence=1#page=359](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2340/S029693_es.pdf?sequence=1#page=359)

BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA - CAF

2013 “Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva”. Bogotá.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO - BID

2015 “Innovación social empresarial: impulsando el emprendurismo para el desarrollo”. Panamá: BID.

BRUNET, I., & Pizzi, A.

2013 “La delimitación sociológica de la juventud”. Última década, pp 11-36.

CASTAÑEDA, C., Gonzáles, J., & Rojas, N.

2010 “Evaluación de impacto del programa jóvenes rurales emprendedores del Sena”. Fedesarrollo.

DE HOYOS, Rafael, Halsey Rogers y Miguel Székely.

2016 “Ninis en América Latina: 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades.” Banco Mundial, Washington, DC

DE PABLO, J., & Uribe, J.

2017 "Experiencias de emprendimiento social en Iberoamérica". Editorial Universidad de Almería.

DE SOUZA SILVA, Jose

2007 "El emprendimiento social en el cambio de época". Artículo en *Worlds & Knowledges Otherwise*. Disponible en:  
<https://www.researchgate.net/publication/228664688>

ETZKOWITZ, & Leydesdorff.

1995 "Universities and the Global Knowledge Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations". Amsterdam: University of Amsterdam.

GÓMEZ NAVARRO, Ángel.

2013 "Ética del desarrollo humano según el enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum". *Revista Phainomenon* Vol 12 N°1, UNIFE, Lima.  
Disponible en:  
<http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/filosofia/Phainomenon/2013/Art.2.pdf>

GRIFFIN, Keith

"Desarrollo humano: origen, evolución e impacto".

Disponible en:

<http://www.ciberoamericana.com/documentos/introcoopdes/Desarrollo%20Humano.%20Origen,%20Evoluci%23U00f3n,%20Impacto.pdf>

HERNÁNDEZ, J., Tirado, P., & Ariza, A.

2016 "El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos". *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, pp 165-199.

HOWALDT, J., & Schwarz, M. (n.d.).

"Concepts, researchs Fields And International Trends". Germany: Department of Information Management.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA - INEI

2016 “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Encuesta Permanente de Empleo”. Octubre-Noviembre-Diciembre 2015. INFORME TÉCNICO. No 01 Enero 2016.

Disponible en:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_mercado-laboral\\_oct-nov-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_mercado-laboral_oct-nov-dic2015.pdf)

KLIKSBURG, Bernardo

1999 “Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo”. CEPAL

Disponible en:

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102_es.pdf?sequence=1) [09/08/2015]

LYNCH, Nicolás

2014 “La desigualdad: el problema fundamental a resolver”. En: Nicolás Lynch, “Cholificación, república y democracia”. El destino negado del Perú, pp. 282. Lima: Otra mirada.

MORALES, Alfonso.

2009 “Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales”.

Artículo en: Zerbitzuan, Junio, pp 151-178.

MOREIRA, Patricia y Lourdes Urriolagoitia.

2011 “El emprendimiento social”. En: Revista Española del Tercer Sector nº17, enero-abril. Madrid, pp 17-40.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS - OCDE

2016 “Startup América Latina 2016: Construyendo un futuro innovador”. Paris: Éditions OCDE.

2017 “Estudio de bienestar y políticas de juventud en el Perú”. Paris: Proyecto OCDE-UE Inclusión juvenil.

OCDE & Eurostat

2006 "Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación" (Tercera ed.). European Commission.

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

2009 "Desarrollo de capacidades: texto básico del PNUD". Nueva York

Disponible en:

[http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

2015 "Informe de Desarrollo Humano: Trabajo al servicio del Desarrollo Humano". Nueva York.

Disponible en:

[http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015\\_human\\_development\\_report\\_overview\\_-\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf)

2016 "Estudio Regional. Promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil". Panamá

REVILLA, Juan Carlos.

2001 "La construcción discursiva de la juventud: lo general y lo particular Papers, 102-122.

RODRÍGUEZ, Ernesto.

2003 "Políticas públicas de juventud en América Latina: de la construcción de espacios específicos, al desarrollo de una perspectiva generacional. Revista Latinoamericana de Ciencias sociales, Niñez y Juventud, 15-43.

