

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Evaluación de las capacidades de innovación en ANIQUEM

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

1.1.1. Capacidad de innovación

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

a) Liderazgo

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

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

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

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

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

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

b) Creatividad

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

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

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

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

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

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

5.2.2. Capacidad de absorción

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

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

a) Estrategias de la organización

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

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

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

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

b) Redes

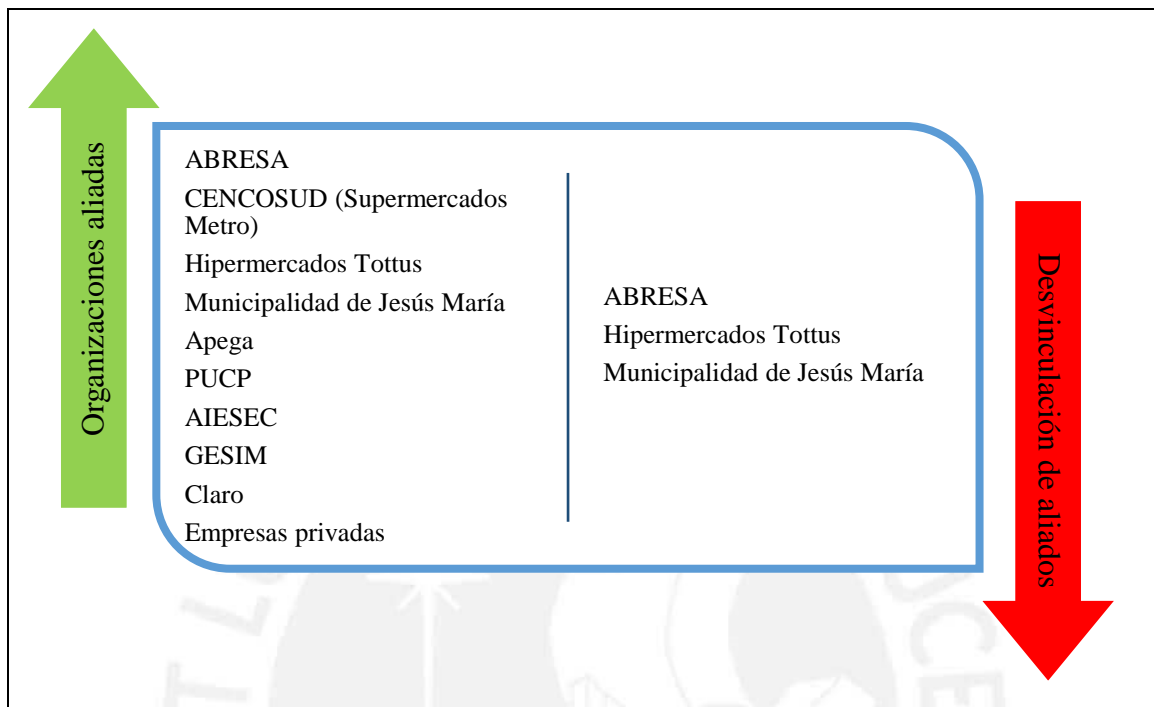
Las redes dentro de la capacidad de absorción hacen referencia al grupo de personas e instituciones que trabajan y se relacionan a través de formas específicas de conocimiento, ya que comparten similares intereses, así como motivaciones basadas en el acceso a recursos. Los elementos que permiten evaluar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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Análisis del programa “Reciclar para ayudar”

