



**Universitat Ramon Llull**

## **TESIS DOCTORAL**

Título	MEDICIÓN DE LOS IMPACTOS DE LA DIFUSIÓN DE LA INNOVACIÓN DE UN PROYECTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
Realizada por	CÉSAR SANDRO SÁENZ ACOSTA
en el Centro	ESADE
Departamento	ECONOMÍA, CIENCIAS SOCIALES Y MÉTODOS
Dirigida por	DR. DANIEL ARENAS VIVES

## Contenido

1	Introducción	7
1.1	Problema de Investigación	7
1.2	Propósito de la Investigación	12
1.3	Preguntas de Investigación	12
1.4	Estructura de la tesis	13
1.5	Limitaciones	15
2	Revisión de Literatura	16
2.1	Responsabilidad Social Empresarial RSE	18
2.1.1	Responsabilidad social en el Perú	34
2.2	Difusión de la innovación	42
2.2.1	Modelo de etapas de cambio	44
2.2.2	La teoría del aprendizaje social	46
2.2.3	La teoría de la difusión de la innovación	48
2.2.4	Modelo de difusión de la innovación propuesto	54
2.3	Desarrollo de capacidades en un proyecto de RSE	56
2.3.1	Evaluación de los programas de desarrollo de capacidades	63
2.4	Impactos de la Innovación o proyecto de RSE	65
2.5	Medición de impactos de los programas de responsabilidad social	69
2.5.1	Retorno Social de la Inversión en desarrollo de capacidades	73
2.5.2	Guía del Retorno Social de la Inversión	78
2.5.3	Análisis del Retorno Social de la Inversión	80
2.5.4	Roberts Enterprise Development Fund- Framework	84
2.5.5	Modelo del Global Social Venture Competition	87
2.6	Modelo de Investigación Propuesto	94
3	Metodología de Investigación	101
3.1	Diseño del estudio	101
3.2	Elección de la metodología para la investigación	107
3.3	Recolección de la información	119
3.4	Análisis de la información	120
3.4.1	<i>Open Coding</i> (Codificación primaria)	121
3.4.2	<i>Axial Coding</i> (Codificación secundaria)	122
3.4.3	<i>Selective coding</i> (interpretación y construcción de teoría)	123
3.5	Validación de los resultados	124
3.6	Desarrollo de la metodología	125
3.6.1	Documentación disponible y registros de archivos	126
3.6.2	Entrevistas	127
3.6.3	Proceso de codificación de la información	131
4	Resultados de la Investigación	134
4.1	Modelo de difusión de la innovación	135
4.1.1	El proceso de decisión	135
4.1.2	Características de la innovación	148
4.1.3	Canales de comunicación	178
4.1.4	Categoría de adoptante	180
4.2	Medición de impactos (Retorno social de la inversión)	186
5	Discusión	191
5.1	Modelo de difusión de la innovación	192
5.1.1	El proceso de decisión	192
5.1.2	Características de la Innovación	199

5.1.3. Canales de Comunicación.....	203
5.1.4. Categoría de Adoptante.....	204
5.2. Medición de Impactos (Retorno Social de la Inversión).....	208
6. Conclusiones.....	216
7. Implicaciones.....	221
8. Futuras investigaciones.....	223
9. Referencia Bibliográfica.....	225
Anexo1: Caso Progresol.....	237
Anexo2: Microempresario.....	241
Anexo3: Seguridad alimentaria.....	243
Anexo 4: Protocolo de entrevista.....	248
Anexo 5: Cálculo del Retorno Social de la Inversión.....	249

## Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de modelos de difusión de la innovación	Pág.55
Tabla 2: Comparación de modelos de medición de impactos	Pág. 97
Tabla 3. Relación entre la Teoría de Difusión e impactos	Pág. 103
Tabla 4. Lista de entrevistas.	Pág. 135.
Tabla 5: Resultado de la codificación de variables	Pág. 138
Tabla 6. Características e impactos de la innovación	Pág. 153.
Tabla 7: Tabla de Características e impactos de la innovación	Pág. 162
Tabla 8.Tabla de Características e impactos de Seguridad Alimentaria	Pág. 169.
Tabla 9. Indicadores valorizables. Progresol	Pág. 189
Tabla 10. Indicadores valorizables. Microempresa	Pág. 190
Tabla 11: Indicadores valorizables. Seguridad alimentaria	Pág. 191
Tabla 12. Características de las innovaciones.	Pág. 200
Tabla 13. Teoría de cambio (NEF, 2008) considerando la teoría de cambio de conducta (Rogers, 1995)	Pág. 211
Tabla 14. Impactos de las innovaciones.	Pág. 212
Tabla 15. Indicadores valorizables y actores impactados.	Pág. 214
Tabla 16. Impactos usando el Modelo de difusión de la innovación.	Pág. 218

## Índice de Figuras

Figura 1: Marco conceptual de la Revisión de Literatura.

Figura 2: Modelo del proceso de decisión de innovar.

Figura 3: Modelo ROI en capacitación

Figura 4: Medición del Valor –REDF

Figura 5: Modelo de Evaluación del Impacto Social

Figura 6: Modelo de Estudio

Figura 7: Relación entre los principales actores de Progresol.

Figura 8: Modelo propuesto

## Resumen

Las empresas están desarrollando proyectos de responsabilidad social con sus comunidades con la intención de prevenir conflictos sociales. Muchos de estos proyectos involucran el desarrollar capacidades a los beneficiarios para que puedan generar mayores ingresos y mejorar su calidad de vida. Sin embargo, las empresas no miden los impactos sociales de estos proyectos de responsabilidad social, ya que se limitan a reportar solo indicadores de gestión que involucran solo la cantidad de beneficiarios capacitados. En ese sentido, el problema es, por lo tanto, que no se conocen investigaciones que midan los impactos de la adopción de un proyecto de responsabilidad social que implique el desarrollo de capacidades. El objetivo de esta investigación es contribuir al estado del arte de la gestión de los proyectos de responsabilidad social mediante el conocimiento de las actividades que generan el cambio de conducta de los beneficiarios y, a su vez, mejorar la comunicación de sus impactos por medio del retorno social de la inversión. Para cumplir con estos objetivos se ha realizado una amplia revisión de literatura referente a los modelos para generar el cambio de conducta y la medición del retorno social de la inversión.

El presente trabajo consiste en un estudio cualitativo de casos con el propósito de investigar tres proyectos de responsabilidad social con desarrollo de capacidades sociales. A partir de ella, se desarrolló una estrategia de triangulación con múltiples fuentes de evidencia, como una forma de corroboración, junto con un protocolo que considera preguntas, la visión del proyecto y los procedimientos de campo.

Los resultados de esta investigación muestran que el proceso de cambio de conducta de los beneficiarios para la adopción de estos proyectos de responsabilidad social pasa por las siguientes etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Asimismo, la investigación muestra que es posible incorporar este proceso de cambio de

conducta para medir el retorno social de la inversión. Todo esto es posible al medir los impactos de estos proyectos generados en los beneficiarios y en los otros actores sociales relacionados con aquellos, como por ejemplo, las empresas auspiciadoras, colaboradores, clientes, entre otros.

Palabras Claves: cambio de conducta, retorno social de la inversión, responsabilidad social.

### 1.1 Problema de Investigación.

De acuerdo con Marquina, Goñi, Rizo- Patrón y Castelo (2011), la responsabilidad social en el Perú aún está en su etapa básica: las empresas se limitan a cumplir las exigencias legales o a tener un papel reactivo ante alguna demanda.

En ese sentido, estos mismos autores recomiendan que las empresas promuevan la responsabilidad entre sus asociados, que realicen un trabajo de orientación y monitoreo de los principios de la responsabilidad social y capaciten a sus integrantes con herramientas referentes este tema (mapeo de grupo de interés, espacios de escucha y diálogo, reportes de sostenibilidad).

Asimismo, otro estudio realizado por Jáuregui (2009) presenta los esfuerzos de responsabilidad social realizados en el Perú de acuerdo a la opinión de 144 ejecutivos entrevistados (investigación exploratoria). Según los resultados de dicho estudio, los ejecutivos consideraban que el desarrollo de la responsabilidad social en el Perú había logrado niveles de implementación mínimos (39%) y que, además, el tema era aún poco conocido en el ambiente empresarial peruano (32%).

Debido a este bajo nivel de avance en cuanto al tema de la responsabilidad social en el Perú, las empresas se enfrentan a diversos riesgos sociales. De acuerdo a la Defensoría del Pueblo del Perú (2011), la cantidad de conflictos sociales se ha incrementado sustancialmente en los últimos cinco años (desde 80 conflictos al año, en el 2006, hasta 214 conflictos en el 2011). La mayoría de estos conflictos (118) son del tipo socio ambiental; es decir, ocurren por proyectos extractivos de las empresas en el sector minero que tienen como área de influencia comunidades residentes en la zona.



Un elemento que origina los conflictos entre empresas y comunidades se refiere a la distribución de los beneficios económicos generados por la actividad minera. La presencia de la minería no solo ha generado rechazo, sino también grandes expectativas económicas en una parte de la población (De Echave, Diez, Huber, Revesz, Lanata y Tanaka, 2009)

Para disminuir estos conflictos sociales y mejorar la relación con las comunidades, las empresas realizan acciones de responsabilidad social consistentes en la implementación de proyectos relacionados a las áreas de salud, educación, infraestructura en servicios públicos (electrificación, agua potable), desarrollo económico local mediante la capacitación laboral a la comunidad, fortalecimiento en la capacidad de gestión y capacitación en temas ambientales (Marquina et al., 2011).

Para demostrar a la comunidad que los proyectos de responsabilidad social permiten una mejor distribución de los beneficios económicos, las empresas deben preocuparse, por un lado, en incrementar la cantidad de beneficiarios que adopten estos proyectos y, por otro, en resaltar los beneficios económicos obtenidos. Sin embargo, es posible que algunas familias duden, se resistan o se nieguen ante una innovación o proyecto de responsabilidad social. Este hecho limita el resultado de los proyectos y mantiene un clima social incierto.

El objetivo es, entonces, conseguir que más familias adopten estos proyectos o innovaciones y, a su vez, demostrar que estos proyectos los benefician económicamente.

En ese sentido, se requiere conocer dos temas principales: el proceso de adopción de un proyecto de responsabilidad social y el valorizar los impactos de estos proyectos para demostrar la distribución de los beneficios económicos.

Respecto al primer tema, se requiere conocer el proceso de difusión de una innovación. Este proceso ocurre porque todo proyecto de responsabilidad social constituye, en sí mismo, ideas nuevas o innovaciones para los beneficiarios, con el objetivo de que estos mejoren su estilo de vida. Sin embargo, los beneficiarios pueden dudar, resistirse o negarse ante la

presentación de estas nuevas ideas, por lo que se pueden tener argumentos para conseguir que ellos adopten la innovación mediante el conocimiento del proceso por el que pasan para adoptar una innovación y a todo ello se le denomina “difusión de la innovación”. Los investigadores de diversos campos están interesados en la difusión de la innovación en las organizaciones, que incluye temas como educación, gestión, cuidados en la salud, tecnología de información y sociología (Damanpour, 1992; Johns, 1993; O Neill, Poder, y Buchholtz, 1998; Wright, Palmar y Kavanaugh, 1994; Van de Ven y Poole, 1989). Muchos de estos temas comparten el interés por la mejora de las organizaciones. No obstante, las innovaciones no siempre se difunden dentro de las organizaciones con este propósito.

Rogers (1995) definió el término “difusión” como el proceso por el cual una innovación se comunica mediante cientos de canales a lo largo del tiempo entre individuos de un sistema social; y el término “innovación” como una idea, práctica u objeto percibido como nuevo por un individuo u organización. Según este mismo autor, la innovación no necesariamente es una idea nueva para la comunidad, puesto que el individuo pudo haber tenido conocimiento de esta idea pero no necesariamente tuvo interés en conocerla. En caso de que naciera el interés del individuo por esta innovación o que una organización quiera difundir una, el individuo recibirá o buscará información para conocer sus beneficios y determinar si adopta dicha innovación. Dicha información puede transmitirse de diversas maneras: mediante el desarrollo de capacidades, pasantías, entrenamiento, medios masivos, entre otras.

Respecto al segundo tema, valorizar los impactos para demostrar la distribución de los beneficios económicos, ello involucra la identificación de los actores impactados, el tipo de impacto (económicos, social, o ambiental) y, de allí, valorizar aquellos que puedan ser factibles de convertirse en valor monetario.

Asimismo, un proyecto de responsabilidad social trae como resultados consecuencias o impactos; es decir, cambios que le ocurren a un individuo o a un sistema social como resultado de adoptar una innovación. En el presente estudio ambos términos, consecuencias e impactos, tienen la misma interpretación.

Rogers (1995) indica que, a pesar de la importancia de las consecuencias, o impactos, de la adopción de una innovación, los investigadores han realizado muy pocos estudios acerca de ellos. Asimismo, la información que se tiene acerca de dichas consecuencias o impactos entregan resultados intangibles, basados principalmente en casos de estudio. Por tanto, falta agregar a la difusión de una innovación la medición de los impactos de esta.

Las empresas operan sin conocer toda la información sobre el impacto de sus operaciones en el medio ambiente y a la sociedad, sin tener la capacidad de optimizar estos impactos mientras alcanzan sus objetivos financieros. En ese sentido, hasta ahora, no se tiene un modelo para medir o valorizar dichos impactos en la sociedad y el medio ambiente que permita a las empresas tomar las decisiones más apropiadas (Lingane y Olsen, 2003). Sin embargo, si se pudieran valorizar las externalidades positivas y negativas (impactos ambientales y sociales) de las operaciones de una empresa, se podrían maximizar los retornos financieros y sociales de la empresa. No obstante, el rendimiento social y ambiental solo figura, en pocas excepciones, dentro de los reportes financieros convencionales (Lingane y Olsen, 2003).

La literatura ofrece una variedad de modelos para la medición del retorno social de la inversión (SROI, Social Return on investment) (Lingane y Olsen, 2003; New Economic Foundation [NEF], 2005; The Roberts Enterprise Development Fund [REDF], 2001; The Global Social Venture Competition [GSVC], 2003). Dichos modelos nos entregan diversos ejemplos para valorizar los impactos de programas de ayuda que realizan las empresas privadas y/o sin fines de lucro. Sin embargo, no existe un proceso simple y, generalmente,

aceptado para asignar una valorización monetaria a un impacto social. Así, para algunos indicadores habrá valores monetarios obvios, pero, para otros, se requieren valores aproximados que no serán ampliamente aceptados. Por ello, no será posible valorizar todos los impactos. De allí que la parte crítica para el cálculo del SROI es el valor social no cuantificado y este constituye un área para futuras investigaciones (Biemann, 2005).

New Economics Foundation [NEF] (2007) indica que el modelo para el cálculo del SROI se encuentra aún en una etapa temprana y uno de los problemas que han surgido es que encontrar un valor financiero de los impactos sociales es tan difícil que hacerlo resulta desproporcionado en términos de tiempo y esfuerzo requerido y este hecho puede socavar todo el análisis. Por ello, NEF recomienda desarrollar trabajos para alinear el SROI con otras medidas de impacto y, a su vez, incluir esfuerzo y experiencia para desarrollar un conjunto de buenas prácticas para la medición de resultados o impactos.

El problema radica, en ese sentido, en que no se conocen investigaciones que midan los impactos y la valorización de la adopción de un proyecto de responsabilidad social que involucre desarrollo de capacidades.

De esta manera, la motivación que guía la presente investigación es contribuir al estado del arte para mejorar la gestión de los proyectos de responsabilidad social mediante las actividades que generan el cambio de conducta de los beneficiarios utilizando el modelo de la difusión de una innovación de Rogers (1995) y, al mismo tiempo, mejorar la comunicación de sus impactos por medio del retorno social de la inversión (SROI).

El público objetivo de la investigación son todas las organizaciones, empresas públicas y privadas, organismos sin fines de lucro y la sociedad.

## 1.2 Propósito de la Investigación.

El objetivo es contribuir con la gestión de los proyectos de responsabilidad social bajo un enfoque de cambio de conducta (difusión de una innovación) para que estos proyectos tengan una mejor adopción por parte de los beneficiarios. Asimismo, se realiza la medición de estos proyectos de responsabilidad social por medio del retorno social de la inversión.

## 1.3 Preguntas de Investigación

Las preguntas que se propone responder con esta investigación son las siguientes:

- ¿Cómo se desarrolla el cambio de conducta de los beneficiarios de un proyecto de responsabilidad social con desarrollo de capacidades?
- ¿Cuáles deben ser las actividades de una empresa para provocar el cambio de conducta de los beneficiarios de un proyecto de responsabilidad social?
- ¿Cómo medir los impactos de la adopción de un proyecto de responsabilidad social con desarrollo de capacidades?

Para lograrlo se toma como unidad de análisis a los proyectos de responsabilidad social de desarrollo de capacidades.

Las preguntas de investigación en los estudios cualitativos se inician con las palabras interrogantes para expresar un diseño abierto y emergente (Creswell, 2003), mientras que, en los estudios de casos, se emplean las palabras interrogativas “cómo” o “por qué” dado sus caracteres más explicativos (Yin, 2003a).

Las preguntas señaladas anteriormente guían mediante verbos exploratorios el lenguaje del diseño emergente de la investigación. De esta manera, el estudio permitirá explorar, describir o explicar un proceso en el caso de un “case study” (Creswell, 2003, Stake 1999).

Asimismo, corresponden a preguntas de investigación, ya que conceptualmente establecen la dirección central del estudio que, en el caso de las investigaciones cualitativas, corresponde a la afirmación de la pregunta a ser examinada en su forma más general de manera consistente con la emergente metodología cualitativa (Creswell, 2003). En ese sentido, corresponde a un enunciado que desea conocer alguna situación insatisfactoria (Locke, Spirduso y Silverman, 2000)

#### 1.4 Estructura de la tesis

La tesis está dividida en 8 capítulos de contenido (incluyendo la introducción), un capítulo de referencias y 5 Anexos. El presente capítulo de introducción explica en forma muy precisa el contexto general de la investigación, el problema, propósito y las preguntas de investigación. Así, dado que el resto de capítulos del trabajo de tesis se estructuran de acuerdo a los conceptos presentados en la introducción, es imprescindible tenerla en cuenta a lo largo de este trabajo de investigación.