ROSALES, Raúl.

2014 "El autoempleo no existe: una cartografía ideológica de la hegemonía conceptual laboral. In M. K.Rojas, Gamarra Invisible. El principal emporio del país desde la perspectiva de sus trabajadores (p. 280). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

ROTALAZA, Iñigo.

2010 “Teoría del cambio. Un enfoque de pensamiento acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”. Guatemala: PNUD.

ROURE, J., De San José, A., & Segurado, J.

2016 “Aceleradoras para el emprendimiento social: Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y El Caribe”. IESE Business school.

SECRETARÍA NACIONAL DE LA JUVENTUD (SENAJU)

2012 “Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011”. SENAJU, Lima.

Disponible en:

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/SENAJU-INEI-ENAJUV-2011.pdf>

SEN, Amartya

2000 “Desarrollo y Libertad”. Editorial Planeta, México D.F.

SERIDA, Jaime, Carlos Guerrero, Jessica Alzamora, Armando Borda y Oswaldo Morales

2017 “Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017”. Universidad ESAN, Lima.

SISTEMA ECONÓMICO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE - SELA

2016 “Experiencias recientes sobre programas de emprendimiento e incubadoras de empresas en América Latina y el Caribe: Hacia la creación de una economía impulsada por el emprendimiento”. Caraca: SELA

TARAPUEZ, E., Osorio, H., & Botero, J.

2013 “Política de emprendimiento en Colombia, 2002 – 2010”. Estudios gerenciales, pp 274-283.

TORRES, L.

2015 "Educación e innovación: pilares del desarrollo. La propiedad inmaterial". pp 85-117.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS

2016 "The World Youth Report on Youth Civic Engagement". New York: United Nations.

VALCÁRCEL, Marcel

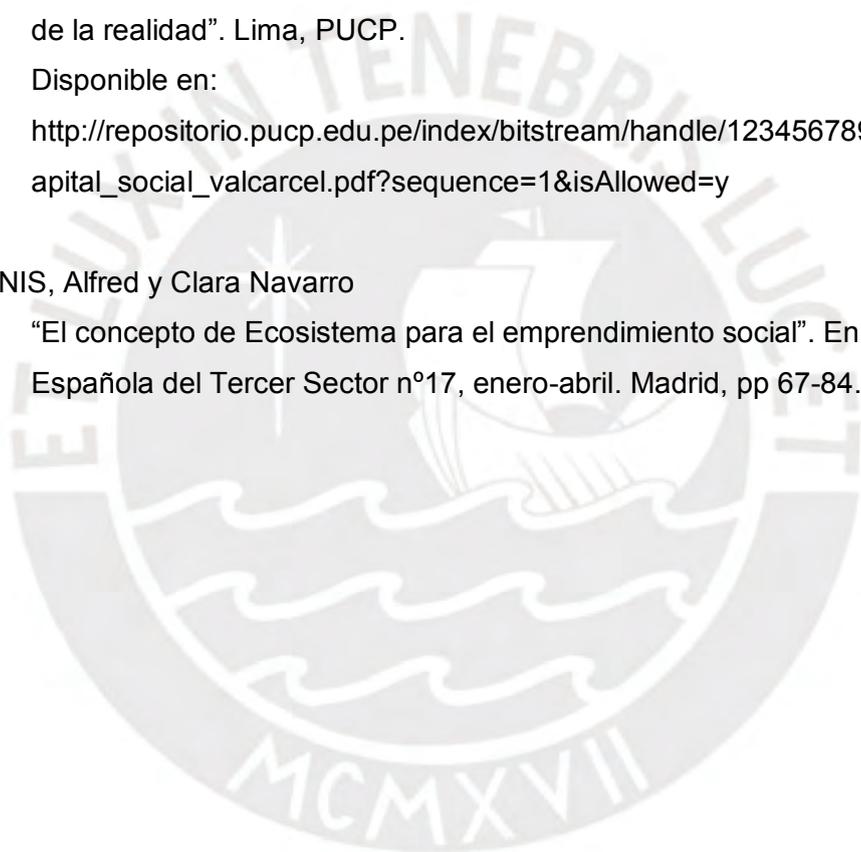
2008 "Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad". Lima, PUCP.