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

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

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

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

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

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



CONCLUSIONES

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

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

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

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

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



RECOMENDACIONES

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

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

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

REFERENCIAS

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

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

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

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

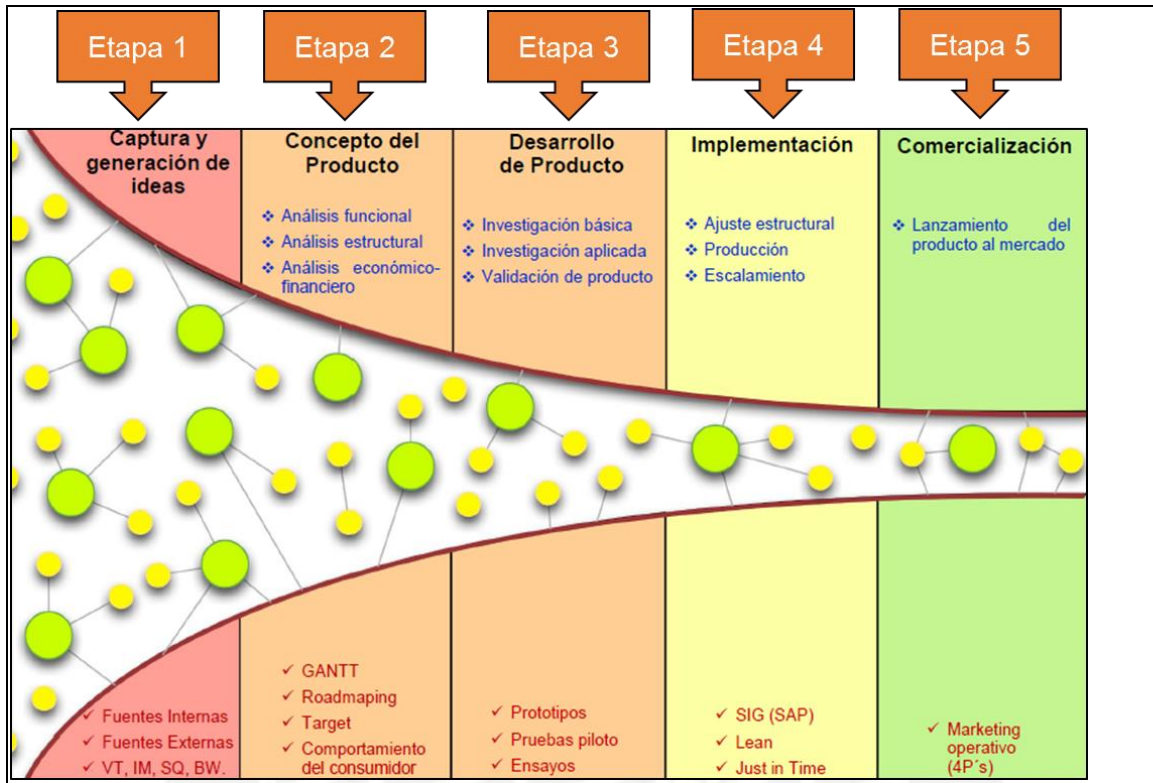
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 377–400.
- León, M., Baptista, M., & Contreras, H. (2012). La innovación social en el contexto de la responsabilidad social empresarial.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

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



ANEXO A: Proceso de innovación empresarial

Figura A1: Proceso de innovación: una visión estática



Fuente: Seclén (2016)

ANEXO B: Países por nivel de renta per cápita

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

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

Fuente: AC Sinergia (2014)



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

- Ganador 2015: Llama Pack Project

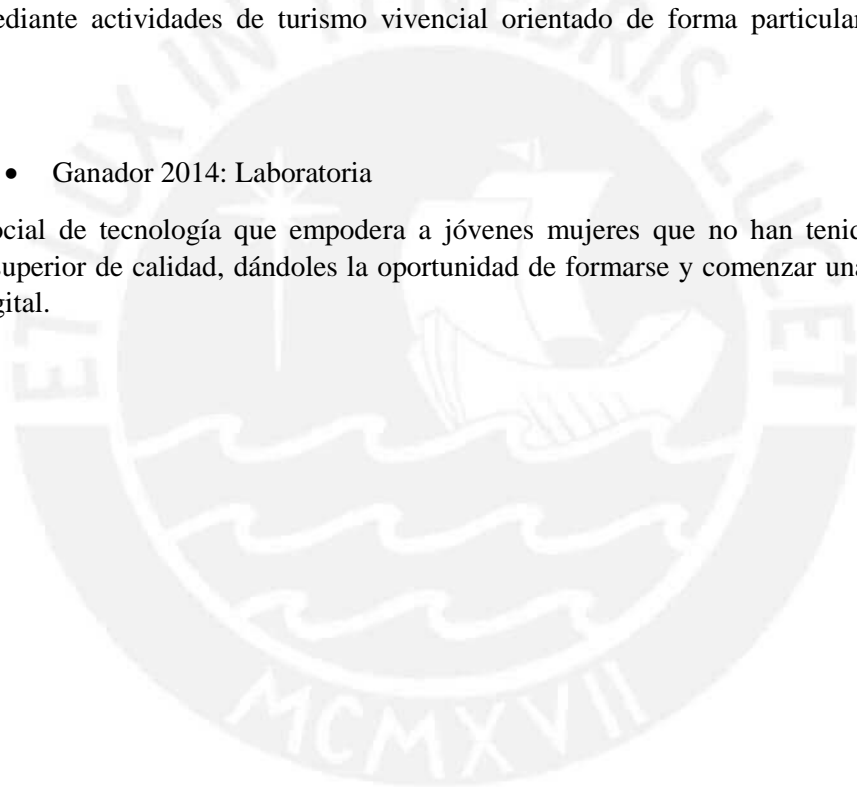
Llama Pack desarrolla con las comunidades el servicio de Llama Trek demostrando que se puede trabajar con llamas en turismo y generar fuentes alternativas de ingreso familiar activando economías locales: servicio de carga, venta de telares y gastronomía, con jornales justos y brindando una experiencia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