El capítulo 2 muestra el estado de la cuestión en temas de responsabilidad social, difusión de la innovación y medición de los impactos de los proyectos de responsabilidad social. Por un lado, se muestra la evolución del tema de responsabilidad social hasta su estado actual. Asimismo, se ha desarrollado una sección sobre la situación de la responsabilidad social en el Perú con el propósito de señalar la realidad en que se desarrolla este trabajo. Por otro lado, se muestran las principales teorías sobre la difusión de la innovación y luego de una evaluación comparativa se ha seleccionado el modelo de difusión que más se ajusta a este estudio. Por último, en cuanto al tema de medición de los impactos de los proyectos de responsabilidad social, se mencionan las principales corrientes académicas y su situación actual y, a su vez, se ha realizado un cuadro comparativo con las ventajas y desventajas de

cada una de ellas. Para finalizar el capítulo se presenta el modelo de investigación propuesto que resulta del análisis inductivo y de los vacíos encontrados en la revisión de literatura.

El capítulo 3 corresponde a la explicación de la metodología utilizada en este estudio. Allí se detallan la técnica de investigación que se siguió, el método de recolección y procesamiento de datos. Al mismo tiempo, se presentan los casos de estudio de tres diferentes empresas que realizan proyectos de responsabilidad social a la comunidad. Estas empresas son Cementos Lima, la primera empresa cementera del Perú, City Bank y una empresa minera.

En el capítulo 4, se presentan los resultados de aplicar la metodología de investigación de cada caso de estudio. Dichos resultados se han estructurado en dos partes principales: la primera parte analiza el modelo de difusión de la innovación y, la segunda, la medición de los impactos por medio del retorno social de la inversión.

El capítulo 5 corresponde a las discusiones teóricas de los resultados reportados en los capítulos precedentes. Este tiene como objetivo extender el análisis o profundizar ciertos aspectos que en la investigación han cobrado importancia para poder comprender mejor el fenómeno estudiado.

El último capítulo presenta las conclusiones generales del estudio, las implicaciones del mismo y las recomendaciones para ampliar la investigación en el futuro. Finalmente, en secciones aparte, se encuentran en forma detallada la bibliografía utilizada en esta investigación y los Anexos.

## 1.5 Limitaciones

El estudio ha analizado proyectos de rs en desarrollo de capacidades, por lo que sus resultados no se pueden generalizar para otro tipo de proyectos.

Otra limitación importante es que por ser una investigación de carácter cualitativo y, pese a que se trabajó con tres sectores económicos distintos (sector minero, industrial y financiero) y tres industrias distintas (cemento, financiera y minería) para fomentar la comparación constante que sugiere el método de *grounded theory* y para permitir la generalización de los resultados de la tesis (el modelo), su alcance es limitado. Así, en línea con lo anterior, aún cuando se usaron una gran cantidad de datos, puede ser criticable el hecho de que solo se consideran 3 empresas, ya que los más puristas pueden cuestionar la generalización de los resultados, precisamente, por el número de casos (Eisenhardt, 1989b; Eisenhardt, 1991; Yin, 2003) y eso es oportuno dejarlo en claro. No obstante, estas empresas son excelentes ejemplos del fenómeno que se estudia y permiten una adecuada generalización por los criterios de selección que se expondrán en el capítulo cinco.

Finalmente, el modelo y los resultados pueden cuestionarse por la interpretación realizada del fenómeno observado. No se puede criticar el hecho de interpretar, porque eso es común a toda metodología cualitativa, pero se puede criticar la calidad de la interpretación realizada. En ese sentido, a pesar de que se tomaron todas las providencias para minimizar el error de interpretación y mantener tanto la validez interna como la validez del constructo en el estudio y que se fueron revisando todas las etapas de investigación por distintos profesores, otro investigador pudiera tener una opinión distinta de determinadas variables analizadas.



En este capítulo se establece el marco teórico de la investigación realizada. A continuación, se presentarán las ideas principales que sustentan el orden de la revisión de literatura:

Los proyectos de responsabilidad social dentro de proyectos productivos son ideas innovadoras para la comunidad. Por ello, es necesario mostrar lo que se ha avanzado respecto a la difusión de una innovación o proyecto de responsabilidad social.

Asimismo, este tipo de proyectos están acompañados por actividades de desarrollo de capacidades para los individuos u organizaciones comunales. En ese sentido, estas actividades de desarrollo de capacidades son mecanismos para que la comunidad adopte el proyecto de responsabilidad social que una organización quiere establecer. Por este motivo, es relevante mostrar lo que indica la literatura acerca del desarrollo de capacidades y los modelos de evaluación de estas.

La identificación de los impactos generados por los proyectos de responsabilidad social es relevante para conocer si se alcanzó el objetivo. Por ello, es importante evidenciar qué tipos de impactos pueden generarse por estos proyectos de responsabilidad social.

Por último, es relevante, también, mostrar la literatura existente sobre la medición de los impactos de los proyectos de responsabilidad social, que se pueden medir mediante el retorno social de la inversión.

Sobre la base de la secuencia anterior, se presentarán, en primer lugar, los diversos modelos de difusión de la innovación que existen, considerando a la innovación y a un proyecto de desarrollo de capacidades como similares. En segundo lugar, se analiza el concepto de desarrollo de capacidades sociales que se viene aplicando en los diversos

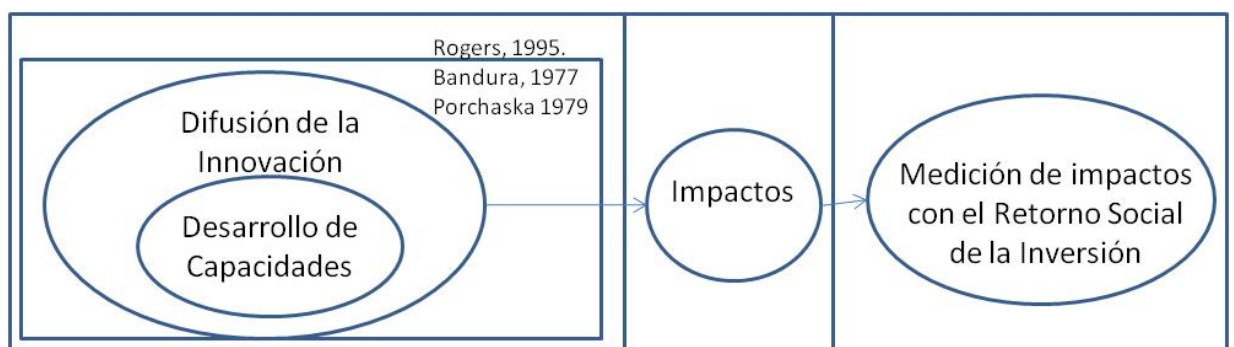
programas de responsabilidad social empresarial y la evaluación de estos programas. En tercer lugar, se mostrarán los impactos generados por los proyectos de RS. Finalmente, se detallan los modelos de medición de impactos por medio del retorno social de la inversión, allí se presentan las características de dichos modelos, como el análisis de *stakeholders*, el alcance del estudio y el cálculo del retorno social (SROI, por sus siglas en inglés, Social Return on Investment).

De acuerdo con la revisión de literatura realizada se puede establecer el siguiente esquema que cubre los principales temas:

- Difusión de innovación o proyecto de RS.
- Desarrollo de Capacidades, como mecanismo para ayudar al proceso de difusión de la innovación y su evaluación.
- Impactos.
- Medición del retorno social de la inversión.

La Figura 1 presenta un mapa orientador del marco conceptual del estudio y los elementos claves analizados a continuación.

Figura 1: Marco conceptual de la Revisión de Literatura.



Como se puede apreciar, los modelos para la difusión de la innovación presentados por Rogers (1995), Bandura (1977) y Porchaska (1979) han sido estudiados desde el punto de vista del proceso de cambio de conducta; es decir, desde el conocimiento de la innovación, pasando por la percepción, acción y mantenimiento y confirmación de dicha conducta. Sin

embargo, Rogers (1995) define las consecuencias como directas, indirectas, deseadas, no deseadas, esperadas y no esperadas. De igual manera, revisa estudios sobre las consecuencias o impactos de la innovación y ha encontrado que falta investigación en este tema (Rogers, 1995). En ese sentido, se puede afirmar que no existe en la literatura una investigación de la medición de los impactos o consecuencias mediante el retorno social de la inversión.

Por otro lado, la revisión de literatura trata sobre el retorno social de la inversión o SROI (Social Return on Investment) para la medición de las consecuencias o impactos de cualquier proyecto social. Algunos modelos para la medición del SROI ponen énfasis en el análisis des stakeholders (Olsen, 2004; NEF, 2008) y en la cadena de impactos y atribución (Olsen, 2004; GSVC, 2003, NEF, 2008), mientras que otros se concentran en el cálculo del retorno social (REDF, 2001; Phillips, 1997). A continuación desarrollamos este marco conceptual a partir de la revisión de literatura.

## 2.1. Responsabilidad Social Empresarial RSE

### **Evolución del concepto de la RSE**

El concepto de Responsabilidad Social (RS) o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no es nuevo. Como idea ya se le había tomado en cuenta en la primera parte del siglo XX; sin embargo, su utilización moderna tuvo como pionero a Bowen (1953) cuya publicación se toma generalmente como punto de partida en la literatura de RS. Es durante estos años cuando se explica la responsabilidad social empresarial, no ya como una actitud o comportamiento voluntarista o filantrópico, sino como una necesidad que la empresa tiene de justificar su poder, de alcanzar legitimidad en la sociedad. Así pues, por un lado, el concepto de la responsabilidad social empresarial nace unido a la idea de que no es suficiente con que la empresa sea generosa porque tiene la posibilidad de serlo, sino que tiene que serlo siempre,

porque tiene el gran poder de influir sobre la sociedad y de modificarla, tanto en un sentido positivo como negativo.

Por otro lado, Friedman (1970) afirma que la empresa no tiene ninguna obligación más allá de obtener beneficios dentro de un contexto de libertad y competencia abierta. El primer modelo, en palabras de dicho autor, consiste en que la consideración de la moralidad es un tema que no cabe plantear al hablar de la empresa. En este sentido, sostiene que no se pueden ofrecer ni existen guías, o algún tipo de criterio, para distinguir las exigencias legítimas o ilegítimas que la sociedad puede presentar a la empresa. Este hecho le lleva a afirmar, también, que los ejecutivos de la empresa no pueden arrogarse el derecho de velar por el bienestar de la sociedad, pues no han sido elegidos por ella. Asimismo, defender la postura contraria supondría tratar de solucionar problemas por medio de procedimientos antidemocráticos. Es decir, sería, a su juicio, una forma de permitir que las empresas impongan tributos para satisfacer necesidades o promocionar valores sociales y que utilicen los beneficios con propósitos “sociales”, cuando no están elegidas democráticamente para ello, y el Estado, que sí está con Figurado y elegido para tal fin, no sea capaz o tenga dificultades para solucionar dichos problemas (Friedman, 1970). Todo esto se exige cuando, en realidad, es la maximización del beneficio dentro de ciertas reglas el único principio que puede esgrimirse al hablar de responsabilidad.

Henry Mintzberg (1997) define la responsabilidad social como la consideración voluntaria del bien público y social al mismo tiempo que el bien económico y privado. Dicho autor desarrolla planteamientos acerca de la función de la responsabilidad social de las empresas en temas como los sistemas de control externo; es decir, cuando trata de responder a la pregunta de quién debería controlar a las organizaciones. Este autor señala la necesidad de la responsabilidad social y establece ciertos lineamientos al respecto. El hecho es que debe existir la responsabilidad social de las empresas, ya que esta es necesaria por dos razones, la

primera es que las decisiones estratégicas de las grandes organizaciones implican, inevitablemente, consecuencias sociales y económicas que están entrelazadas, pues cada decisión importante de una gran corporación genera todo tipo de consecuencias sociales. De allí que, en los negocios, no existe una decisión puramente económica. La segunda razón por la que es necesaria la responsabilidad social es que siempre hay implicado algún grado de discrecionalidad cuando se adoptan decisiones en una corporación, es decir, existe libertad para frustrar necesidades sociales o para atenderlas. Fundamentalmente, es nuestra ética la que nos hace responsables. Si los sistemas de control del rendimiento preferidos por las corporaciones grandes y diversificadas merman demasiado nuestras normas éticas, entonces tendremos que considerar cómo están organizadas estas corporaciones; es decir, repensar su tamaño, su burocratización (Mintzberg, 1989).

Peter Drucker (1993), por su parte, destaca también como un defensor de esta filosofía. Este autor enfatiza la importancia de la responsabilidad para las empresas, pues considera que la teoría social y política, desde Platón y Aristóteles, se centraba en el poder, pero la responsabilidad debe ser el principio que informe y organice la sociedad pos capitalista. Así, la sociedad de las organizaciones, la sociedad del saber, exige una organización basada en la responsabilidad. Este autor plantea la existencia de un nuevo orden organizacional que se adapta a los grandes cambios que sufre la sociedad. De este modo, la responsabilidad social empresarial se ubica dentro de este nuevo orden empresarial. Drucker (1993) insta a las empresas a las prácticas socialmente responsables, ya que considera que las organizaciones deben asumir la responsabilidad social, porque no hay nadie más en la sociedad que pueda cuidar de ella misma. No obstante, deben hacerlo responsablemente; esto es, dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de funcionamiento. El autor señala lo importante de hacer empresa de manera socialmente responsable; sin embargo, deja claro que esta acción social no puede atentar contra el

mantenimiento de la empresa en el tiempo. Es decir, reconoce un fin fundamental (ser rentable), pero con responsabilidad.

Drucker (1993) enfrenta el enfoque de Friedman afirmando que el rendimiento económico no es la única responsabilidad de una empresa, como tampoco el rendimiento económico es la única responsabilidad de una escuela, ni los resultados de atención sanitaria, la única responsabilidad de un hospital. El poder debe equilibrarse siempre con la responsabilidad, de lo contrario es tiranía. Pero, además, sin la responsabilidad, el poder también degenera en falta de resultados y las organizaciones tienen poder, aunque solo sea poder social. Asimismo, Drucker (1993) afirma que las organizaciones tienen la responsabilidad de intentar encontrar un enfoque para los problemas sociales básicos que encaje en su competencia y que, claro está, transforme un problema social en una oportunidad para la organización. En ese sentido, el mismo autor contempla este punto de vista indicando que cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque.

Por su lado, Davis (1960) se preocupó por dos aspectos. El primero hace referencia a la necesidad de limitar la responsabilidad social al contexto de la dirección y gestión de las empresas. A partir de sus trabajos, precisamente, se populariza la expresión de RSE. El segundo aspecto tiene que ver con el intento de definir la RSE como la justificación basada no sólo en razones económicas o técnicas para la toma de decisiones empresariales, sino en razones que van más allá de éstas. Con este argumento se enuncia el principio de legitimidad de las empresas vinculándolo al poder empresarial y se define la relación institucional entre las empresas y la sociedad. Una relación que establece que las empresas como organizaciones al servicio de la sociedad tienen que seguir los criterios y normas que ésta establece como legítimos. Esta ley contempla la posibilidad de que una empresa se comporte bajo criterios que la sociedad no considera legítimos. Pero este comportamiento sólo podrá darse en cortos

periodos de tiempo, en el corto plazo. Pues en el largo plazo la empresa si no cumple y satisface tales expectativas, verá como la sociedad le retira, le niega la posesión de poder, poder que pertenece a la sociedad.

Davis (1960) trata de argumentar que la RSE se refiere a la consideración de la empresa de, y a la respuesta a, temas más allá de los requisitos económicos, técnicos y legales de la empresa. En ese sentido, define la RSE como la obligación de la empresa de evaluar, en sus procesos de toma de decisión, los efectos de esas decisiones sobre el sistema social externo, de modo que consiga beneficios sociales además del aumento de sus ganancias que es lo que toda empresa busca.

Asimismo, Mitchell et al. (1997) indica que la legitimidad, al igual que el poder, es una variable a considerar y que, cuando está presente, se basa en un valor generalizado que es percibido por los *stakeholders* en todo nivel social. Los demandantes pueden o no percibir la legitimidad de sus demandas; así como los directores puede tener percepciones de la legitimidad de los *stakeholders*. Este autor continúa indicando que la contribución de legitimidad depende de la interacción con el poder o la urgencia. Así, desde este punto de vista, a legitimidad gana derecho sobre el poder y voz sobre la urgencia.

Mientras tanto, Donaldson (1991) menciona que las condiciones para que una empresa pueda ser considerada agente moral tienen que ver con el proceso de toma de decisiones que realiza. Dicho proceso de toma de decisiones para ser calificado de moral deberá contar, al menos, con dos elementos: (1) la capacidad para usar razones morales en la toma de decisiones y (2) la capacidad de que el proceso de toma de decisiones controle no solo sus acciones empresariales manifiestas, sino también la estructura de políticas y reglas.

Desde este punto de vista, cuando se afirma que la empresa es un agente moral, quiere decir que la empresa no es una máquina que responde a los estímulos exteriores sin razonar. Así, por ejemplo, no responde a las exigencias o demandas de la opinión pública, las

condiciones del mercado y los grupos de los consumidores sin reflexionar y deliberar sobre qué es lo que puede y debe hacer. Para ser considerado como agente moral, se debe tener razones para hacer lo que se hace y algunas de esas razones deberán ser morales. Obviamente, las empresas no son exactamente como las personas, pero sí poseen una estructura interna apropiada. La primera condición, entonces, para que una empresa sea considerada agente moral es que exista una estructura interna mediante la cual el agente moral puede usar razones (Donaldson, 1991)

La segunda condición se sustenta en el hecho de que los seres humanos son responsables moralmente no solo de sus acciones, sino también del mantenimiento de sus capacidades morales. Así, el que una empresa sea agente moral implicará, también, el mantenimiento de las facultades morales corporativas, tales como ciertas políticas, reglas y procedimientos morales empresariales (Donaldson, 1991).