Disponible en:

[http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52672/capital\\_social\\_valcarcel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52672/capital_social_valcarcel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VERNIS, Alfred y Clara Navarro

2011 "El concepto de Ecosistema para el emprendimiento social". En: Revista Española del Tercer Sector nº17, enero-abril. Madrid, pp 67-84.



## ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA: JÓVENES PARTICIPANTES DEL PROGRAMA

### Sobre el Premio Kunan

**¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?**

1. ¿De qué trata el emprendimiento que postulaste a Kunan?
2. ¿El emprendimiento es con fines o sin fines de lucro?

Sin lucro	Con lucro	Otro
¿Por qué?		

3. ¿El emprendimiento es tuyo o formas parte de un equipo?
4. ¿Por qué decidiste participar en Kunan?
5. ¿Cuáles fueron los requisitos que se te pidieron para postular a Kunan?
6. Hoy, luego de tu experiencia por Kunan, ¿Cómo ves la organización detrás del Premio Kunan?
7. ¿Durante las etapas de evaluación del Premio, cuáles fueron las acciones en las que participaste?
8. ¿Cuál consideras que fue el objetivo de estas acciones?
9. ¿Qué aprendizajes rescatas de tu participación durante las etapas de evaluación del Premio?
10. ¿Tuvo tu propuesta o emprendimiento algún cambio producto de lo experimentado o recibido durante el Premio?

Si	No	¿Cuáles?

11. ¿Esperabas experimentar algún desarrollo o crecimiento como parte de tu participación en el Premio?

Si	No	¿Por qué?

12. ¿Qué acciones podrían haberse desarrollado durante la etapa del Premio para motivar un mayor desarrollo o crecimiento en tu emprendimiento?
13. ¿Qué recomendación darías para mejorar la implementación del Premio Kunan?
14. ¿Participarías en una próxima edición del Premio Kunan?

Si	No	¿Por qué?

#### Sobre la comunidad Kunan

**¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?**

15. ¿Qué es la comunidad Kunan?
16. ¿Cómo ves la organización detrás de la comunidad Kunan?
17. ¿En qué actividades de la comunidad Kunan participaste?
18. ¿En qué medida viste fortalecer tus redes con las de otros miembros de la Comunidad Kunan?
19. ¿Cuáles fueron las principales capacidades que viste fortalecidas en los espacios de la comunidad Kunan?
20. ¿De todos los temas desarrollados en estos espacios, estás poniendo en práctica algún aprendizaje?
21. ¿Qué temas o actividades deberían ser desarrolladas en próximos espacios de la comunidad Kunan?

Si	No	¿Por qué?

22. ¿Qué recomendación darías para mejorar la implementación de los espacio de la comunidad Kunan?

#### Sobre la comunicación Kunan

**¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?**

23. ¿Qué acciones de comunicación realiza el programa kunan para lograr que los emprendimientos desarrollados alcancen un mayor reconocimiento público?

24. ¿En qué acciones de comunicación has participado?

25. ¿Has utilizado los recursos de comunicación para la difusión de tu emprendimiento?

Si	No	¿Cuáles?

26. ¿Qué recomendaciones darías para mejorarlos?

27. Como participante, ¿consideras que se han dado cambios en tu exposición o reconocimiento público luego de tu participación en Kunan?

Si	No	¿Por qué?

28. ¿Cuánto ha crecido el reconocimiento público de tu proyecto luego de tu participación en Kunan?

#### Sobre el efecto de Kunan

**¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?**

29. ¿Has participado en algún espacio como panelista o invitado o en algún medio de comunicación para contar tu experiencia en Kunan?

Si	No	¿Cuál?

30. ¿Has logrado nuevos financiamientos u oportunidades en el mercado gracias a tu participación en Kunan?

Si	No	¿Cuál?

31. ¿Qué otras oportunidades han aparecido a raíz de tu participación en Kunan?

32. ¿Cuáles son los principales cambios que ha experimentado tu emprendimiento luego de Kunan?
33. ¿Tú has experimentado algún cambio?
34. ¿Consideras que Kunan ha promovido de alguna manera el mayor dinamismo del ecosistema de la innovación social en el Perú?