- Ganador 2014: CREA

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

- Ganador 2014: Laboratoria

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



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

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

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

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

¿Te gustaría ayudar?

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

Fuente: Clima de cambios PUCP

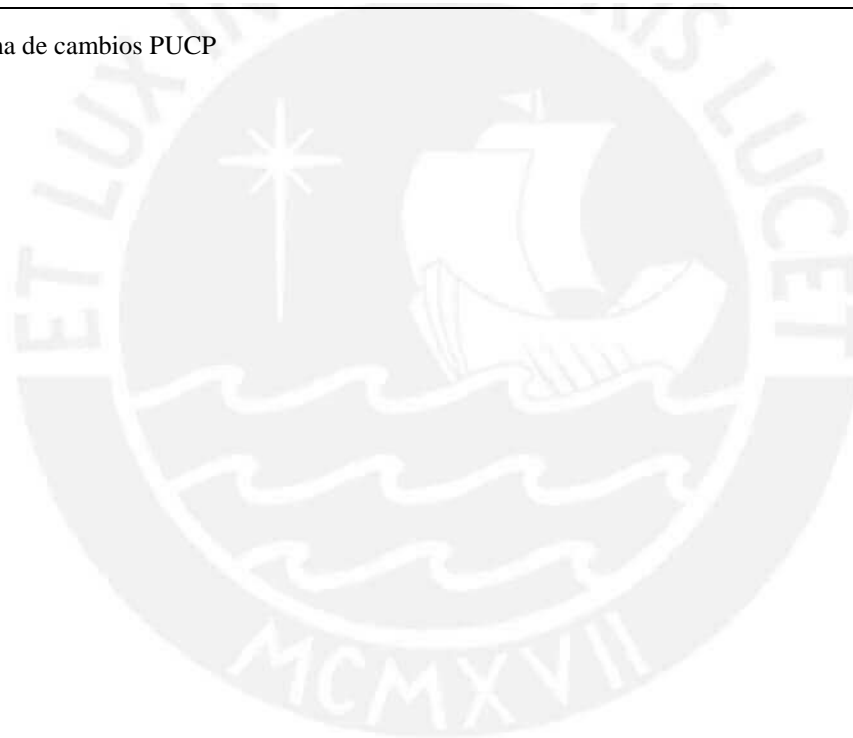


Figura D2: Mistura 2015: Reciclar para ayudar

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

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

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

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

Ayudar "con una simple acción como es la segregación"

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

Fuente: El Comercio (2015)

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

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

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

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

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

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

Fuente: Wong (2011)