De esta manera, si las corporaciones satisfacen las dos condiciones anteriores, entonces, podrían ser calificadas como agentes morales, pero no como “actores o personas morales”. Es decir, por una parte, las empresas son sujetos de responsabilidad moral de pleno derecho y no simplemente medios mediante los que se realiza la responsabilidad moral individual. Por otra parte, siguiendo a Donaldson (1991), sería un error mantener la idea de que porque una empresa puede usar razones morales en su toma de decisiones, estas últimas poseen automáticamente otras propiedades morales, como obligaciones humanas y derechos humanos.

Por su parte, los teóricos de la RSE, como Steiner (1971) y Carroll (1979), entre otros, que señalan una responsabilidad por parte de la empresa que va más allá del cumplimiento de las reglas y leyes mercantiles y jurídicas, argumentan que la responsabilidad empresarial posee tres características básicas. La primera característica consiste en que la responsabilidad de la empresa no es simplemente una responsabilidad individual de los directivos. En ese



sentido, dichos autores señalan la existencia de dos niveles de análisis de la responsabilidad: nivel micro y nivel meso u organizacional. La segunda característica consiste en que la principal obligación de la RSE es la económica, pero también posee unas obligaciones legales y sociales. Y, finalmente, la tercera consiste en que la asunción de tales acciones tiene que ser autoexigida o autoimpuesta por la empresa, pero no fruto de presiones o coerciones externas.

Entre las numerosas propuestas, la realizada por Carroll (1979) merece especial interés, pues trata de dar respuesta a dos de las principales dificultades de aplicación que presenta esta definición de RSE. La primera dificultad es la carencia de mecanismos para distinguir entre las acciones de las empresas que son 'puramente voluntarias' y aquellas que son 'respuestas a normas sociales'. Es decir, dado que existen normas o criterios que son, al mismo tiempo, de carácter social, legal y ético, es difícil averiguar la motivación que ha tenido la empresa para actuar siguiendo tal criterio, si lo ha hecho por miedo al castigo o sanción social, la motivación legal o la moral. Asimismo, la segunda dificultad consiste en que la empresa tiene problemas para interpretar y concretar las obligaciones que se desprenden de la noción de RSE. Esta última, aunque incluye las relaciones económicas y legales, va más allá de ellas y se caracteriza por ser voluntaria; es decir, de autoobligación.

El rasgo distintivo de ambas propuestas es que tratan de ofrecer un marco desde el cual se pueda explicar, en el terreno de la aplicación, la RSE como aquellas obligaciones legítimas desde una perspectiva normativa y no solo descriptiva. En otras palabras, como aquellas que demandan no solo congruencia entre las expectativas sociales y las respuestas empresariales (los valores y normas vigentes socialmente y la respuesta concreta empresarial), sino también entre las expectativas éticas o morales y las respuestas empresariales (los valores y normas válidos moralmente y la respuesta concreta empresarial). En resumen, la responsabilidad social la constituyen los intentos de argumentar desde el lenguaje moral aquellas obligaciones

empresariales que reclaman para sí una combinación de perspectivas convencionales y postconvencionales.

Del mismo modo, ambas propuestas afirman que la RSE implica, en ese sentido, ir siempre un paso delante del derecho y aceptar las nuevas expectativas sociales antes de que estas sean codificadas por la ley. Así, la idea de que las condiciones de la economía tradicional y los criterios legales, aunque necesarios, no son condiciones suficientes de la legitimidad empresarial cobra verdadero protagonismo y un lugar central en la defensa de la RSE.

Carroll (1979) afirma que la responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento temporal determinado. Esto incluye cuatro clases de responsabilidades: económicas, legales, éticas y discrecionales. La caracterización que ofrece de cada una de ellas se puede resumir brevemente del siguiente modo:

(a) Las responsabilidades económicas, de las que una empresa tiene que responder primeramente. Este ámbito de responsabilidad es parte de su responsabilidad social, pero constituye la parte más importante, puesto que la orientación y el objetivo principal de la empresa es la producción de bienes y servicios que la sociedad quiere y venderlos a un precio justo. Este último es aquel que la sociedad cree que representa el valor del bien y servicio adquirido y que proporciona a la empresa un adecuado beneficio para su perpetuación, crecimiento y retorno para sus accionistas (Carroll, 1979).

(b) Las responsabilidades legales ocupan el segundo lugar de la RSE. En el momento en que la sociedad ha aprobado el sistema económico permitiendo a la empresa asumir el papel productivo mencionado en el párrafo anterior, como una forma de cumplir con el contrato social que se establece entre ambas, la empresa debe cumplir

las leyes. Las responsabilidades legales reflejan una visión de “ética codificada” en el sentido de que contienen nociones básicas de justicia existentes en la moral de la sociedad. Es una responsabilidad de la empresa hacia la sociedad cumplir con las leyes. Si la empresa no está de acuerdo, existe un procedimiento o mecanismo mediante el proceso político para disentir de ellas (Carroll, 1979).

(c) Las responsabilidades éticas que, según su descripción, abarcan aquellas actividades y prácticas que son esperadas o prohibidas por los miembros de la sociedad siempre que éstas no estén codificadas en la ley. Abarca, así, las normas, los estándares o expectativas que muestran los clientes, trabajadores, accionistas y la comunidad considerando como justo mantener el respeto de la protección y los derechos morales de los *stakeholders* (Carroll, 1979).

Siguiendo su caracterización, las éticas o valores cambiantes preceden al establecimiento de la ley; por ejemplo, los derechos civiles, medioambientales y los movimientos de consumidores han reflejado cambios básicos en los valores de la sociedad. De este modo, estas responsabilidades éticas pueden verse como campanadas anunciando y liderando la posterior legislación, pero también pueden verse como un reflejo de los valores y las normas emergentes que la sociedad espera encontrar en la empresa, siempre pensando que ellos pueden reflejar un nivel más alto de realización que el que actualmente es requerido por la ley. Las responsabilidades éticas, en este sentido, están a menudo bajo el escrutinio y debate público, sin que quede clara su legitimidad, por lo que, según Carroll (1979), es bastante difícil para la empresa tratarlas.

(d) Las responsabilidades voluntarias o discrecionales, cuya nomenclatura Carroll (1979) admite que, quizás, no sea apropiada para denominar a estas responsabilidades. Sin embargo, lo importante es que este ámbito de responsabilidad está guiado

completamente por la discrecionalidad de la empresa; es decir, por su elección o deseo. Estas actividades son puramente voluntarias, guiadas solo por el deseo de los empresarios de ocuparse de actividades sociales. Por ello, implican acciones que no están ordenadas ni requeridas por la ley y, generalmente, no se espera, en un sentido ético, que vengan de la empresa (centros para drogas, donativos, programas de préstamos para directivos, etcétera.).

La distinción entre estas responsabilidades y las responsabilidades éticas, según Carroll (1979), es que las primeras no son esperadas, normalmente, en un sentido moral o ético. Las comunidades desean que la empresa contribuya con su dinero y trabajo a programas humanitarios, pero no consideran a las empresas como no-éticas si no suministran este tipo de contribuciones.

Así como las expectativas de la sociedad respecto a las empresas es que estas alcancen beneficios (como un incentivo y una recompensa) por su eficiencia y efectividad, la sociedad, también, de la empresa que obedezca las leyes. Estas últimas representan las “reglas básicas de juego” para las corporaciones.

El segundo elemento de su modelo es la *respuesta social* (corporate social responsiveness), que constituye el momento del comportamiento y de la actitud de la empresa frente a sus responsabilidades. Para especificar tales respuestas, Carroll (1979) utiliza y se basa en el sistema propuesto por Wilson (1975) para entender los comportamientos empresariales bajo cuatro categorías: proacción, acomodación, defensa y reacción. Estas cuatro categorías permiten entender las distintas formas de responder; es decir, de actuar o de gestionar, que la empresa pone en marcha con relación a las esferas sociales.

El tercer elemento del modelo propuesto por Carroll (1979) es una lista de interrogantes ante las que la empresa tiene que dar una respuesta social, dicho modelo incluye los siguientes temas: consumo, medioambiente, discriminación, seguridad del producto, seguridad en el

puesto de trabajo y los accionistas. Ahora bien, aun cuando considera el tema de que tal dimensión dentro del sistema implica que la responsabilidad empresarial tendrá que reinterpretarse con el tiempo dependiendo de las cuestiones acuciantes. Por otro lado, Steiner (1971) construye una definición de RSE indicando que los negocios son y deben permanecer fundamentalmente como instituciones económicas. Sin embargo, este hecho conlleva una responsabilidad de ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por ello, los negocios tienen responsabilidades sociales. De esta forma, cuanto mayor llegue a ser una compañía, mayores son sus responsabilidades; pero todas las empresas pueden asumir alguna parte de estas sin ningún costo y, a menudo, con grandes beneficios a largo plazo. La suposición de que las responsabilidades sociales son algo más que una actitud, la forma en que un directivo enfoca su tarea de toma de decisiones, es un gran cambio en el modo en que la economía toma sus decisiones. Esto es una filosofía que considera la comparación del interés social y el interés ilustrado de los negocios en el largo plazo con el viejo, estrecho y desenfrenado interés egoísta del corto plazo.

Steiner (1971) indica que la RSE no se ve como una justificación de un poder que la empresa puede utilizar a favor de sus propios intereses, sino como una obligación que las empresas poseen por su propia existencia. Las empresas son la cara visible del sistema económico y éste se inscribe dentro de la sociedad. Por ello, los objetivos y finalidades que la empresa persiga no podrán ir en contra de los fines sociales y, más aún, tendrán que ayudar al desarrollo de tales fines. Así, pues, los temas que apoyan la asunción por parte de la empresa de su responsabilidad social empresarial implican razones de legitimidad social. Esto es, que la empresa, como una institución social, recibe legitimidad de la sociedad por el cumplimiento de sus responsabilidades económicas de acuerdo con los valores sociales vigentes y, a su vez, con su responsabilidad de mejorar esa sociedad mediante sus comportamientos. Además, las empresas tienen que aceptar tal RSE, no por imposición legal

o por un interés económico, sino por ser instituciones sociales que, más allá de ser responsables frente a la ley y de sus funciones económicas, lo son frente a la sociedad.

La posición de Steiner (1971) corresponde a una forma de entender las obligaciones de la empresa como deberes derivados de los contratos, implícitos o explícitos, entre la empresa y la sociedad. Frente a la posición utilitarista, considera que el fin de la empresa no es únicamente, o primordialmente, el beneficio económico, sino que lo que la empresa posee es una especie de “licencia para operar” que le concede la sociedad. Al respecto, Steiner (1971) indica que entre la empresa y la sociedad existen múltiples contratos y algunos de esos contratos son de carácter ético porque hacen referencia a criterios, principios o normas que todo el mundo debería de respetar estuviera donde estuviera actuando. En otras palabras, se refiere a aquellos contratos que hacen referencia a aspectos de comportamiento que no pueden ser trasgredidos por la empresa a riesgo de ser considerada inmoral y de que la sociedad le retire la licencia concedida.

Al respecto, Carroll (1999) señala que “la RSC implica la dirección de una empresa de tal manera que sea económicamente rentable, cumpla con las leyes, la ética y sea socialmente colaboradora. En ese sentido, ser socialmente responsable significa que la rentabilidad y el cumplimiento de las leyes son los requisitos primeros y principales para poder hablar sobre la actuación ética de la empresa y el alcance de su ayuda a la colectividad donde está instalada, sus contribuciones de dinero, tiempo y recursos humanos. En consecuencia, la RSC se compone de cuatro partes: económica, legal, ética y voluntaria o filantrópica”.

Porter y Kramer (2006) indican que muchas empresas han hecho mucho para mejorar las consecuencias sociales y ambientales de sus actividades, pero estos esfuerzos no han sido tan productivos como se esperaban debido a dos principales razones. La primera de ellas es que estas empresas colocan a los negocios en contra de la sociedad, cuando claramente

ambos son interdependientes. En segundo lugar, las organizaciones presionan a las empresas a pensar en la RS de manera genérica, en vez de la manera más apropiada para cada empresa.

Estos mismos autores proponen una nueva manera de ver la relación entre los negocios y la sociedad que no trata el éxito de una compañía y el bienestar de la sociedad como un juego de suma cero. Para ello, presentan un modelo que las empresas pueden usar para identificar todos los efectos, tanto positivos como negativos, que tienen en la sociedad. Asimismo, determinan cuales manejar y sugieren maneras efectivas para hacerlo.

Porter y Kramer (2006), de igual manera, mencionan que los impulsores de la RS tienen cuatro principales argumentos: obligación moral, sostenibilidad, licencia para operar y reputación.

La obligación moral implica que las empresas poseen la tarea de ser buenos ciudadanos y agregan que el “hacer las cosas correctas” es importante en las metas de las mismas para la Responsabilidad Social como las organizaciones sin fines de lucro.

La sostenibilidad enfatiza el control ambiental y de la comunidad. La noción de “la licencia para operar” deriva de que cada empresa necesita un permiso, tácito o explícito, del Gobierno, comunidades, y numerosos *stakeholders* para hacer negocios. Finalmente, la reputación es utilizada por muchas empresas para justificar las iniciativas de RS en el hecho de que ello mejorará su imagen corporativa, fortalece sus marcas y mejora el valor de sus acciones.

La licencia para operar, por el contrario, es más pragmática. Ofrece una manera concreta para identificar los problemas sociales que importan a sus *stakeholders* y llevan a cabo decisiones sobre la base de ellos. Este tema también ayuda al diálogo constructivo con los reguladores, la ciudadanía local y los activistas. Por ello, la noción de licencia para operar es importante entre las empresas que dependen del consentimiento del gobierno, como la minería y otras industrias extractivas altamente reguladas. Así, buscando satisfacer a sus

*stakeholders*, las empresas ceden el control primario de sus agendas de RS a sus partes externas. El punto de vista de los *stakeholders* es obviamente importante, pero estos grupos nunca podrán entender las capacidades de una corporación, la posición competitiva o el intercambio que se debe hacer. Una empresa que considera la Responsabilidad Social como una forma de aplacar la presión de los grupos se encuentra con que esta le retorna en una serie de reacciones defensivas con un mínimo valor para la sociedad y para la empresa.

Asimismo, la reputación busca un beneficio estratégico, pero raramente lo encuentra, ya que las preocupaciones, como la reputación y la licencia para operar, se concentran en satisfacer *stakeholders* externos. Por ejemplo, las empresas orientadas a los clientes se enfocan a mejorar sus relaciones y el valor para los clientes en sus campañas de marketing. En industrias más estigmatizadas, como las energía y químicos, la empresa puede perseguir iniciativas de responsabilidad social como una forma de seguro con la esperanza de que su reputación en la sociedad pueda disminuir las críticas públicas en los momentos de crisis.

Asimismo, Porter y Kramer (2006) indican que ninguna empresa puede resolver todos los problemas sociales. Sin embargo, cada una de ellas puede seleccionar los problemas que son comunes a sus negocios. De esta forma, otros problemas sociales se pueden dejar a otras instituciones, como el gobierno o las ONG, que cuentan con mayor experiencia para tratarlos.

La prueba esencial para guiar la Responsabilidad Social es que represente una oportunidad para crear valor; es decir, un beneficio significativo para la sociedad y que también es valorado por la empresa.

Prahalad y Stuart (2002) señalan que existen millones de consumidores de clase media en los países en vías de desarrollo que demandan productos de las empresas multinacionales. Por ello, este es el tiempo para que las empresas observen las estrategias de globalización a través de la perspectiva del capitalismo inclusivo. De esta manera, para la empresa con los



recursos y la persistencia de competir en el fondo de la pirámide, el premio incluirá el crecimiento, la rentabilidad y una incalculable contribución a la humanidad. En ese sentido, aquellos países que aún no cuentan con la infraestructura o con productos que no cubren las necesidades humanas básicas son un terreno ideal de prueba para el desarrollo de tecnologías sustentables y productos para todo el mundo. Además, las empresas que invierten para atender en la base de la pirámide pueden sacar a millones de personas fuera de la pobreza y desesperación. Asimismo, alejar la decadencia social, el caos político, el terrorismo y los daños ambientales, que continuarían si la distancia entre los ricos y pobres continúa ampliándose.

Hacer negocios con los 4 millones de los más pobres del mundo, las dos terceras partes de la población mundial, necesitará innovaciones radicales en tecnologías y modelos de negocios. Este hecho, a su vez, requerirá que las empresas evalúen la relación de rendimiento y precio de los productos y servicios y, también, de un nuevo nivel de eficiencia de capital y una nueva manera de medir el éxito financiero. Las empresas serán forzadas a transformar su entendimiento de escala desde “más grande mejor” hacia un ideal de producción de pequeña escala unido a las capacidades de escala mundial.

En resumen, la población más pobre representa nuevos desafíos de gestión para las empresas más saludables del mundo. En otras palabras, venderle a los pobres y ayudándoles a mejorar su vida al producir y distribuir productos y servicios dentro de una cultura sensible, sostenible y rentable económicamente (Prahalad y Stuart, 2002).

Estos mismos autores expresan que se requieren cuatro elementos claves para desarrollar el mercado en la base de la pirámide. Estos elementos son: crear el poder de compra, formar aspiraciones, mejorar el acceso y buscar soluciones locales. A continuación los detallaremos:

a) Crear el poder de compra. Ayudar a los más pobres del mundo a elevarse sobre la línea de desesperación constituye una oportunidad de negocios para hacer el bien y hacerlo bien. Para hacer el bien, en efecto, se requieren dos intervenciones: proveer el acceso al crédito e incrementar el ingreso potencial de los pobres. Sin embargo, solo pocas empresas han iniciado con estas estrategias y han obtenido resultados positivos.

Los créditos comerciales históricamente no han estado disponibles para los muy pobres. Aún si estos, viviendo en la pobreza, tienen acceso al banco, sin dinero es difícil obtener un crédito del sistema tradicional bancario.