Si	No	¿Por qué?

¡Gracias!



## ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA: JÓVENES GANADORES DEL PROGRAMA

### Sobre el Premio Kunan

**¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?**

35. ¿De qué trata el emprendimiento que postulaste a Kunan?

36. ¿El emprendimiento es con fines o sin fines de lucro?

Sin lucro	Con lucro	Otro
¿Por qué?		

37. ¿El emprendimiento es tuyo o formas parte de un equipo?

38. ¿Por qué decidiste participar en Kunan?

39. ¿Cuáles fueron los requisitos que se te pidieron para postular a Kunan?

40. Hoy, luego de tu experiencia por Kunan, ¿Cómo ves la organización detrás del Premio Kunan?

41. ¿Durante las etapas de evaluación del Premio, cuáles fueron las acciones en las que participaste?

42. ¿Cuál consideras que fue el objetivo de estas acciones?

43. ¿Qué aprendizajes rescatas de tu participación durante las etapas de evaluación del Premio?

44. ¿Tuvo tu propuesta o emprendimiento algún cambio producto de lo experimentado o recibido durante el Premio?

Si	No	¿Cuáles?

45. ¿Esperabas experimentar algún desarrollo o crecimiento como parte de tu participación en el Premio?

Si	No	¿Por qué?

46. ¿Qué acciones podrían haberse desarrollado durante la etapa del Premio para motivar un mayor desarrollo o crecimiento en tu emprendimiento?

47. ¿Qué recomendación darías para mejorar la implementación del Premio Kunan?

48. ¿Participarías en una próxima edición del Premio Kunan?

Si	No	¿Por qué?

Sobre el premio que recibiste

49. ¿Qué características en común y/o diferencias crees que poseen los emprendimientos elegidos para la aceleración?

50. ¿Cuáles son las acciones que se realizaron para buscar la aceleración de tu emprendimiento?

51. ¿Cuál es la característica que más se ha buscado acelerar?

52. ¿Cuáles son los resultados de esta aceleración?

53. ¿Qué actividades de seguimiento han realizado con tu emprendimiento?

54. ¿Cuál es tu opinión respecto a la contribución del Premio Kunan a la aceleración de tu proyecto?

55. ¿Qué recomendación darías para mejorar esta etapa de ganadores del Premio Kunan?

Sobre la comunidad Kunan

**¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?**

56. ¿Qué es la comunidad Kunan?

57. ¿Cómo ves la organización detrás de la comunidad Kunan?

58. ¿En qué actividades de la comunidad Kunan participaste?
59. ¿En qué medida viste fortalecer tus redes con las de otros miembros de la Comunidad Kunan?
60. ¿Cuáles fueron las principales capacidades que viste fortalecidas en los espacios de la comunidad Kunan?
61. ¿De todos los temas desarrollados en estos espacios, estás poniendo en práctica algún aprendizaje?
62. ¿Qué temas o actividades deberían ser desarrolladas en próximos espacios de la comunidad Kunan?

Si	No	¿Por qué?

63. ¿Qué recomendación darías para mejorar la implementación de los espacios de la comunidad Kunan?

Sobre la comunicación Kunan

**¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?**

64. ¿Qué acciones de comunicación realiza el programa kunan para lograr que los emprendimientos desarrollados alcancen un mayor reconocimiento público?
65. ¿En qué acciones de comunicación has participado?
66. ¿Has utilizado los recursos de comunicación para la difusión de tu emprendimiento?

Si	No	¿Cuáles?

67. ¿Qué recomendaciones darías para mejorarlos?
68. Como participante, ¿consideras que se han dado cambios en tu exposición o reconocimiento público luego de tu participación en Kunan?

Si	No	¿Por qué?

69. ¿Cuánto ha crecido el reconocimiento público de tu proyecto luego de tu participación en Kunan?

Sobre el efecto de Kunan

**¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?**

70. ¿Has participado en algún espacio como panelista o invitado o en algún medio de comunicación para contar tu experiencia en Kunan?

Si	No	¿Cuál?