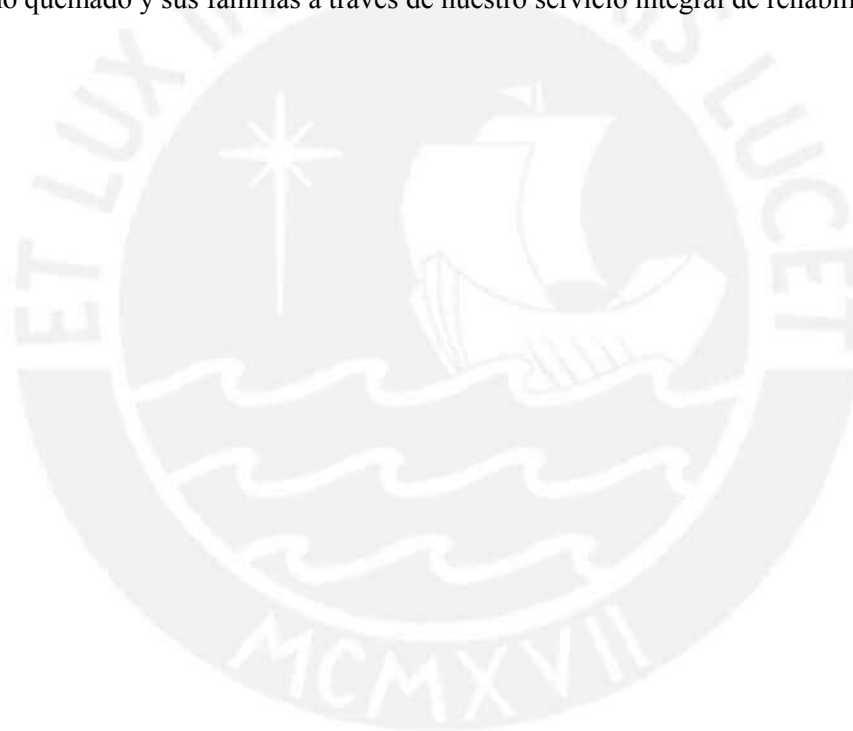
ANEXO E: Visión y Misión de ANIQUEM²⁵

Visión:

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

Misión:

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



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

ANEXO F: Integrantes personal ANIQUEM

Consejo Directivo ANIQUEM

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

Personal ANIQUEM

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

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

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

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

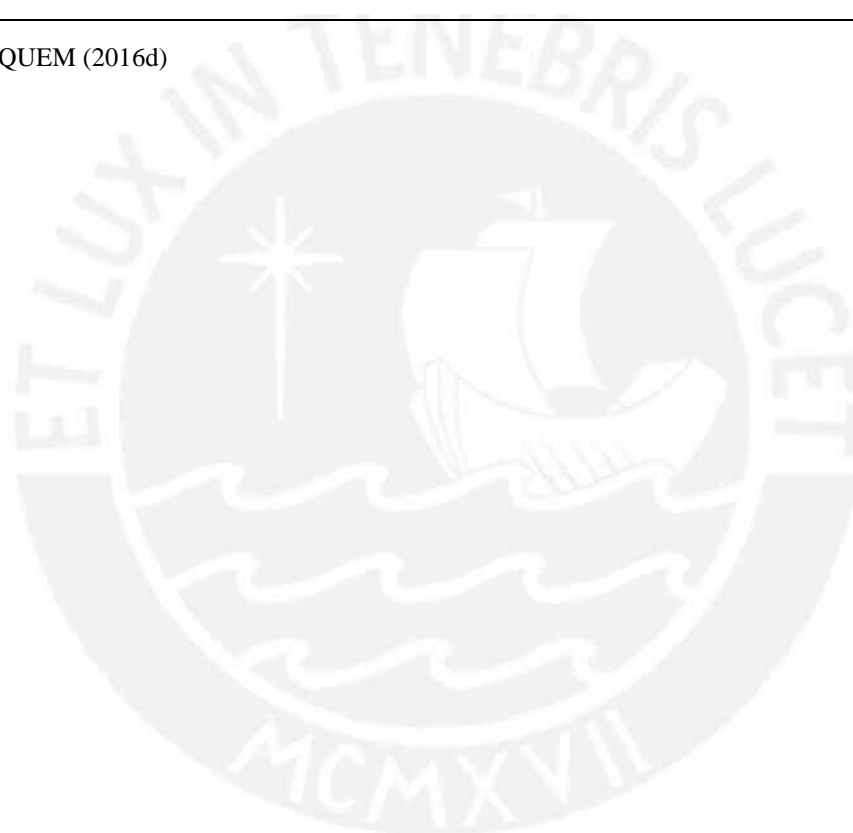
Fuente: ANIQUEM (2016d)



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

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

Fuente: ANIQUEM (2016d)



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

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

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

Fuente: ANIQUEM (2016e)