La gran mayoría de los pobres en los países en vías de desarrollo operan de manera informal o en una economía ilegal, debido a que el costo y el dinero que implica obtener la legalidad de sus bienes son muy altos. Por ello, los países en vías de desarrollo han intentado los subsidios del gobierno para liberar a los pobres del ciclo de la pobreza, pero sin resultados exitosos. Aún si los pobres fueran capaces de beneficiarse de la ayuda del gobierno para empezar un pequeño negocio, su dependencia del crédito con altos cargos de los intereses hace imposible el éxito (Prahalad y Stuart, 2002).

b) Formar aspiraciones. Los productos innovadores iniciados en la base de la pirámide, y promovidos mediante la educación del cliente, no solo influenciarán positivamente la elección de las personas en la base de la pirámide sino que pueden hacer pensar acerca de la manera en que viven los otros ciudadanos de mayor poder adquisitivo.

La electricidad, el agua, la refrigeración y muchos otros servicios esenciales son oportunidades en los países en vías de desarrollo. Una empresa eléctrica basada en energía solar ha adaptado su tecnología y ha entregado micro créditos para el servicio de electricidad a las personas de lugares remotos en África o Asia, quienes, de otra manera, gastarían el dinero para quemar, kerosene, velas, madera o abono para su iluminación y cocción. Este sistema de electrificación rural está basado en la generación de energía en sitio y en pequeña

escala con recursos renovables. Un fondo de préstamos evolvente entregado a los campesinos permite que dicho sistema de electrificación opere por sí mismo (Prahalad y Stuart, 2002).

c) Mejorar el acceso. Se requieren mejores sistemas de comunicación y distribución, debido a que las comunidades de la base de la pirámide están física y económicamente aisladas. En consecuencia, solo pocas empresas han diseñado su sistema de distribución para atender las necesidades de los clientes rurales y pobres. Como se puede observar en el caso de las empresas locales creativas que poseen una distribución rural efectiva.

Las empresas pueden desempeñar un papel en la distribución del producto en la base de la pirámide al entregar a las empresas su primer contacto en el mercado internacional.

d) Encontrar soluciones locales. Las empresas deben combinar su ventaja tecnológica con el profundo conocimiento local; por ejemplo, consideremos los paquetes de detergentes. Por un lado, para los clientes de alto nivel adquisitivo pueden existir grandes paquetes de detergentes, mientras que para los clientes en la base de la pirámide, que consiguen el dinero diariamente se pueden producir pequeños paquetes de dicho producto.

### 2.1.1. Responsabilidad social en el Perú

En el Perú, la responsabilidad social ha sido tema de interés empresarial desde los años noventa cuando aparecen una variedad de iniciativas por parte de los académicos y las organizaciones sin fines de lucro (Correa et al., 2004). En ese sentido, algunas de las organizaciones claves vigentes son: Perú 2021, la Universidad del Pacífico y Centrum Católica.

Perú 2021 busca involucrar a empresarios y empresas en proyectos sostenibles y promover los relacionados a la sostenibilidad en responsabilidad social empresarial para contribuir con el desarrollo de un proceso dinámico en el ámbito nacional y lograr una visión

compartida a largo plazo. En aquel entonces, esta institución ya realizaba una serie de actividades para lograr su propósito, como simposios y conferencias en la promoción de la responsabilidad social empresarial, apoyo a proyectos en educación y la difusión de una visión nacional compartida.

El centro de investigación de la universidad del Pacífico (CIUP) apoya la realización de cambios en las relaciones entre los empresarios nacionales y los universitarios para integrar tanto conceptos como prácticas de responsabilidad social y de filantropía. Entre sus actividades, están la sensibilización de diferentes sectores mediante la capacitación, formación y difusión de este tema. Además, iniciaron una biblioteca de temas de responsabilidad social para difundir estudios de caso e investigaciones de diversas personas e instituciones.

Posteriormente, a inicios del año 2000, surge el Centro de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (CRESS) de Centrum Católica que se enfoca en conocer el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en el ámbito de los diferentes sectores industriales y de las empresas en el país. Entre sus investigaciones, se encuentra el desarrollo del Índice de Reputación Corporativa (IRCA), estudio sobre la influencia de la responsabilidad social en la conducta de compra del consumidor y una línea de evaluación entre la responsabilidad social y distintos sectores industriales.

Correa et al. (2004) señalaron que el Perú era el único país que mostraba un análisis detallado sobre el grado de de integración de políticas y prácticas de responsabilidad social en el sector privado. Este fue resultado de un estudio llevado a cabo por SASE (Seguimiento de Análisis y Evaluación para el Desarrollo), el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y Perú 2021 (Benavides y Gastelumendi, 2001). El objetivo de este estudio fue conocer tanto la opinión de los empresarios y ejecutivos sobre la responsabilidad social empresarial como los proyectos y actividades que realizaban sus empresas para lograrla. La

investigación fue llevada a cabo sobre una base de 75 empresas y algunas de sus conclusiones fueron las siguientes:

Primero, se observó un número creciente de empresas (40%) que comprendían que la responsabilidad social era parte de la práctica gerencial de una empresa e implicaba tener políticas del entorno interno y externo articuladas.

En segundo lugar, las empresas entrevistadas señalaron dos tipos de valor agregado por sus esfuerzos en responsabilidad social, mejor imagen institucional (72%) y mayor identificación del trabajador (70%).

Asimismo, se encontró que el 46% señaló que la falta de visión de la empresa y/o falta de decisión de los directivos es el mayor obstáculo para tomar una actitud proactiva en cuanto a la responsabilidad social. La mayoría de las empresas (60%) todavía no ha incorporado la responsabilidad social en la gestión integral de la empresa.

También, se observó un avance en los temas de medio ambiente, relación con los proveedores y uso responsable de la publicidad.

En cuanto a la responsabilidad social en el entorno interno, se observaron políticas bastante desarrolladas y plena identificación del vínculo entre productividad del trabajador y acciones de responsabilidad social.

Finalmente, se encontró que 63% de las empresas difunden sus actividades de responsabilidad social a sus trabajadores, un 45% las difunden externamente y 25% no las difunden.

El estudio realizado por Tostes (2008) y encargado por el Programa Laboral de Desarrollo (Plades) presenta iniciativas de responsabilidad social que algunos bancos peruanos están llevando a cabo. Así, se tiene que el Banco de Crédito del Perú (BCP) ha construido una cultura de compromiso dentro de su institución respecto al apoyo y retribución a la comunidad. Asimismo, cuenta con una organización de resultados clara y

centrada en mejorar el vínculo con su entorno social, lo cual abarca aspectos educativos, culturales, sociales y deportivos. Por su parte, el Banco Continental del Perú tiene un concepto más ligado a la filantropía y cuenta con una fundación, realiza actividades u obras en beneficio de la sociedad de forma directa. En el caso del Banco Interbank, si bien cuenta con una interesante percepción en torno al tema de responsabilidad social, aún no tiene una organización y enfoque claro al respecto, como sucede con los otros bancos mencionados. Por último, en el Banco Scotiabank, el tema de responsabilidad social recién se estuvo implementando, por lo que no contaba con una organización dedicada al tema.

El estudio también presenta una evaluación de las actividades de responsabilidad social que estas instituciones bancarias realizan, en la cual el puntaje más alto fue obtenido por el Banco Interbank. Al respecto, cabe indicar que los cuatro bancos obtuvieron la calificación de malo, ya que, en los aspectos relacionados al medio ambiente, todos obtuvieron la calificación de cero. De acuerdo con los resultados obtenidos, Tostes (2008) señaló que las instituciones financieras han avanzado poco en cuanto a la implementación de políticas que impliquen acciones permanentes en medio ambiente y atención a consumidores. Además, en el caso de los beneficios y derechos de los trabajadores, se observa que hay diferencias con aquellos que están tercerizados.

Otro estudio realizado por Jáuregui (2009) presenta los esfuerzos de responsabilidad social en el país de acuerdo a la opinión de 144 ejecutivos entrevistados (investigación exploratoria). Según los resultados de la investigación, los ejecutivos percibieron que el desarrollo de la responsabilidad social en el Perú había logrado niveles de implementación mínimos (39%) y que el tema era aún poco conocido en el ambiente empresarial peruano (32%).

Según los ejecutivos de diferentes organizaciones, estas se encuentran en la etapa de inicio en cuanto a responsabilidad social, siendo las mejor percibidas las siguientes:

Telefónica del Perú, Backus, Minera Antamina, y Banco de Crédito. Las razones de esta buena percepción son las que se indican a continuación:

- Buena relación con el cliente (Banco de Crédito del Perú)
- Apoyo al deporte, cultura, arte y educación (Backus)
- Buen trabajo con la comunidad (Minera Antamina)
- Tiene fundación que apoya al deporte, cultura, arte, educación (Telefónica del Perú)
- Buen trabajo con el medio ambiente (Minera Antamina)
- Buen trabajo con su personal.
- Impacto social favorable y apoyo social
- Esfuerzos filantrópicos
- Por su filosofía de trabajo.
- Buen manejo de conflictos.

Una de las recomendaciones del estudio fue realizar esfuerzos mayores para difundir los conceptos, alcances, beneficios y metodologías de implementación de responsabilidad social, con la finalidad de que, cada vez, un mayor número de organizaciones se encuentren motivadas a incorporar esta nueva filosofía de gestión en su quehacer diario. Asimismo, se ha encontrado estudios desde la perspectiva del consumidor. Así, Alcedo et al. (2008), al estudiar las percepciones de los consumidores con grado de instrucción superior, encontraron que alrededor del 44% de ellos consideran que las empresas sí se preocupan por ser socialmente responsables y, en su mayoría, estarían dispuestos a pagar más por un producto sostenible. Sin embargo, en el momento de calificar a una empresa, los factores más relevantes fueron los que benefician directamente al consumidor (servicio de atención al cliente y calidad de producto) a comparación de aquellos que beneficiarían más a otros *stakeholders* (como las inversiones sociales y el medio ambiente).

Asimismo, Marquina (2009) examinó el comportamiento de los consumidores en función de las variables de competencia corporativa (calidad, sabor, marca) y de consumo socialmente responsable (producto biodegradable, trato a los trabajadores, apoyo en programas sociales) y encontró que los atributos más valorados por los consumidores serían el de compromiso con el medio ambiente y la calidad. El estudio también arrojó como resultado que los consumidores estarían dispuestos a pagar hasta un 79% del precio promedio del producto analizado por sus atributos éticos de responsabilidad social. También halló que las mujeres serían más proclives que los hombres a consumir productos con dichos atributos.

Otro estudio reciente de Centrum y Arellano (2010) estimaba un índice de reputación corporativa (IRCA), para lo cual consideró que una empresa socialmente responsable es aquella que contribuye activamente, y de manera voluntaria, al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. Dicho estudio permitió identificar que las acciones con mayor grado de influencia sobre el IRCA son aquellas vinculadas con la generación de sentimientos positivos en las personas y las de menor nivel de impacto son aquellas orientadas a practicar la responsabilidad voluntaria. Estos resultados muestran un elemento interesante de la forma de pensar de la sociedad peruana respecto al tema de responsabilidad social: se percibe que las empresas tienen un compromiso con sus clientes, por lo que deben construir con él una relación honesta y de respeto. Sin embargo, aún no se les atribuye la responsabilidad de actuar haciendo actividades en beneficio de la sociedad y el medio ambiente, papel que probablemente está asignado al Estado. En un extremo, se encuentra que las empresas de los sectores industriales de consumo, industria de alimentos y comercio muestran las calificaciones más altas. En el otro, encontramos a las empresas mineras, los administradores de fondos públicos y las de servicios varios (servicios públicos).

En un último estudio, realizado por Marquina et al. (2011), se presentó un diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas. Para ello, se realizaron entrevistas en



profundidad a ejecutivos de 100 diversas organizaciones: empresas privadas (70), agencias de cooperación internacional (4), organizaciones no gubernamentales (16), universidades (5) y gobiernos locales (5).

En dicho estudio se incluyeron preguntas generales acerca del entendimiento de la responsabilidad social de las organizaciones y el resto de las preguntas se dividió en dos grandes bloques. El primer bloque lo constituyen preguntas acerca de las actividades de la responsabilidad social en relación con los grupos de interés (comunidad, medio ambiente, colaboradores, proveedores, socios, accionistas, gobierno, sociedad, clientes, consumidores, y beneficiarios). El segundo bloque lo constituyen preguntas sobre mecanismos para poder tomar en cuenta las expectativas de los *stakeholders*, alianzas y coordinaciones con empresas para elaborar proyectos en conjunto. Las conclusiones a las que se llegó fueron las siguientes:

- Considerando las diferentes percepciones y definiciones de responsabilidad social dadas por las distintas organizaciones que formaron parte del estudio, este concepto puede ser entendido de dos maneras: como un beneficio bilateral (para el que implementa y para el beneficiario) y como un desarrollo específico para el público objetivo (comunidad)
- Existen instituciones en cada tipo de organización que tiene claro qué significa la responsabilidad social, ya que poseen un mayor conocimiento de cómo se gestiona y cuentan con una oficina y presupuesto propio exclusivamente dedicado a implementar actividades bajo este enfoque.
- Las organizaciones que tienen un mayor alcance en términos de los grupos a los que dirigen sus actividades de responsabilidad social son las agencias de cooperación internacional y las organizaciones no gubernamentales, mientras que las que llegan a un mayor grado de acción con sus actividades de responsabilidad social, moviéndose entre la intención e implementación de estas, son las empresas y los gobiernos locales.

- Ninguna de las organizaciones que participaron en el estudio tiene un interés puramente altruista cuando practica la responsabilidad social. Más bien, sus actividades siempre están ligadas a algún tipo de propósito práctico.
- El conjunto de las organizaciones que participaron en el estudio se encuentran en la etapa 1 de responsabilidad social; es decir, en la etapa básica de acciones de la organización, la cual corresponde solo a las exigencias legales.
- Se halló que, por un lado, las empresas mejor posicionadas en la gestión de responsabilidad social están en el sector de energía eléctrica y telecomunicaciones, minería y otras industrias. Por otro, los sectores más rezagados fueron los de transporte y logística y servicios de salud, ya que ambos se encuentran en la etapa cero. A continuación, se muestra el ranking de las empresas en temas de responsabilidad social de acuerdo al sector al que pertenecen.

## 2.2. Difusión de la innovación

La teoría de Difusión de la Innovación ha sido estudiada extensamente en la literatura desde el punto de vista de varias disciplinas y con respecto a diferentes productos, servicios e ideas.

Así, investigadores de muchos campos están interesados en la difusión de la innovación dentro de las organizaciones, incluyendo temas como el desarrollo de organizaciones, educación, gestión, cuidados en la salud, tecnología de información y sociología (Damanpour, 1992; Johns, 1993; O Neill, Poder, y Buchholtz, 1998; Wright, Palmar y Kavanaugh, 1994; Van de Ven y Poole, 1989). Muchas organizaciones los consideran temas de interés compartido para la mejora de las mismas; sin embargo, hay evidencia de que las innovaciones no son siempre difundidas dentro de las organizaciones con el propósito de alcanzar una mejora.

Los siguientes ejemplos ilustrarán el problema y entregarán razones acerca de la importancia de la difusión de la innovación dentro de las perspectivas teórica y práctica. En temas de cuidados de la salud, avances de nuevos procesos clínicos son desarrollados continuamente en investigaciones; sin embargo, estas innovaciones frecuentemente toman años, si no décadas, para convertirse en una práctica común (Institute of Medicine, 2001).

En el campo de la gestión de recursos humanos, existe poca evidencia de que las prácticas de esta gestión sigan las corrientes de las investigaciones realizadas en la psicología organizacional e industrial. Así, Johns (1993) cita múltiples estudios en reclutamiento, entrenamiento, mejora de rendimiento, compensaciones que muestran que las innovaciones no son adoptadas o puestas en práctica. Además, en el campo de la educación, los educadores están continuamente desarrollando nuevos sílabos y aproximaciones

administrativas para mejorarla; sin embargo, el esfuerzo necesario para asegurar la adopción de la innovación no se realiza (Wright, Palmar y Kavanaugh, 1995). La falta de difusión de las innovaciones en educación significa que los profesores y otros no están usando el amplio rango de prácticas y aproximaciones que entregan la mejor educación posible.

Harting, Rutten y Kremers (2009) realizaron un estudio usando la teoría de difusión de la innovación con el propósito de entender los factores determinantes para adoptar una guía de dolor en la espalda entre los fisioterapeutas. Así, este estudio se concentró en las 5 etapas de difusión: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. El mismo les permitió a dichos autores desarrollar intervenciones efectivas para incrementar las prácticas basadas en experiencias en terapia física.

Samarawickrema y Stacey (2007) usaron la teoría de difusión para estudiar la adopción de la enseñanza y aprendizaje basado en internet. De esa manera, el estudio encontró que la adopción de la tecnología web tiene poco que ver con las habilidades y preferencias de los profesores en el uso de aquella, más bien tiene que ver con las diferencias en sus motivaciones, aproximaciones al cambio y su aprendizaje de nuevos procesos. Así, como se puede observar, la difusión de la innovación ha sido aplicada a diversos temas: salud, educación, tecnología de información, sociología, recursos humanos, entre otros.

Rogers (1995) indican que existen dos teorías principales relacionadas con la difusión de la innovación: Etapas de cambio (Porchaska, 1979) y la teoría de aprendizaje social (Bandura, 1977).