71. ¿Has logrado nuevos financiamientos u oportunidades en el mercado gracias a tu participación en Kunan?

Si	No	¿Cuál?

72. ¿Qué otras oportunidades han aparecido a raíz de tu participación en Kunan?

73. ¿Cuáles son los principales cambios que ha experimentado tu emprendimiento luego de Kunan?

74. ¿Tú has experimentado algún cambio?

75. ¿Consideras que Kunan ha promovido de alguna manera el mayor dinamismo del ecosistema de la innovación social en el Perú?

Si	No	¿Por qué?

¡Gracias!

### **ANEXO 3. GUÍA DE ENTREVISTA: EQUIPO EJECUTOR DEL PROGRAMA**

#### Algunos conceptos previos

1. ¿Qué es Kunan?
2. ¿Qué es un emprendimiento de innovación social para Kunan?
3. ¿Cuáles son los temas o problemas que principalmente abordan estos emprendimientos?
4. ¿Cuáles son las características de estos emprendedores?

#### Sobre el Premio Kunan

**¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?**

5. ¿Qué características en común poseen los emprendimientos admitidos en el Premio?
6. ¿Qué acciones realizaron para poder evaluar y acompañar a emprendimientos tan heterogéneos?
7. ¿Puede decirse que se han manifestado cambios en las propuestas de los emprendimientos durante las etapas de evaluación del Premio?

Si	No	¿Cuáles?

8. ¿Cuáles fueron los cambios que se realizaron entre la primera y segunda edición del Premio?
9. ¿Por qué se hicieron estos cambios?
10. ¿Qué características en común poseen los emprendimientos que fueron elegidos para la aceleración o catalización (finalistas)?
11. ¿Qué acciones se llevaron a cabo con estos finalistas y con qué objetivo?
12. ¿Qué diferencia a los emprendimientos acelerados de los solo admitidos en el Premio?
13. ¿Cómo aseguran que lo elegido tenga potencial de inserción en el mercado y sea sostenible?
14. ¿Cuáles son las acciones que se realizaron con los ganadores para buscar la aceleración de sus emprendimientos?

15. ¿Cómo fue la respuesta de los ganadores respecto a los premios obtenidos y las actividades relacionadas a estos?
16. Al término de la entrega de los premios, ¿Cómo observan ustedes haber logrado algún nivel de aceleración en los emprendimientos ganadores?
17. ¿Han recibido algún tipo de recomendación de parte de los participantes o ganadores?

Si	No	¿Cuáles?

Sobre la Comunidad Kunan

**¿Han permitido los espacios generados por la “Comunidad Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?**

18. Respecto a la comunidad Kunan, ¿Por qué vieron importante formar esta comunidad?
19. ¿Los miembros de la comunidad tienen algunas condiciones o compromisos para ser parte de esta comunidad?

Si	No	¿Cómo?

20. ¿Qué actividades se han realizado en la comunidad Kunan?
21. ¿Con qué objetivo se realizaron estas actividades?
22. ¿Se han cumplido estos objetivos?

Si	No	¿Cómo?

23. ¿Cuáles son los principales temas o asuntos que se abordaron en estos espacios?
24. ¿Qué capacidades buscaron sean fortalecidas en estos espacios?
25. ¿Han logrado los jóvenes empoderarse de los temas aprendidos o tratados en estos espacios?

Si	No	¿Cómo?

26. ¿Qué tipo de relacionamiento es el que buscan que obtengan los jóvenes en estos espacios?

27. ¿Se han dado ejemplos de asociatividad entre los jóvenes participantes a raíz de estos espacios?

Si	No	¿Cuáles?

28. ¿Han recibido algún tipo de recomendación por parte de los participantes para mejorar estos espacios?

Si	No	¿Cuáles?

Sobre las acciones de comunicación

**¿Son efectivas las acciones implementadas desde la “Comunicación Kunan” para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?**

29. ¿Qué acciones de comunicación ha realizado Kunan para lograr que los emprendimientos alcancen un mayor reconocimiento público?

30. ¿Cómo miden el logro o efectividad de la comunicación realizada?

31. ¿Utilizan los jóvenes los productos de comunicación en espacios distintos a los de Kunan?