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

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

ANEXO J: Ideas principales de la entrevista con Eliana Atuesta

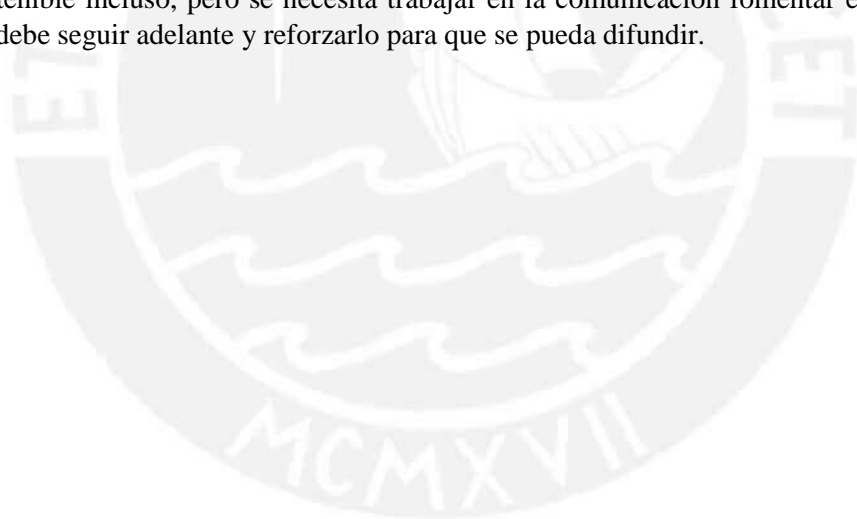
- Llego a ANIQUEM como voluntaria internacional por dos meses y trabajó haciendo el diagnóstico del programa. Luego de este se realizaron los cambios y le ofrecieron trabajar en ANIQUEM. Es la coordinadora de gestión de proyectos desde Abril del 2015.
- Piensa que “Reciclar para ayudar” es un programa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

ANEXO K: Ideas principales de la entrevista con Mary Malca

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

ANEXO L: Ideas principales de la entrevista con Cecilia Rodríguez

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



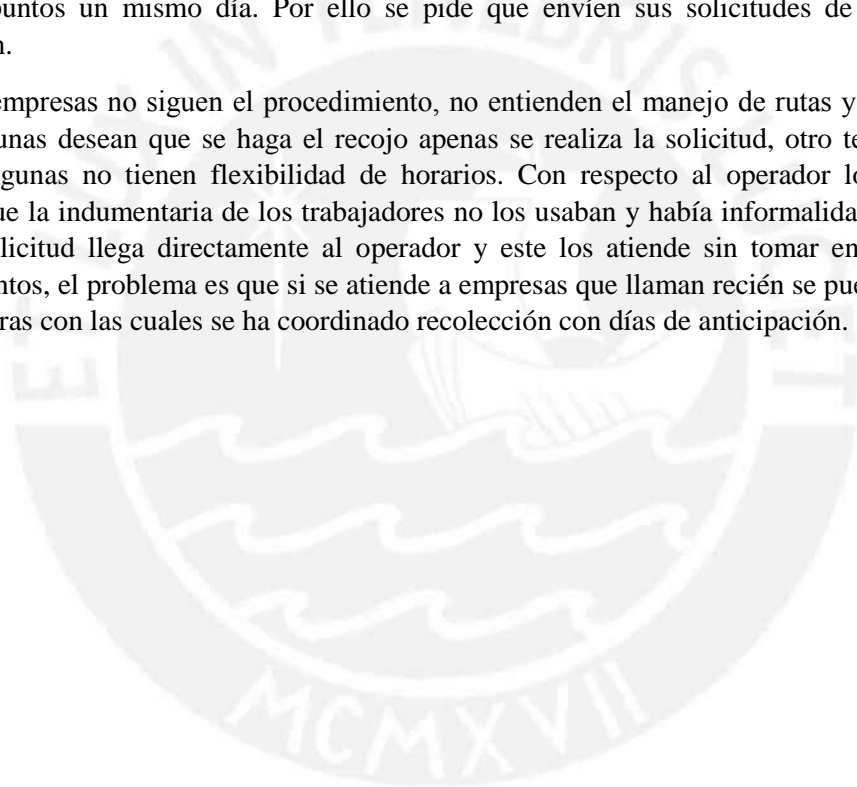
ANEXO M: Ideas principales de la entrevista con Claudia Sánchez

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

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

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

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



ANEXO N: Validación del constructo con expertos

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

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

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

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

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

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