### 2.2.1. Modelo de etapas de cambio.

Respecto al modelo de etapas de cambio (Porchaska, 1979), la premisa básica es que el cambio de comportamiento es un proceso, no un acto, y que los individuos se encuentran en diversos niveles de motivación o disposición para cambiar. En ese sentido, el planteamiento que se hace es que el proceso de cambio de conducta consiste en los siguientes pasos:

- **Precontemplación (Preconciencia).** Las personas en esta etapa no tienen intención de cambiar de conducta en un futuro próximo, pues no son conscientes del problema o niegan el peligro que supone su conducta actual.
- **Contemplación (Conciencia).** Las personas en esta etapa son conscientes de la existencia de un problema y están pensando seriamente en hacer algo para superarlo, pero todavía no se han comprometido a hacerlo.
- **Preparación (Intención).** Las personas en esta etapa tienen intención de hacer algo para superar el problema en un futuro próximo y, posiblemente, lo hayan intentado en el pasado reciente, pero no de manera constante.
- **Acción.** Las personas cambian la percepción que tienen de su conducta y experiencias o de su entorno para superar sus problemas. El cambio de conducta apenas comienza.
- **Mantenimiento.** En esta etapa, se hace un esfuerzo para no retroceder el camino avanzado y mantener el cambio de comportamiento durante un largo período de tiempo.

Este modelo supone que, posiblemente, las personas no tienen la intención de cambiar en un principio y que, más tarde, empiezan a considerar el cambio para, luego, pasar a planteárselo en serio, acabar adoptando el nuevo comportamiento, de forma poco consecuente al principio; y, finalmente, como algo rutinario que forma parte de sus vidas. El paso por cada una de estas etapas varía mucho entre sector y sector de la población, y de

un individuo a otro. Algunas personas se quedan en la etapa de contemplación durante meses o años, mientras que otras avanzan y retroceden una y otra vez. Sin embargo, todos somos propensos a reincidir en un comportamiento que creíamos haber superado.

### 2.2.2. *La teoría del aprendizaje social*

Respecto a la teoría de aprendizaje social, Bandura (1977) indica que el comportamiento humano se explica en términos de una teoría dinámica recíproca y de tres vías en la cual los factores personales, las influencias ambientales y el comportamiento interactúan continuamente. Así, una premisa básica de esta teoría es que las personas aprenden no solamente por medio de su propia experiencia, sino también observando las acciones de otros y los resultados de dichas acciones.

Bandura (1977) refuerza su interés por el aprendizaje observacional, por medio del cual ha demostrado que los seres humanos adquieren conductas nuevas. El único requisito para el aprendizaje puede ser que la persona observe a otro individuo, o modelo, llevar a cabo una determinada conducta. En ese sentido, el comportamiento no se desarrolla exclusivamente por lo que aprende el individuo directamente mediante el acondicionamiento operante y clásico, sino también por aquello que aprende indirectamente (vicariamente) mediante la observación y la representación simbólica de otras personas y situaciones.

Los cuatro procesos del aprendizaje por observación son:

- **Atención:** La atención de los estudiantes se centra en las características sobresalientes de la tarea, subdividiendo las actividades complejas en partes, utilizando modelos competentes y demostrando la utilidad de los comportamientos modelados.
- **Retención:** La retención aumenta al repasar la información y codificarla en forma visual o simbólica.
- **Producción:** Las conductas se comparan con la representación conceptual (mental) individual y la retroalimentación ayuda a corregir discrepancias.

- Motivación: Las consecuencias de la conducta modelada informan a los observadores de su valor funcional y su conveniencia.

Los factores que influyen en el aprendizaje por observación son:

- Estado de desarrollo: La capacidad de los aprendices de aprender de modelos depende de su desarrollo (Bandura, 1977). Así, los niños pequeños se motivan con las consecuencias inmediatas de su actividad. Solo cuando maduran se inclinan más a reproducir los actos modelados que son congruentes con sus metas y valores.
- Prestigio y competencia: Los observadores prestan más atención a los modelos competentes de posición elevada.
- Consecuencias vicarias: Las consecuencias de que los modelos transmiten información acerca de la conveniencia de la conducta y las probabilidades de los resultados. Por ejemplo, trayendo al salón de clases de materias, como bases de datos en informática, a profesionales, conocidos por sus logros, que muestren sus proyectos ya concretados, donde den a conocer la forma en que han trabajado y muestren resultados palpables.
- Expectativas: Los observadores son propensos a realizar las acciones modeladas que creen que son apropiadas y que tendrán resultados afianzadores.
- Establecimiento de metas: Los observadores suelen atender a los modelos que exhiben las conductas que los ayudarán a alcanzar sus metas.
- Autoeficacia: Los observadores prestan atención a los modelos si creen que son capaces de aprender la conducta observada en ellos. Por ejemplo, en el caso de la enseñanza de periodismo, la observación y el análisis de casos concretos de redacción periodística pueden ser importantes para que los alumnos sean capaces de determinar no solo la diferencia entre los géneros de prensa escrita, sino también la actitud que debe tener un periodista en su labor cotidiana. Así, se deberá infundir a los futuros profesionales de los



medios de comunicación que el trabajo periodístico requiere, además de conocimientos teóricos, actitudes como la responsabilidad, coherencia y objetividad

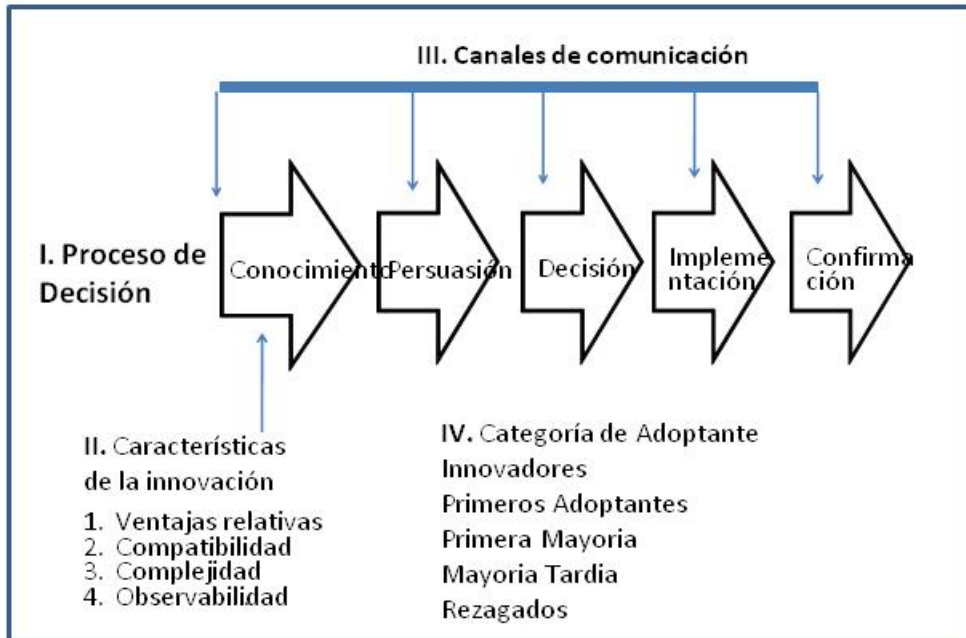
### *2.2.3. La teoría de la difusión de la innovación*

La teoría de difusión enunciada por Rogers (1995) ha sido aplicada, en diversos campos. En el marketing para determinar la aceptación de un nuevo producto; en la educación para determinar la aceptación de una nueva técnica de enseñanza; en medicina para determinar la aceptación de un nuevo procedimiento; en botánica para determinar la aceptación de una nueva semilla híbrida, entre otros.

Everett Rogers (1995) es uno de los investigadores más prominentes en la difusión de la innovación. Sus investigaciones, en los pasados 40 años, han incorporado los trabajos de muchos otros investigadores de la teoría de difusión de una innovación. De esta manera, su libro actual es citado por más de 1000 investigadores en este tema (Rogers, 1995). Como resultado, la teoría de difusión de la innovación es atribuida a Rogers y a continuación, se presenta su modelo.

Figura 2: Modelo del proceso de decisión de innovar

## Modelo Difusión de la Innovación (Rogers,1995)



Los investigadores han reconocido que la decisión de un individuo sobre una innovación no es un acto instantáneo. Por el contrario, este es un proceso que ocurre en el tiempo y consiste en una serie de acciones y decisiones.

Tener una nueva idea y que esta sea adoptada por los miembros de una comunidad es, por lo general, una tarea difícil, aún si esta idea tiene obvias ventajas relativas. De este modo, muchas innovaciones requieren un periodo largo, incluso años, para que sean adoptadas. Por ello, un problema común para muchas organizaciones es cómo acelerar la ratio de difusión de una innovación.

Difusión es el proceso en que una innovación es comunicada a través de ciertos canales en el tiempo entre los miembros de un sistema social y esta es un tipo especial de comunicación donde el mensaje está orientado a nuevas ideas. En ese sentido, la comunicación es un proceso donde los participantes crean y comparten información para alcanzar un entendimiento común. Asimismo, la difusión es como un tipo de cambio social

y se define como el proceso donde ocurren alteraciones en la estructura y funciones de un sistema social. Allí, una nueva idea es inventada, difundida y adoptada o rechazada, entregando ciertas consecuencias o impactos.

### **Elementos principales de la difusión de la Innovación**

Como se ha definido previamente, la difusión es el proceso por el cual una innovación es comunicada en el tiempo entre los miembros de un sistema social. Los cuatro elementos principales de una innovación son: el proceso de decisión, las características de la innovación, los canales de comunicación y la categoría de adoptantes. A continuación se describirán en detalle:

(1)El proceso de decisión. Es el proceso mental del individuo que consiste en avanzar desde el primer conocimiento de la innovación hasta decidir adoptarla o rechazarla. En dicho proceso de difusión de la innovación se distinguen diferentes etapas que se estructuran, como siguen:

- **Conocimiento:** Ocurre cuando un individuo es expuesto a la existencia de una innovación y entiende cómo funciona.
- **Persuasión:** Ocurre cuando un individuo se forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación.
- **Decisión:** Ocurre cuando un individuo se compromete en actividades para aceptar o rechazar la innovación.
- **Implementación:** Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso.
- **Confirmación:** Ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de tomar la innovación, o retrocede a la decisión previa, para adoptar o rechazar la innovación si es expuesto a mensajes conflictivos sobre la innovación.

**(2)Características de la Innovación:** es una idea, práctica u objeto que es percibido como nuevo por un individuo. Lo nuevo de una innovación no necesariamente involucra un conocimiento nuevo. Un individuo puede tener alguna noción sobre la innovación (es decir, tener conciencia de la idea), pero sin desarrollar en él una actitud favorable ni opuesta a ella. Una innovación posee las siguientes características:

- **Ventaja relativa.** Es el grado de superioridad percibido respecto a una idea establecida. Se puede medir la ventaja relativa en términos económicos, prestigio social, conveniencia y satisfacción. En ese sentido, a mayor ventaja relativa percibida , mayor es la tasa de adopción de la innovación.
- **Compatibilidad.** Es el grado percibido entre la innovación y los valores existentes, las experiencias anteriores y las necesidades de los perceptores.
- **Complejidad.** Es el grado percibido de dificultad en la comprensión y el uso de la nueva idea.
- **Experimentabilidad.** Es el grado en el que puede ensayarse una innovación.
- **Observabilidad.** Es el grado de visibilidad de los resultados de una innovación para otros. A más visibilidad de los resultados de una innovación, más posibilidades de que sea adoptada.

**(3)Canales de comunicación:** la comunicación es el proceso de transmitir mensajes de una fuente a un receptor. El canal de comunicación es la vía seguida por el mensaje desde la fuente hasta el receptor y aquel por el cual una nueva idea llega hasta el receptor influye en la decisión de adoptar o rechazar la innovación. Usualmente, la fuente de información suele tener la opción de elegir dicho canal y, al escoger, debe considerar tanto el fin perseguido como el público objetivo. En ese sentido, por un lado, si la fuente solo quiere informar, la forma más rápida es por medios masivos; por otro lado, si el objetivo es persuadir, lo indicado será usar canales interpersonales.

**(3) Categoría de adoptantes.** Es el grado de adelanto que posee un individuo para adoptar nuevas ideas en comparación con los demás miembros de su sistema. De acuerdo con dicho concepto, los individuos poseen las siguientes categorías de adoptantes:

- **Innovadores.** Son los primeros en adoptar una nueva herramienta, idea o técnica. Rogers (1995) los describe como emprendedores, con recursos, que comprenden y pueden emplear fácilmente la tecnología. Ellos se comunican con otras personas similares que se encuentran fuera del sistema, es decir, que son externas a él. Aceptan la incertidumbre y no se desaniman ante los problemas relacionados con la innovación. Los innovadores se automotivan para seguir descubriendo nuevos usos. Sin embargo, pueden no ser muy respetados o comprendidos por los demás.
- **Primeros adoptantes.** En contraste con los innovadores, los primeros adoptantes, por lo general, sí son respetados por sus compañeros y están más integrados al sistema social. Este grupo son los profesores a los que se les pide ayuda y consejos. Asimismo, se les conoce porque utilizan en forma mesurada y exitosa nuevas herramientas, métodos e ideas y, por lo tanto, sirven de modelo para los demás.
- **Primera mayoría.** A este grupo se le conoce por tener una interacción muy alta con sus compañeros. Ellos no ocupan posiciones de liderazgo dentro de su sistema social, ni oficial ni extraoficialmente. Su función principal es proveer conexiones entre las diferentes redes interpersonales del sistema. Ellos se toman mucho más tiempo que los innovadores o que los primeros adoptantes en decidirse a usar una nueva herramienta, técnica o idea. Sin embargo, una vez que la idea es aceptada por la primera mayoría, se difunde con mucha mayor rapidez, dada su predisposición a la interacción con los demás.
- **Mayoría tardía.** Estas personas son bastante escépticas a las nuevas ideas, métodos y herramientas, por lo cual son mucho más cautelosas que las personas de los grupos

descritos anteriormente para probar cualquier innovación. Este grupo cuenta con menos recursos y ello dificulta su acceso a fuentes de información. Además, esta situación empeora si se encuentran en escuelas que cuentan con poco presupuesto para estas innovaciones. De esta forma, para que estas personas adopten innovaciones, deben de haber eliminado casi todas sus dudas relacionadas con su uso, y, también, las normas de conducta y creencias del sistema social deben de favorecer su adopción.

- **Rezagados.** Los rezagados son los más tradicionales de todo el sistema. Son excesivamente cautos para explorar nuevas ideas, técnicas y herramientas y generalmente tienen muy pocos recursos para apoyarlos. Su punto de referencia es el pasado, lo hace importantes para un sistema social, ya que ellos recuerdan su historia y le proporcionan continuidad. Son personas solitarias que adoptan una innovación mucho después de que saben de su existencia y solo cuando el cambio se vuelve absolutamente necesario dentro del sistema.

#### 2.2.4. Modelo de difusión de la innovación propuesto

La comparación entre los modelos de Rogers (1995) y Porchaska (1979) presenta similitudes en las etapas en el proceso de difusión, tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Comparación de modelos de difusión de la innovación.

<b>Etapas</b>	<b>Difusión de la Innovación (Rogers,1995)</b>	<b>Etapas de cambio (Porchaska, 1979)</b>	<b>Teoría del aprendizaje social (Bandura, 1977)</b>
<b>1</b>	Conocimiento búsqueda de información comprensión del mensaje Conocimiento o habilidad para una adopción efectiva de la innovación	Pre contemplación	
<b>2</b>	Persuasión Unión a la innovación Discusión de las nuevas conductas con otros Aceptación del mensaje sobre la innovación Formación de una imagen positiva del mensaje Apoyo del sistema para la conducta innovadora	Contemplación	Atención
<b>3</b>	Decisión Intención de buscar información adicional de la innovación Intención de probar la innovación	Preparación	Retención
<b>4</b>	Implementación Adquisición de información adicional sobre la innovación Uso de la innovación de manera regular Uso continuo de la innovación	Acción	Producción
<b>5</b>	Confirmación Reconocimiento de los beneficios del uso de la innovación Integración de la innovación dentro de la rutina Promoción de la innovación a otros	Mantenimiento	Motivación

Por otro lado, se puede realizar la comparación entre el modelo de Rogers y Bandura, puesto que la difusión de una innovación de Rogers tiene mucho en común con el aprendizaje social del Bandura. Ambos conceptos buscan explicar cómo los individuos cambian su conducta como resultado de la comunicación con otros. Ambas teorías refuerzan el intercambio de la información como un hecho esencial para el cambio de conducta y contemplan a las redes sociales como la principal explicación de cómo los individuos cambian de conducta.

A pesar de estas similitudes entre estos modelos, también se pueden encontrar diferencias:

- En comparación con el aprendizaje social, las investigaciones en la difusión de una innovación se han centrado en la medición de los efectos (tanto en la adopción como en el rechazo); mientras el aprendizaje social ha sido utilizado por los investigadores para medir qué aprenden los individuos en su red social.
- La perspectiva de Rogers da mayor importancia al tiempo como variable en el cambio de conducta, mientras que Bandura se centra en el cambio de conducta como un proceso.
- Ambas teorías reconocen que los individuos no siempre imitan exactamente al modelo; sin embargo, el adoptante usualmente abstrae o generaliza la información aprendida del modelo.

En la comparación entre los modelos de Rogers (1995), Bandura (1977) y Porchaska (1979), se puede señalar que existe mucha relación entre ellos. No obstante, se puede observar que, de alguna manera, los modelos de Bandura (1977) y Porchaska (1979) están integrados en el modelo de difusión de la innovación de Rogers.

Por otro lado, un estudio acerca del desarrollo de capacidades involucra los siguientes aspectos:



- Intercambio de información entre los beneficiarios con los agentes de cambio. Esta característica la tiene el modelo de Rogers (1995) y Porchaska (1979), pero no necesariamente el modelo de Bandura (1977).
- Consideración de la variable “tiempo” en el proceso de cambio de conducta.
- Estudio de las consecuencias de la innovación. (Esta característica se encuentra en el modelo de Rogers (1995), pero no existe evidencia de estudios con los modelos de Bandura (1977) o Porchaska (1979), pues se concentraron más en el proceso de cambio de conducta.

Por las características mencionadas y el estudio comparativo seguido en el capítulo anterior acerca de los modelos de difusión de la innovación, se puede establecer que el modelo más completo que integra el proceso de cambio de conducta y las consecuencias de estos cambios es el modelo de Rogers (1995). Por ello, para la presente investigación, se adoptará dicho modelo.