Si	No	¿Cuáles?

32. ¿Cuál es la opinión de los jóvenes sobre los productos de comunicación implementados?

33. ¿Qué recomendaciones han recibido de ellos?

34. ¿Saben ustedes si esta comunicación ha tenido algún efecto en la exposición o reconocimiento de los jóvenes?

Si	No	¿Cuáles?

Sobre el efecto de Kunan en los jóvenes y sus emprendimientos

**¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?**

35. ¿Han aparecido en medios de comunicación, como panelistas o invitados en algún evento a partir de su participación en Kunan?

Si	No	¿Cuáles?

36. ¿Los jóvenes participantes han logrado nuevos financiamientos u oportunidades en el mercado luego de su participación en Kunan?

Si	No	¿Cuáles?

37. ¿Consideras que Kunan ha marcado de alguna manera la historia de estos jóvenes y sus emprendimientos?

Si	No	¿Cuáles?

38. ¿Ha cumplido Kunan con sus objetivos?

Si	No	¿Por qué?

39. ¿Qué cambios ha previsto Kunan para las siguientes ediciones?

40. ¿Se considera que Kunan ha promovido de alguna manera el mayor dinamismo del ecosistema de la innovación social en el Perú?

Si	No	¿Por qué?

¡Gracias!

#### ANEXO 4. COLUMNA VERTEBRAL CON VARIABLES E INDICADORES

Columna Vertebral con VARIABLES E INDICADORES				
Pregunta general	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Indicadores
¿Cómo ha contribuido el Programa KUNAN en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes de las ediciones 2014 y 2015?	Conocer en qué medida el “Premio Kunan” ha promovido la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa	¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?	Aceleración de emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores	Perfil de los emprendimientos acelerados
				Tipo de acciones realizadas para alcanzar la aceleración
				Nivel de aceleración alcanzado
				Tipo de seguimiento ejecutado
				Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la aceleración
			Consolidación de las propuestas de	Perfil de los emprendimientos admitidos

**Columna Vertebral con VARIABLES E INDICADORES**

			emprendimientos de innovación social de los jóvenes participantes	Tipo de acciones realizadas para buscar la consolidación Percepción sobre los cambios ocurridos en la propuesta de emprendimiento durante su participación Nivel de crecimiento alcanzado Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la consolidación de su propuesta de emprendimiento
			Emprendimientos de innovación social	Perfil de un emprendimiento de innovación social Perfil de los jóvenes emprendedores

Columna Vertebral con VARIABLES E INDICADORES				
	Identificar el nivel de contribución de los espacios generados por la "Comunidad Kunan" en el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa	¿Han permitido los espacios generados por la "Comunidad Kunan" el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?	Espacios de comunidad	Tipo de actividades realizadas
				Tiempo dedicado a los espacios de comunidad
				Frecuencia de las actividades realizadas
				Nivel de logro de los objetivos buscados en los espacios
				Opinión de los jóvenes sobre los espacios generados
			Fortalecimiento de redes	Tipo de relacionamiento motivado
				Opinión de los jóvenes sobre los efectos en sus redes
			Fortalecimiento de las capacidades	Tipo de capacidades trabajadas
				Nivel de motivación experimentado

Columna Vertebral con VARIABLES E INDICADORES				
				Grado de empoderamiento juvenil alcanzado
				Opinión de los jóvenes sobre los cambios ocurridos en sus capacidades luego de su participación en los espacios generados
	Comprobar si son efectivas las acciones implementadas desde la "Comunicación Kunan" para lograr el reconocimiento público de los jóvenes ganadores y participantes del programa	¿Son efectivas las acciones implementadas desde la "Comunicación Kunan" para que los jóvenes ganadores y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?	Acciones de comunicación	Tipo de acciones realizadas
Tipo de estrategia de comunicación utilizada				
Nivel de logro de los objetivos buscados con la comunicación				
			Reconocimiento público	Opinión de los jóvenes sobre las actividades realizadas
				Grado de exposición alcanzado por los jóvenes