### 2.3.Desarrollo de capacidades en un proyecto de RSE

De acuerdo con la norma internacional, ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social (International Organization for Standardization, 2010), una organización debería considerar el ayudar a implementar y mejorar programas de desarrollo de habilidades en la comunidad. Además, junto a lo anterior, debería prestar especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad.

Asimismo, según Porter y Kramer, en su artículo *Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* (2006), la Responsabilidad Social (RS) no puede aplicarse de la misma manera en todas las empresas. En todo caso, cada empresa debe crear su estrategia social y ambiental tomando en

consideración los retos estratégicos que el mercado demanda. Por ello, debe, en primer lugar, identificar los puntos de intersección entre la empresa y la sociedad; luego, debe seleccionar aquellos puntos que son prioritarios y, finalmente, debe desarrollar una serie de iniciativas que puedan permitir conseguir una variedad de beneficios tanto para la compañía como para la sociedad. Al respecto, Porter y Kramer (2006) señalan que las empresas operan dentro de un contexto competitivo y consideran que las condiciones sociales forman una parte clave de este contexto.

Una de las áreas del contexto competitivo es la cantidad y calidad de los recursos disponibles en la comunidad, por ejemplo, el recurso humano. Así, este aspecto puede ser una oportunidad para las acciones de responsabilidad social de una empresa. La habilidad para reclutar el personal apropiado, por ejemplo, puede depender de un número de factores sociales en los que la empresa puede influir, como el sistema educacional local, el desarrollo de capacidades y la discriminación. En este artículo, Porter y Kramer (2006) citan el ejemplo de Marriot Hotel, que proporcionan 180 horas de clases pagadas y entrenamiento a personas sin empleo y que consideran posibles candidatos a ser empleados por ellos.

De acuerdo con UNDP (United Nations Development Program, 2008), el desarrollo de capacidades es el proceso por el cual los individuos, organizaciones y sociedad obtienen fortalezas y mantienen la capacidad para con Figurar y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo en el tiempo. Dicho organismo, UNDP (2008), identificó tres tipos de capacidades que influyen unas sobre otras: individuales, organizacionales y del entorno.

- Las capacidades individuales son las habilidades, experiencias y conocimiento que permiten a cada persona actuar. Algunas de ellas son adquiridas formalmente por medio de la educación, mientras que otras se obtienen informalmente por medio de la práctica y la observación. El acceso a la experiencia y recursos que pueden desarrollar capacidades individuales pueden ser obtenidos de las organizaciones y factores del

entorno que, a su vez, son influenciados por el grado de capacidad de desarrollo de cada individuo (UNDP, 2008).

- Las capacidades en el ámbito organizacional se refieren a la estructura interna, políticas y procedimientos que determinan la efectividad de una organización. Así, en este punto, los beneficios de mejora del entorno son puestos en acción junto con las de individuos (UNDP, 2008).
- Las capacidades del entorno constituyen el sistema social más amplio donde los individuos y las organizaciones funcionan. Este incluye reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales. Esta mejora del entorno, mejora, a su vez, el desarrollo de capacidades (UNDP, 2008).
- La UNPD (2008) ha realizado aplicaciones de desarrollo de capacidades en los temas de arreglo institucional, liderazgo, conocimiento y rendición de cuentas.
- Arreglo institucional es la denominación de las políticas, prácticas y sistemas que permiten a una organización o grupo funcionar de manera efectiva. Estas pueden incluir reglas “duras”, como leyes o los términos de un contrato, o reglas “ligeras” como códigos de conducta o valores aceptados de manera general (UNDP, 2008).
- El liderazgo es una habilidad para influir, inspirar y motivar a otros a alcanzar, o incluso, a ir más allá de sus metas. Es también la habilidad para anticipar y responder al cambio, pero no es necesariamente sinónimo de una posición de autoridad, pues esta puede ser incluso informal y en muchos niveles (UNDP, 2008).
- El desarrollo de capacidades, generalmente, ha sido proporcionado a nivel individual por medio de la educación, pero también puede ser creado y compartido dentro de una organización, como el entrenamiento en el trabajo o la experiencia (UNDP, 2008).

La UNDP (2008) ha identificado cinco capacidades funcionales que constituyen la parte central para determinar los resultados de desarrollo. Dichas capacidades son: 1) capacidad para involucrar a los *stakeholders*, 2) capacidad para evaluar una situación y definir una visión, 3) capacidad para formular políticas y estrategias, 4) capacidad para presupuestar, gestionar e implementar y 5) capacidad para evaluar.

Lusthaus, Adrien y Perstinger (1999) agruparon definiciones del término ‘desarrollo de capacidades’ en 4 perspectivas: organizacional, institucional, sistemas y participativa que se explicarán a continuación:

a) La perspectiva organizacional. El desarrollo de capacidades se refiere a la mejora de habilidades de las organizaciones del sector público para realizar su trabajo. Esta perspectiva considera a la institución como la clave para mejorar. El desarrollo organizacional se centra en las capacidades de la organización mirando de adentro hacia fuera (Morgan, 1989). Este aplica para trabajar con los gobiernos, organizaciones sin fines de lucro, la sociedad civil y las organizaciones de la comunidad. Esa perspectiva se centra en identificar elementos o componentes de capacidad dentro de la organización (UNICEF, 1999). En esta aproximación, las organizaciones son vistas como sistemas de procesos que cambian las capacidades de los individuos y sistemas dentro de la organización (Lusthaus et al., 1999; Eele, 1994; Van Diesen, 1996). La ventaja de esta aproximación es que tiene mucho en común con la teoría organizacional y del cambio.

La perspectiva institucional está relacionada con el desarrollo organizacional y es un campo emergente (Scott, 1995). La literatura inicial no distingue entre las instituciones y las organizaciones, pues hasta hoy los términos son usados, muchas veces, como sinónimos (Lusthaus et al., 1996). En la década pasada, inspiradas en los economistas institucionales, las ideas asociadas con las instituciones y el cambio institucional han sido aplicadas más rigurosamente y se ha hecho una clara distinción entre instituciones y organizaciones.

La perspectiva institucional construye la capacidad para crear, cambiar, reforzar y aprender desde los procesos y reglas que gobiernan la sociedad. En ese sentido, la definición de desarrollo de capacidades que más se acerca es la de Cohen (1994), quien cita actores específicos e identifica qué reglas requieren ser cambiadas para asegurar la equidad entre grupos, políticas que apoyen a la reducción de la pobreza, mecanismos para desarrollar y ayudar a los grupos oprimidos. Mediante la adopción de una perspectiva macro, esta aproximación es capaz de tratar con los problemas de desarrollo que incluyen ideas, como valores culturales, creencias, sistemas de incentivos y normas.

La perspectiva sistémica es una idea multidimensional, en cierto grado las perspectivas institucional y organizacional la adoptan (Beer, 1986). El desarrollo de capacidades es una intervención compleja que implica diversos niveles, actores y relación de poderes. Desde esta perspectiva, el desarrollo de capacidades es vista como un proceso dinámico donde los individuos, las comunidades, los grupos y las organizaciones buscan mejorar sus habilidades para actuar mejor.

La perspectiva de proceso participativo identifica cómo ocurre el desarrollo de capacidades, pero, a su vez, no ignora las metas de desarrollo, ya que considera la importancia del proceso participativo usado para alcanzarlas. Aquellos que ven el desarrollo focalizado en la gente creen que el desarrollo de capacidades debe ser participativo para alcanzar el empoderamiento (Fowler, 1997). El objetivo para desarrollar una institución no debe resultar de la imposición de un modelo extranjero, sino de la identificación y el uso de la experiencia local para desarrollar un modelo local.

Otto, S.; Agapitova, N. y Behrens, J. (2009) definieron el desarrollo de capacidades como un proceso de aprendizaje local dirigido por líderes, alianzas y otros actores que generan cambios en los factores organizacionales, institucionales y sociopolíticos para mejorar el conocimiento local con eficiencia y efectividad de sus miembros.

El desarrollo de capacidades es, según Cohen (1993), cualquier sistema, esfuerzo o proceso que incluye, dentro de sus principales objetivos, fortalecer la capacidad de jefes ejecutivos, administrativos, ejecutivos de departamentos y gestores, en general, para planear, implementar, evaluar políticas, estrategias o programas destinados a impactar en la sociedad.

Sen, A. (2000) no define el desarrollo sobre la base de la renta sino por la capacidad que tienen las personas de transformar esa renta en aquello que ellas consideran necesario para llevar la vida que quieren llevar. El desarrollo se basa en la libertad justamente porque esta permite a los individuos aumentar las capacidades que les permitan vivir de la forma en que quieran vivir, lo cual es, según Sen (2000), el objetivo de alcanzar un mayor desarrollo.

Sen (1983) analiza a los seres humanos en su función dual, ya no solo como medios primarios para la producción, sino también como agentes, beneficiarios y adjudicatarios del progreso. De ese análisis se sostiene que el proceso de desarrollo económico se debe concebir como la expansión de las 'capacidades' de la gente. Este enfoque se centra en lo que la gente puede ser y hacer y el desarrollo se ve como un proceso de emancipación de la obligada necesidad de 'vivir menos o ser menos' (Sen, 1983). En este proceso, algunas variables, como la educación y la salud, son determinantes directas de la capacidad humana, mientras que otras son instrumentales, tales como el crecimiento económico o la competitividad. Las posibilidades de transformación de las dotaciones (a partir de las titularidades o derechos) en funciones o realizaciones varían de persona a persona, según sus capacidades. En ese sentido, a la persona se la concibe en forma más dinámica y con un potencial propio. De este modo, para Sen (1989) es la propia libertad la que importa y no los medios por los cuales se logra, ya que los bienes primarios son medios para alcanzar libertades, mientras que las capacidades son expresiones de las libertades en sí mismas.

El programa de desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP, 2008) está muy involucrado en temas de Responsabilidad Social. La estrategia de las Naciones Unidas cubre tres áreas (desarrollo de capacidades, desarrollo sostenible y pobreza) y enfatiza en el papel de la mujer, el sector privado y el desarrollo de capacidades en sus políticas y programas.

Las estrategias en Responsabilidad Social responden a los actores locales, políticas nacionales y agendas de desarrollo. Así, por ejemplo, se tiene la inversión del Banco Mundial para asistir a los más pobres de la India, que cubre a 8 millones de familias pobres. Este proyecto ayudó en la movilización y desarrollo de las organizaciones rurales pobres y al desarrollo de capacidades para un mejor ahorro, acceso al crédito y contar con mejores actividades de vida en la agricultura y otros sectores no agrícolas.

La Organización del Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (UNIDO) (2002) indica que la responsabilidad social es ahora vista como una intervención de inversión y desarrollo de capacidades y otras estrategias tradicionales para que los países donantes puedan ayudar en el desarrollo.

Michiel (2006) indica que el programa ambiental de las Naciones Unidas (UNEP) y la UNIDO han unido esfuerzos para ayudar a introducir la producción limpia en el ámbito nacional en países en vías de desarrollo. Para ello, esos programas se centran en el desarrollo de capacidades para ayudar a alcanzar la adopción de dicho concepto.

Zadek (2006) indica que una de las categorías de alianzas entre el sector público y privado para temas de responsabilidad social es para proveer recursos dirigidos a atacar problemas públicos (el combate del SIDA, la seguridad vial, etc.) y para el desarrollo de capacidades entre otros temas. Para el presente trabajo de investigación se tomará como definición de desarrollo de capacidades lo indicado por la UNDP (2008) debido a que dicha

definición incluye el proceso de todos los actores en el sistema, es decir individuos, organizaciones y sociedad.

### *2.3.1. Evaluación de los programas de desarrollo de capacidades*

Muchas teorías y modelos han surgido en relación con la evaluación de desarrollo de capacidades de las organizaciones. Uno de los modelos más utilizados ha sido el de los cuatro niveles de Kirkpatrick (2007). Así, lo confirman los datos de la Sociedad Americana de Entrenamiento y Desarrollo (ASTD, por sus siglas en inglés), según los cuales, más del 60% de las organizaciones que evalúan sus programas de capacitación utilizan dicho modelo (Coulthard, 2005). Este, orientado al impacto, identifica cuatro niveles a tener en cuenta en toda evaluación de programas de capacitación (Kirkpatrick, 2007):

1. Nivel 1: reacción. Mide el grado de satisfacción de los participantes ante la acción formativa. Los autores sugieren delimitar muy bien qué se quiere evaluar, implementar un cuestionario a los participantes y lograr un cien por ciento de respuestas sinceras que incluyan sugerencias y comentarios.

2. Nivel 2: aprendizaje. Responde a conocer los conocimientos, habilidades y actitudes que se adquieren mediante la acción formativa. En este nivel se sugiere utilizar grupo control, evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes antes y después de la acción formativa y obtener una respuesta del cien por ciento de los participantes.

3. Nivel 3: conducta. Evalúa el grado en que los participantes de la capacitación transfieren los aprendizajes adquiridos. Para evaluar las conductas es importante utilizar grupo control, evaluar un tiempo después de la acción formativa, evaluar antes y después de la capacitación, obtener información de los participantes y personas que puedan observar las conductas y obtener el cien por ciento de respuestas.



4. Nivel 4: Resultados. Evalúa los resultados e impacto final de la acción formativa en las organizaciones. Para ello se requiere un grupo control, evaluar después de un tiempo de transcurrida la acción formativa, evaluar antes y después y tener en cuenta la relación costo-beneficio.

El modelo conduce a una evaluación que permite según Kirkpatrick y Kirkpatrick (2007) mejorar los programas formativos futuros, tomar decisiones sobre el mantenimiento o no de un curso.

Otro modelo es el del Hamblin (1974), que incluye cinco niveles: a) reacción, b) aprendizaje, c) cambios conductuales en el trabajo, d) cambios en la organización, y e) cambios en el logro de los objetivos últimos. En este modelo se presenta una cadena de causa y efecto vinculando los cinco niveles. Así, la capacitación conduce a la reacción, la reacción, al aprendizaje, el aprendizaje, a los cambios de conducta en el trabajo y así sucesivamente (Hamblin, 1974).

Por su parte Swanson y Sleezer (1987) presentaron el sistema de evaluación de eficacia de la formación (TEE). El modelo se focaliza en tres categorías de herramientas de evaluación: satisfacción de supervisores y participantes, aprendizaje de los participantes y rendimiento, referido a efectos de la capacitación. El modelo especifica que un mínimo de cuatro herramientas se requieren para evaluar la capacitación y dos medidas de satisfacción, al menos una de aprendizaje y otra de desempeño.

También el modelo de evaluación investigativa y medición en recursos humanos de Horton (2007) que identifica como resultados () de la capacitación, al aprendizaje, el desempeño individual y los resultados organizacionales se concentra en los factores individuales y ambientales, variables que se medían en la transferencia de aprendizaje (Horton, 2007). Al ser un modelo que identifica objetos, relaciones, influencia de factores, hipótesis, predicciones y límites a la generalización, es fácilmente comprobable.

Otro modelo es el de Foxon (1993) que entiende la transferencia no como un resultado sino como un proceso. Las etapas del proceso de transferencia van relacionadas unas con otras y son las siguientes: a) intención, b) iniciación, c) transferencia parcial, d) mantenimiento de la transferencia, y e) fallo de la transferencia (Foxon, 1993). El modelo tiene en cuenta aspectos como el clima organizacional y subraya la importancia de las intenciones de transferencia de los participantes (Machin, 2002).

Por último, se tiene el modelo que complementa al de Kirkpatrick (2007) que es el de retorno de la inversión (ROI), que compara los beneficios netos del programa de capacitación y costos asociados y permite así a los directivos de las organizaciones identificar cómo se impactan y benefician los individuos y organización mediante la capacitación y el costo que deriva de la misma. Este modelo utiliza un enfoque basado en resultados y observa los niveles de reacción y percepción de valor, aprendizaje y confianza, aplicación e implementación, impacto y consecuencias, retorno de la inversión e intangibles (Phillips y Phillips, 2007).

#### 2.4. Impactos de la Innovación o proyecto de RSE.

Rogers (1995) indica que las consecuencias son los cambios que le ocurren a un individuo o a un sistema social como resultado de la adopción o rechazo de una innovación y, a pesar de la importancia de las consecuencias, estas han sido objeto de muy pocos estudios. Asimismo, la información que se tiene sobre ellas indica que son muy intangibles en naturaleza y la metodología utilizada principalmente es de casos de estudio.

Los agentes de cambio tampoco han prestado mucha atención a las consecuencias, pues ellos asumen que la adopción de una innovación producirá solo resultados beneficiosos

para los adoptantes o intervenidos. Sin embargo, los agentes de cambio deberían reconocer la responsabilidad de las consecuencias que ellos introducen.

Las consecuencias de una innovación han sido estudiadas en el pasado, pero, en vez de preguntar, como muchas investigaciones lo han hecho, ¿qué variables se relacionan con la innovación? Las futuras investigaciones necesitan preguntar ¿cuáles son los efectos de adoptar una innovación?

Observaciones extendidas en el tiempo o un caso de estudio en profundidad son usualmente utilizadas para estudiar las consecuencias. Una perspectiva de casos de estudio es más apropiada, pero es un trabajo que también tiene sus dificultades.

### **Clasificación de las consecuencias:**

Las consecuencias no son unidimensionales, ya que pueden tomar muchas formas y ser expresadas de diversas maneras.

Rogers (1995) utilizó las siguientes dimensiones de las consecuencias: a) deseables versus indeseables, b) directas versus indirectas, y c) anticipadas versus no anticipadas.

a) Las consecuencias deseables frente a las indeseables. Estas constituyen los efectos funcionales de una innovación para un individuo o sistema social, mientras que las consecuencias indeseables son efectos disfuncionales de una innovación para un individuo o sistema social. La determinación de si una consecuencia es funcional o disfuncional depende de cómo la innovación afecta a los adoptantes. Una innovación puede causar consecuencias para otros individuos distintos de sus adoptantes. Algunas innovaciones pueden ser funcionales para un sistema pero no funcionales para ciertos individuos del sistema. Asimismo, los efectos

de una innovación usualmente no se pueden gestionar para separar las consecuencias deseables de las indeseables.

b) Consecuencias directas frente a indirectas. Un cambio en una parte de un sistema, frecuentemente, inicia una reacción en cadena de consecuencias indirectas provenientes de las consecuencias directas de la innovación. Se consideran consecuencias directas a los cambios de un individuo o sistema social que ocurren en respuesta inmediata de una innovación. Asimismo, se consideran consecuencias indirectas a los cambios de un individuo o sistema social que ocurren como resultado de las consecuencias directas de una innovación. Además, existen consecuencias que, a su vez, generan otras consecuencias.

c) Consecuencias anticipadas frente a no anticipadas. Las consecuencias anticipadas son cambios generados por una innovación y que son reconocidos y buscados por los miembros de un sistema social, mientras que las consecuencias no anticipadas son cambios de una innovación que no han sido buscados ni reconocidos por los miembros de un sistema social. Se puede considerar a un sistema como un conjunto de canicas juntas que al mover cualquiera de ellas hace que inevitablemente se muevan las otras a una nueva posición. Esta interdependencia no siempre es entendida por los agentes de cambio. Las consecuencias no anticipadas representan una falta de entendimiento de cómo funciona una innovación y de las fuerzas externas e internas que trabajan en un sistema social. Esta incertidumbre motiva a la búsqueda de información sobre la innovación, especialmente a través de relaciones interpersonales en el sistema social, pues los individuos particularmente buscan reducir la incertidumbre de las consecuencias deseadas de una innovación. Dicha incertidumbre puede ser disminuida en el punto donde el individuo sienta que está suficientemente bien informado para adoptar la innovación. Sin embargo, la

incertidumbre sobre las consecuencias de una innovación pueden no ser completamente removidas.

## 2.5. Medición de impactos de los programas de responsabilidad social

Tradicionalmente, los informes de resultados de las empresas se han elaborado en términos financieros, como el informe anual y las cuentas financieras los cuales incluyen ganancias, pérdidas, el balance y el flujo de caja (Cooper, 2004).

Posteriormente, estos informes fueron generando información de su impacto y accionar con el medio ambiente, los cuales estaban documentados en reportes independientes a los informes financieros. Luego, y siguiendo las discusiones sobre desarrollo sostenible y con el incremento de los *stakeholders* en la Responsabilidad Social, muchas compañías han cambiado su informe ambiental por los informes de sostenibilidad, integrando los temas ambientales sociales y económicos. Las actuales tendencias muestran que los informes de sostenibilidad de las empresas consideran los impactos en temas sociales y ambientales de las actividades de las compañías (KPMG, 2002).

Actualmente, existen en el mundo cerca de 100 estándares sociales diferentes (no incluyen códigos de compañías específicas, normas de responsabilidad social e iniciativas gubernamentales), los cuales establecen el contenido de estos códigos de conducta voluntaria (McKague y Cragg, 2003). Dichos códigos se pueden diferenciar por su iniciador (los gobiernos, los trabajadores, asociación de industrias), su origen regional (global, Norte, Sur, Norte América, Europa), su representantes, su cobertura geográfica (global, empresas de la Unión Europea), cobertura sectorial (todas la industrias, energía, vestido, etc.) y la cobertura de la fuerza de trabajo (subcontratista, amas de casa) (Pearson y Seyfang, 2001). Estas normas pueden ser válidas en sectores específicos o globales, como en el caso de las normas Social Accountability 8000 (SA 8000), AccountAbility (AA 1000) y de Global Reporting Initiative (GRI).

Estos estándares consideran que existen acciones de los negocios responsables, como la integración voluntaria de los problemas sociales y ambientales dentro de las prácticas del negocio, y una obligación hacia grupos en la sociedad, diferentes a los accionistas, así como, ir más allá de lo prescrito por la ley o un contrato (Beschoner, 2006). En este sentido, la función más importante de estos estándares es la identificar indicadores del rendimiento social, así como de las metodologías para medir y auditar estos indicadores (Norman y McDonald, 2004).

Además, las empresas crean una gran cantidad de impactos, pero solo algunos se miden usando herramientas financieras convencionales. Dentro de estas herramientas, las empresas usan el retorno social de la inversión, o ROI, por las siguientes dos razones. La primera es que el término ROI es conocido en el ámbito mundial por ser una medida relativa del éxito de una compañía. También con el ROI se pueden realizar comparaciones entre las empresas de un mismo sector y entre ellas mismas para evaluar su rendimiento individual. El número ROI, por sí solo, no representa un indicador útil; sin embargo, es una comparación que nos da un rápido sentido de la situación financiera de la empresa en un determinado contexto. La segunda razón es que el ROI es valioso debido a que es un indicador de gestión. En ese sentido, los ejecutivos gestionan su negocio para maximizar el ROI, entre otras métricas, ya que el ROI refleja las fortalezas de la empresa y que los accionistas contemplan dicho indicador.

Los economistas y los analistas de políticas públicas han estado usando modelos económicos de costo-beneficio o modelos de costo-efectividad para medir los impactos económicos de los programas sociales, como una herramienta política para influenciar los niveles de gasto del gobierno (Levin, 1983).

Las empresas operan sin conocer toda la información sobre el impacto de sus operaciones en el medio ambiente y a la sociedad, y sin tener la capacidad de optimizar

estos impactos mientras alcanzan sus objetivos financieros. Hasta ahora no se tiene un modelo para medir o valorizar los impactos de las empresas en la sociedad y el medio ambiente que permita a las empresas tomar las decisiones más apropiadas. Si se pudieran valorizar las externalidades positivas y negativas (impactos ambientales y sociales) de las operaciones de una empresa, se podrían maximizar los retornos financieros y sociales de la empresa. El rendimiento social y ambiental solo figura, en pocas excepciones, dentro de los reportes financieros convencionales (Lingane y Olsen, 2003).

Los resultados financieros son relativamente fáciles de calcular para reflejar las operaciones de las empresas. Toda empresa mantiene sus registros de acuerdo con principios contables y normas que permiten medir su situación financiera. Desafortunadamente, la medición de la creación de valor social para los emprendimientos sociales de empresas no es tan sencilla debido a los intangibles generados, como marca, reputación, etc. Cuando se trata de medir el impacto social, la tarea de especificar los resultados es compleja. Así, el punto clave del tema, en términos de desempeño de los emprendimientos sociales, radica en evaluar el progreso realizado en la búsqueda del cumplimiento de la misión social. Los impactos no son solo difíciles de cuantificar — algunos pueden abordarse exclusivamente por medio de métodos cualitativos—, sino que, además, puede pasar mucho tiempo antes de que se manifiesten. Frecuentemente, están determinados por muchos otros factores que se suman a las acciones del emprendimiento social. Por ello, la atribución puede no ser clara; es decir, posiblemente resulte difícil establecer “qué causó qué”. Además, los emprendimientos sociales están siendo evaluados por cuán efectiva y eficientemente satisfacen las necesidades, a menudo cambiantes, de sus grupos de interés, beneficiarios directos y donantes, entre otros.

El análisis costo-beneficio es usado típicamente al inicio de una inversión para determinar si genera beneficios superiores a una próxima alternativa o, retrospectivamente,



para determinar si la inversión fue valiosa. El retorno social de la inversión, en adelante SROI (SROI por sus siglas en inglés, Social Return on Investment), difiere del análisis costo-beneficio de dos maneras. La primera, es que el SROI es una herramienta de gestión práctica que permite informar al que toma decisiones de una manera básica. Así, un análisis costo-beneficio social no es utilizado por los ejecutivos de manera regular en la toma de decisiones. Sin embargo, este análisis se usa periódicamente para determinar el menor gasto en reducir los impactos negativos a todos los *stakeholders* claves. Segundo, el SROI permite a los ejecutivos maximizar los beneficios sociales y financieros. Por el contrario, el análisis costo-beneficio estructura los costos y beneficios como un cambio y no facilita el planeamiento o priorización para optimizar la creación de valor social y financiero. (Lingane y Olsen, 2003).

El SROI es una valoración económica de los beneficios sociales y costos relativos para las operaciones de una compañía. Este se basa en el valor presente neto de aquellos impactos en valores monetarios.

La literatura ofrece una variedad de modelos para la medición del retorno social de la inversión (SROI, Social Return on investment) (Lingane y Olsen, 2003; NEF, 2005; REDF, 2003; GSVC, 2003). Dichos modelos proporcionan diversos ejemplos para valorizar los impactos de programas de ayuda que realizan las empresas privadas y/o sin fines de lucro. Sin embargo, no existe un proceso simple y, generalmente aceptado, para asignar una valorización monetaria a un impacto social. De este modo, para algunos indicadores, habrá valores monetarios obvios, pero para otros se requieren valores aproximados que no serán ampliamente aceptados. No será posible valorizar todos los impactos y por ello, la parte crítica para el cálculo del SROI es el valor social no cuantificado. Esta es un área para futuras investigaciones (Biemann, 2005).

New Economics Foundation (NEF, 2007) indica que el modelo para el cálculo del SROI se encuentra aún en su etapa temprana y uno de los problemas que han surgido es que encontrar un valor financiero para algunos impactos resulta tan difícil que hacerlo es desproporcionado en términos de tiempo y esfuerzo requerido y puede socavar todo el análisis. NEF recomienda desarrollar trabajos para alinear el SROI con otras medidas de impacto, así como incluir esfuerzo y experiencia para desarrollar un conjunto de buenas prácticas para la medición de resultados o impactos.

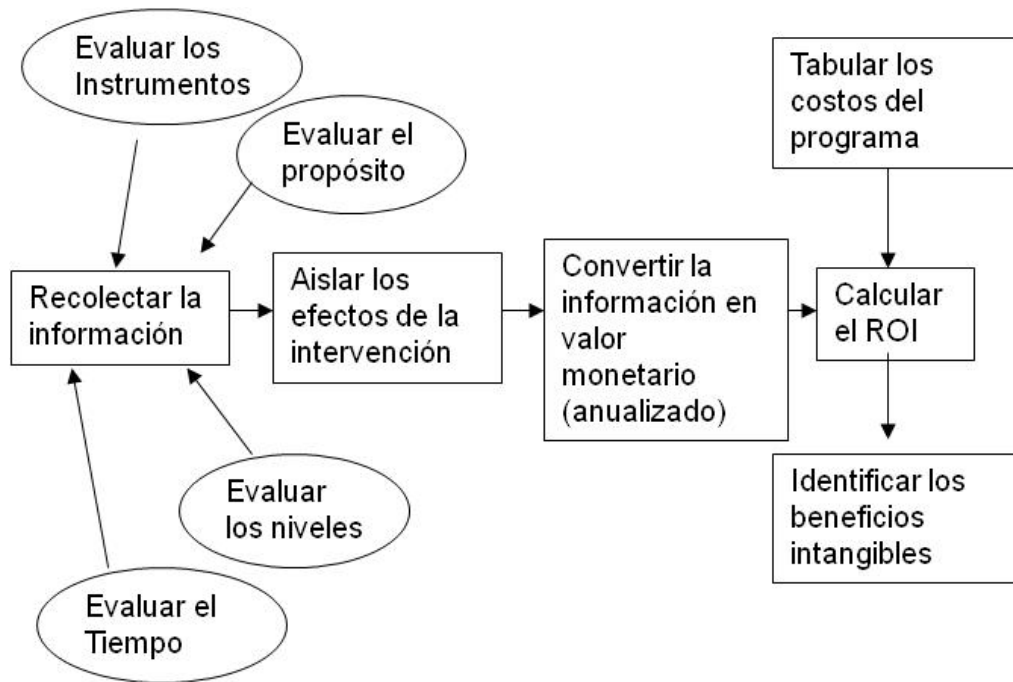
A continuación se presentan los modelos más relevantes que permiten medir los impactos por medio del retorno social de la inversión.

#### 2.5.1. Retorno Social de la Inversión en desarrollo de capacidades

El modelo de Phillips ha sido aplicado a diversos temas de capacitación en una empresa: marketing, seguridad ocupacional, medio ambiente, tecnología de información y planeamiento. Todos estos estudios buscan justificar la inversión realizada con el retorno de dicha inversión.

Jack Phillips (1997) desarrolló el proceso ROI para programas de capacitación y, aunque dicho modelo fue inicialmente diseñado para programas de entrenamiento y desarrollo, este ha sido exitosamente aplicado a programas de cambio y mejora del rendimiento, como, por ejemplo, a programas de desarrollo organizacional, programas de gestión de la calidad total, proyectos de reingeniería, programas de salud y seguridad y aplicaciones de nueva tecnología. El modelo ROI señalado se muestra en la Figura 3.

Figura 3: Modelo ROI en capacitación



Fuente: Return on Investment in training and performance improvement programs. Jack Phillips. (1997).

El proceso ROI entrega un modelo sistematizado para calcular el ROI. Cada paso del modelo se presenta a continuación:

a) Recolección de la información

Se consideran, a su vez, cuatro elementos para este paso, los cuales se indican a continuación:

*Evaluación del propósito.* La evaluación se planea para determinar si el programa cumple con los objetivos, identificar las fortalezas y debilidades del proceso, determinar el análisis costos beneficios del programa, establecer una base de datos que pueda ayudar a la toma de decisiones sobre el programa y determinar si el programa fue apropiado para el público objetivo.

*Evaluación de instrumentos.* Se utiliza una variedad de instrumentos para recolectar la información. Asimismo, se debe considerar el instrumento apropiado al inicio del desarrollo del ROI. Los instrumentos más utilizados para recolectar la información son los siguientes:

encuestas, cuestionarios, entrevistas, grupos focales, pruebas, observación y registro de rendimientos.

*Niveles de evaluación.* Los programas de entrenamiento se evalúan en diferentes niveles de entrenamiento:

- Nivel 1: Medición de la reacción e identificación de los planes de acción. Esta se define como lo que los participantes piensan de la intervención, incluyendo materiales, instructores, instalaciones, metodología, contenido, etc. La reacción de los participantes es, a veces, un factor crítico para rediseñar o continuar una intervención de mejora del desempeño. Las respuestas en un cuestionario de reacción ayudan a estar seguros de no tomar decisiones basadas en los comentarios de unos cuantos participantes muy satisfechos o descontentos.
- Nivel 2. Medición del aprendizaje. Dicha evaluación se preocupa de medir la extensión en la que principios, hechos, técnicas y habilidades han sido adquiridos. Existen muchas medidas del aprendizaje, incluyendo pruebas de lápiz y papel, práctica de habilidades y simulaciones de trabajo.
- Nivel 3. Evaluación de la aplicación del programa en el trabajo. El cambio de comportamiento se mide para determinar la extensión en la que las habilidades y conocimiento aprendidos en la intervención han sido transferidos en un mejor desempeño en el trabajo. Las evaluaciones en esta categoría pueden incluir comparaciones “antes y después”, observaciones de los superiores, subordinados y pares de los participantes y auto-evaluaciones.
- Nivel 4. Identificación de los resultados en el negocio debido al programa. La evaluación de resultados incluye monitorear el mejoramiento organizaciones, como, por ejemplo, ahorro en costos, cambios en el resultado del trabajo y cambios en calidad.

- Nivel 5: Cálculo del Retorno de la Inversión (ROI)

Si se planea calcular el ROI, la información se debe recolectar en los niveles 1, 2, 3 y 4. Esto asegura que la cadena de impacto ocurre debido a que los participantes aprenden las habilidades, aplican en el trabajo y se obtienen resultados en el negocio.

*Evaluación del tiempo.* Un asunto crítico en la evaluación es el tiempo de las mediciones. Una medición se define como la aplicación de un instrumento para recolectar datos, como un cuestionario, encuesta, prueba o entrevista. Estas mediciones, algunas veces denominadas pruebas (test), pueden ser tomadas antes de la intervención, durante la intervención y en intervalos subsecuentes, porque miden directamente los resultados de la intervención.

b) Aislar los efectos de la intervención. Cuando aparece un incremento significativo en el desempeño luego de una intervención, los dos eventos parecen estar relacionados. A pesar de que el aumento en el desempeño puede estar relacionado con la intervención, otros factores pueden haber influido también. El reto es desarrollar una o más estrategias para aislar los efectos de la intervención. En este paso se exploran estrategias específicas que determinan la cantidad de los resultados relacionados directamente con el programa.

c) Convertir la información a valor monetario

La metodología ROI divide los datos en categorías duras y blandas. Los datos duros son mediciones tradicionales de desempeño, muy objetivos, fáciles de medir y fáciles de convertir en valor monetario. Los datos duros son mediciones muy comunes, que han alcanzado gran credibilidad en la gerencia y están disponibles en cualquier tipo de organización. Estas mediciones representan el resultado, calidad, costo y tiempo de los procesos laborales. Los datos blandos son, algunas veces, subjetivos, pueden ser difíciles de medir y, casi siempre, es difícil convertirlos en valor monetario.

d) Tabulando los costos del programa

Usualmente todos los costos relacionados con un programa son capturados y reflejados como gastos de ese programa. Sin embargo, tres categorías son usualmente asignadas en varias sesiones del mismo programa.

e) Cálculo del ROI

La fórmula más apropiada para evaluar inversiones de mejoramiento de desempeño es utilizar la utilidad de la intervención dividida entre el costo. Esta razón se expresa usualmente como un porcentaje.

$$\text{ROI} = \text{Utilidad} \times 100\% / \text{Costo}$$

Donde la utilidad constituye los beneficios o ingresos menos el costo de la intervención.

f) Identificar los beneficios intangibles

Además de lo tangible y medidas monetarias, una intervención tiene beneficios intangibles o no monetarios. Estos intangibles pueden ser: la satisfacción en el trabajo, la mejora del trabajo en equipo, la mejora en el servicio al cliente, la reducción de conflictos y la reducción de reclamos, entre otras.

### 2.5.2. Guía del Retorno Social de la Inversión.

El NEF (2008) ha elaborado una guía del retorno social de la inversión, que ha sido aplicada en temas como la tecnología de información, entrenamiento y los negocios.