Columna Vertebral con VARIABLES E INDICADORES				
				Nivel de reconocimiento público alcanzado
	Identificar los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social	¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?	Efectos conseguidos	Tipo de logros conseguidos
				Grado de cambios producidos en los participantes
				Grado de cumplimiento de los objetivos del Programa
			Desarrollo de la innovación social	Opinión respecto al mercado promovido por el Programa
				Opinión respecto a los cambios en el sector de innovación social producidos por el Programa Kunan

**ANEXO 5. COLUMNA VERTEBRAL CON FUENTES E INSTRUMENTOS**

<b>Columna Vertebral con fuentes e instrumentos</b>				
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Variabales</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Técnicas</b>
¿En qué medida la dinámica del “Premio Kunan” promueve la aceleración y consolidación de las propuestas de los emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores y participantes del programa?	Aceleración de emprendimientos de innovación social de los jóvenes ganadores	Perfil de los emprendimientos acelerados	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Tipo de acciones realizadas para alcanzar la aceleración	Equipo ejecutor Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Nivel de aceleración alcanzado	Equipo ejecutor Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Tipo de seguimiento ejecutado	Equipo ejecutor Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la aceleración	Equipo ejecutor Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
	Consolidación de las propuestas de emprendimientos de innovación social de los	Perfil de los emprendimientos admitidos	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
			Tipo de acciones realizadas para buscar la consolidación	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores

Columna Vertebral con fuentes e instrumentos				
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
	jóvenes participantes	Percepción sobre los cambios ocurridos en la propuesta de emprendimiento durante su participación	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Nivel de crecimiento alcanzado	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Opinión de los jóvenes sobre la contribución del Premio Kunan en la consolidación de su propuesta de emprendimiento	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
	Emprendimientos de innovación social	Perfil de un emprendimiento de innovación social	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Perfil de los jóvenes emprendedores	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
	¿Han permitido los espacios generados por la "Comunidad	Espacios de comunidad	Tipo de actividades realizadas	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores

Columna Vertebral con fuentes e instrumentos				
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Kunan” el fortalecimiento de sus redes y de las capacidades de los jóvenes participantes del programa?		Tiempo dedicado a los espacios de comunidad	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Frecuencia de las actividades realizadas	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Nivel de logro de los objetivos buscados en los espacios	Equipo ejecutor	Entrevista abierta
		Opinión de los jóvenes sobre los espacios generados	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
	Fortalecimiento de redes	Tipo de relacionamiento motivado	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Opinión de los jóvenes sobre los efectos en sus redes	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta

Columna Vertebral con fuentes e instrumentos				
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
	Fortalecimiento de las capacidades	Tipo de capacidades trabajadas	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Nivel de motivación experimentado	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Grado de empoderamiento juvenil alcanzado	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Opinión de los jóvenes sobre los cambios ocurridos en sus capacidades luego de su participación en los espacios generados	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
¿Son efectivas las acciones implementadas desde la "Comunicación Kunan" para que los jóvenes ganadores	Acciones de comunicación	Tipo de acciones realizadas	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Tipo de estrategia de comunicación utilizada	Equipo ejecutor	Entrevista abierta
		Nivel de logro de los objetivos buscados con la comunicación	Equipo ejecutor	Entrevista abierta

Columna Vertebral con fuentes e instrumentos				
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
y participantes del programa logren un mayor reconocimiento público?		Opinión de los jóvenes sobre las actividades realizadas	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
	Reconocimiento público	Grado de exposición alcanzado por los jóvenes	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Nivel de reconocimiento público alcanzado	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
¿Cuáles son los efectos que ha conseguido el Programa Kunan en el desarrollo de los emprendimientos de innovación social?	Efectos conseguidos	Tipo de logros conseguidos	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Grado de cambios producidos en los participantes	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta
		Grado de cumplimiento de los objetivos del Programa	Equipo ejecutor	Entrevista abierta
	Desarrollo de la innovación social	Opinión respecto al mercado promovido por el Programa	Equipo ejecutor	Entrevista abierta

Columna Vertebral con fuentes e instrumentos				
Preguntas de investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
		Opinión respecto a los cambios en el sector de innovación social producidos por el Programa Kunan	Equipo ejecutor Emprendimientos participantes Emprendimientos ganadores	Entrevista abierta