NEF entrega una guía para el análisis del SROI que consiste en las siguientes cuatro etapas que involucran catorce actividades indicadas a continuación:

#### **Etapas 1. Determinar el alcance y el mapeo de impactos**

- Paso 1. Establecer los parámetros para el análisis del SROI. La organización debe tener claro por qué se realiza este análisis SROI, con qué recursos se cuenta y sus prioridades de medición.
- Paso 2. Identificar, priorizar e involucrar a los *stakeholders*. La mejor manera para determinar qué es importante para el SROI es preguntarles a aquellos. Por ello, se debe construir una lista de *stakeholders*, priorizarlos, identificar sus objetivos y recolectar información sobre estos últimos.
- Paso 3. Desarrollar una teoría de cambio. La teoría de cambio es la manera como la organización toma recursos (input) para realizar su trabajo (actividades) que llevan a resultados directos (output) y resultados más significativos a largo plazo (I), así como de la parte de aquellos resultados que la organización puede tomar el crédito (impactos). Para el cálculo de los impactos, se debe considerar la atribución, es decir, se reconoce que los impactos pueden ser alcanzados por otros factores u organizaciones.

#### **Etapas 2. Recolección de información**

- Paso 4. Seleccionar indicadores. Se debe poner atención a los indicadores, que pueden ser tangibles o intangibles. El punto de inicio es elaborar un mapeo de impactos. Para

ello, se debe recurrir a información existente y a una lluvia de ideas con los implicados.

- Paso 5. Identificar valores financieros y valorizables. En lo posible, expresar los indicadores en términos financieros, es decir, valorizar los o impactos.
- Paso 6. Recolectar información. Este paso se hace para cada indicador. Así, se debe conseguir información de fuentes internas o externas. Se puede usar cuestionarios, entrevistas, grupos focales, entre otras técnicas. Se debe considerar conseguir los siguientes puntos: atribución, y consecuencias no intencionadas. Es importante ser honesto cuando se trata de impactos negativos. Se debe evitar el doble conteo y se debe considerar el tiempo previsto.

### **Etapa 3. Modelar y calcular**

- Paso 7. Analizar input. Se debe considerar la inversión realizada y también se deben considerar los recursos no financieros: el tiempo voluntario, para valorizarlo e incluirlo en la inversión.
- Paso 8. Sumar los beneficios.
- Paso 9. Proyectar valores al futuro. Se debe considerar una tasa de descuento y un periodo horizonte.
- Paso 10. Calcular el SROI. Mediante la división entre los beneficios netos y la inversión realizada.
- Paso 11. Conducir un análisis de sensibilidad. En el cálculo del SROI se ha realizado asumido valores por lo que los resultados pueden variar si dichos valores cambian.
- Paso 12. Calcular periodo de recuperación (opcional).



#### **Etapa 4. Reporte y monitoreo**

- Paso 13. Prepara el informe SROI. Se debe reportar información de la organización, proceso del SROI, el mapa de indicadores valorizados e intangibles, detalle de los indicadores y detalle de los cálculos.
- Paso 14. Comunicar y monitorear. El proceso intenta ser interactivo y no concluir con el cálculo del SROI. Por ello, se debe incluir dentro de la organización.

#### *2.5.3. Análisis del Retorno Social de la Inversión.*

Biemann, Bonini, Emerson, Olsen, Robertson, Scholteny Tomach, (2005) proporcionaron un método para entender el valor (económico, social y ambiental) creado por una organización además del valor financiero conocido por los inversionistas.

Este modelo ha sido aplicado en los siguientes casos: inversiones en provisión de residencias y servicio para personas vulnerables, retorno social para organizaciones sin fines de lucro, tecnología de información, salud, proyectos ambientales, entre otros.

Mucho más que un simple número, el análisis SROI es una manera de reportar el valor creado. Por ello, se distingue entre el número SROI y el análisis SROI que implica información del proceso para calcular dicho número, información para interpretar dicho número y valor social adicional no valorizable

Esta versión del método SROI tiene cuatro etapas que resultan en diez actividades que se muestran a continuación:

**Etapa 1:** Construcción. Las actividades en esta etapa definen el alcance del análisis.

- Actividad 1. Entender las metas del análisis. Estas pueden ser para evaluar un programa o para proyectar resultados.

- Actividad 2. Identificar los *stakeholders* de la organización. Pueden surgir impactos económicos, sociales y ambientales en todos los *stakeholders*. Se debe considerar los impactos a todos los *stakeholders*, incluyendo a los que están dentro de la organización.
- Actividad 3. Determinar el alcance del análisis. El número SROI puede ser calculado para toda la organización, pero siempre es necesario limitar el alcance a una parte de la organización debido a lo limitado de los recursos, como el tiempo y la información, entre otros.
- Actividad 4. Analizar ingresos y gastos
- Actividad 5. Mapeo de la cadena de impactos. En teoría, los impactos de una organización dependen de los input (recursos), output (productos creados o servicio ofrecido) y (cambios producidos por los output). Así, los input están dentro del control de la organización, mientras que los impactos pueden ser afectados por las actividades de otras organizaciones. Asimismo, existe el riesgo de que el impacto que no es atribuible, o parcialmente atribuible, a la organización sea incluido en el análisis. Por ello, se debe incluir solo la parte atribuible a la organización y se deben evaluar todos los impactos de cada *stakeholder* relevante.

**Etapa 2:** Contenido. Esta etapa entrega el contenido actual que se va a analizar.

- Actividad 6. Seleccionar Indicadores y recolectar información. Si la información no está disponible, se deben considerar solo alternativas razonables o reducir los indicadores. Generalmente, se requiere información externa para valorizar los impactos y para el cálculo base (lo que hubiera pasado de todas maneras). Esta es la etapa en la que se puede ver hasta donde se pueden medir y valorizar los beneficios. Es posible que algunos sean medibles pero no sus impactos. Del mismo modo, es posible que algunos output sean medibles pero no sus impactos. Así, se debe tener en

mente que solo se valorizan los impactos si se tiene información creíble y que no se valorizan si no existe información razonable o creíble para hacerlo.

- Actividad 7. Crear proyecciones. Se deben asumir valores y un tiempo o periodo horizonte del proyecto. Se *deberán proyectar tanto los beneficios como las inversiones*.

**Etapa 3.** Credibilidad. Esta etapa determina y comunica la credibilidad del análisis.

- Actividad 8. Cálculo del Retorno Social de la Inversión. Se debe complementar con el valor presente y otras métricas como el periodo de retorno, entre otros. Dado que el resultado depende de asunciones hechas, se debe realizar un análisis de sensibilidad para presentar un rango de SROI dentro de un conjunto de escenarios. Por ejemplo, si el impacto es muy sensible al número de personas beneficiadas, se debe sensibilizar el SROI con el número de personas para mostrar la variación del impacto con la cantidad de personas beneficiadas.
- Actividad 9. Informe. El informe debe incluir el mapeo de *stakeholders* y su análisis, descripción del proceso seguido en el análisis del SROI, especialmente, el alcance y las restricciones, incluyendo una descripción de la cadena de impacto, los indicadores seleccionados y temas relacionados. También el sistema usado para recolectar los resultados.

**Etapa 4.** Continuidad. Esta etapa integra el análisis SROI dentro de las operaciones del negocio.

- Actividad 10. Monitoreo.

Problemas y limitaciones de SROI

El análisis del SROI frecuentemente involucra valoraciones subjetivas considerando los resultados medidos. Para que el SROI tenga sentido, este debe ser considerado dentro

de la política ambiental y de las metas del personal de entidad. También se deben aclarar los supuestos realizados y el método de cálculo del SROI, entre otros (Lingane y Olsen, 2004).

En primer lugar, la cuantificación es difícil porque no hay información. Así, en la ausencia de estándares consistentes, se deben considerar muchos factores para determinar que los resultados son apropiados para el uso del SROI. Primero, existen problemas de la disponibilidad y calidad de la información. A menudo, no está disponible la información apropiada y las investigaciones relacionadas con los resultados de los negocios para medir los impactos sociales. Asimismo, no existe una fuerte correlación entre los resultados de los negocios y los retornos económicos valorizados a la sociedad. Por último, cuando los impactos de una organización se verán en el futuro, existe poca certeza si los beneficios a largo plazo serán alcanzados y si se llega a dichos beneficios, estos son el resultado de las actividades previstas (Lingane y Olsen, 2004).

En segundo lugar, el SROI no debe ser usado para comparar dos o más negocios diferentes, o negocios de diferentes industrias, a menos que el método usado para analizarlos sea consistente. Las diferencias de la medición de los resultados, métodos de medición y el conjunto de información usada puede afectar significativamente el cálculo del SROI, y si no se estandariza, puede resultar en comparaciones que son poco válidas (Lingane y Olsen, 2004).

En tercer lugar, cuando se usa el SROI para comparar dos organizaciones aparentemente similares, se debe considerar la diferencia de los puntos iniciales relacionados con alcanzar los resultados iniciales y tomar el ejemplo de dos negocios que proveen programas de entrenamiento laboral para poblaciones de riesgo. Además, emplear una población frente a otra puede ser más complicado o costoso, dadas las misiones diferentes de las empresas (imaginar dos programas, uno para estudiantes de secundaria y el otro para adolescentes sin hogares). Si la medida de éxito de ambos programas es el

porcentaje de quién encuentra empleados fuera de las empresas, el éxito de la organización que entrena estudiantes de secundaria puede ser un poco mayor, pues resultaría en una valoración mayor del SROI (Lingane y Olsen, 2004).

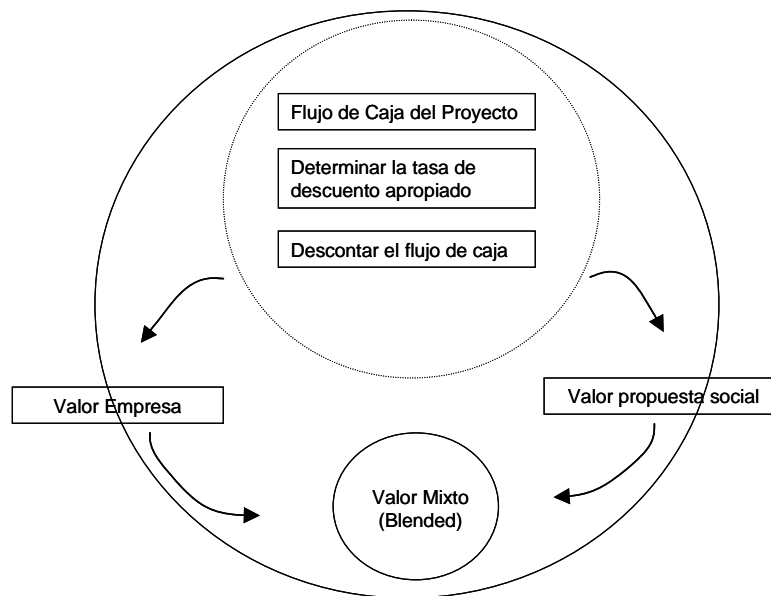
#### *2.5.4. Roberts Enterprise Development Fund- Framework*

The Roberts Enterprise Development Fund (REDF) es una organización caritativa cuya misión es ayudar a las personas a salir de la pobreza por medio de entrenamiento y creación de oportunidades de trabajo. REDF publicó un análisis costo-beneficio de una empresa de propósito social. Dicho estudio fue el precursor del modelo denominado SROI (Social Return On Investment) (REDF, 2003).

El modelo de REDF para el cálculo del retorno social de la inversión ha sido aplicado a temas sociales, en especial a temas de voluntariado para proyectos como asistencia social, capacitación a personas discapacitadas o vulnerables, programas de reciclaje, entre otros (REDF, 2003).

El modelo SROI de REDF. Esta versión del modelo SROI mide el valor y retorno y se divide en seis etapas. El modelo usa herramientas de análisis de inversión estándares adaptadas a los conceptos de REDF. La Figura 4 muestra el proceso de la medición de valor.

Figura 4: Medición del Valor -REDF



Fuente: Roberts Enterprise Development Fund (2003)

El modelo SROI de REDF contempla los siguientes pasos:

- Paso 1: Calcular el valor de la empresa. Mediante un análisis de flujo de caja, descontando del rendimiento del negocio, se calcula el valor económico de cada empresa.
- Paso 2: Calcular el valor social propuesto. El flujo de caja social se calcula sobre la base de cuatro elementos: el número de empleados proyectados, el ahorro en costos promedio por empleado, el incremento por impuestos promedio por empleado y los gastos operativos proyectados de la empresa. Los ahorros de la comunidad e ingresos generados por una empresa de propósito social son balanceados por los costos adicionales involucrados en perseguir una misión social. Dentro del negocio de creación de empleo del portafolio de REDF, estos costos sociales deben incluir niveles de mercado de entrenamiento y supervisión, así como de consejeros u otros programas de soportes. REDF considera que la medición del valor de propuesta social de una empresa y su valor de empresa nos brindará un claro entendimiento de cómo

se genera valor. Sin embargo, es importante no solo mirar el valor aisladamente. Por esta razón, el valor mixto (Blended Value) muestra el valor monetario total generado por la empresa.

- Paso 3: Calcular el valor mixto (Blended Value). Una vez calculado el valor de la empresa y el valor de propuesta social, se debe adicionar ambos y sustraer cualquier deuda de largo plazo para encontrar el valor mixto.
- Paso 4: Calcular el índice de retorno de la empresa. Este índice resume el rendimiento financiero de una empresa de propósito social comparado con la inversión realizada. El valor de la empresa es dividido por la inversión a la fecha.
- Paso 5: Calcular el índice del retorno de la propuesta social. El índice de retorno de la propuesta social resume el impacto social monetizado comparado con la inversión requerida para esta porción de la empresa. El valor de la propuesta social se divide por la inversión requerida a la fecha.
- Paso 6: Calcular el índice de retorno mixto. Este índice compara el valor mixto de la empresa con el total de las inversiones a la fecha. Asimismo, muestra el retorno de las actividades de la misión social y de negocios.

### Significado del Índice

El índice mixto genera el valor suficiente para satisfacer las expectativas de todos los inversionistas. Un índice mayor a uno muestra el valor generado en exceso. Sin embargo, un índice mixto bajo o negativo no significa necesariamente una inversión pobre. Para algunas de las poblaciones con más desventajas, como los mendigos sin hogar o discapacitados psiquiátricos, un incremento en el uso de los servicios públicos, al menos por algún periodo de tiempo, puede ser deseable y resultar en menores ahorros de costos públicos.

### *2.5.5. Modelo del Global Social Venture Competition.*

The Global Social Venture Competition (GSVC) es la más grande organización dirigida por estudiantes que provee tutoría, exposición y premios para las iniciativas sociales en todo el mundo. La misión del GSVC es canalizar la creación de iniciativas sociales, educar a los futuros líderes y generar conciencia de las empresas sociales. El GSVC (2003) requiere que cada proyecto defina, cuantifique y valore sus impactos sociales para demostrar la creación del valor social en términos financieros.

El modelo GSVC (2003) ha tenido diversas aplicaciones, como, por ejemplo, programas de generación de energía, trabajos sociales de salud, como la lucha contra el SIDA y programas de vacunación, entre otros (Cheng, Serena y Crumlin, Ethan, 2004). Asimismo, dicha organización considera que los beneficios no financieros de sus proyectos crearán valor para la sociedad que de otra manera no hubiera sido creado.

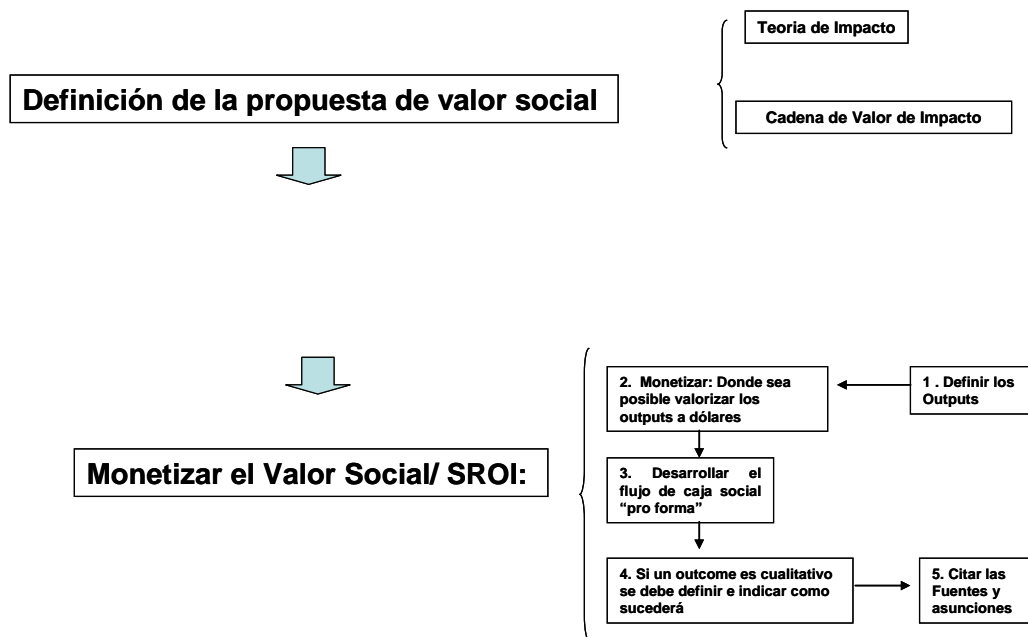
Estos beneficios pueden estar en nivel de los empleados, la comunidad, la región, el planeta y pueden ser expresados en una gran diversidad de prácticas y objetivos de las empresas. Una vez que estos beneficios sean monetizados, estos se convierten en activos tangibles que son creados para la sociedad por medio de cada dólar de inversión en los proyectos.

GSVC (2003) desea expandir esta metodología asociada con la evaluación de los impactos sociales, al apoyar un pensamiento creativo y disciplinado en esta área. Los principios de la evaluación del impacto social están desarrollándose, pero aún no es un estándar entre los proyectos sociales.

Evaluación del Impacto Social: El modelo se puede apreciar en la siguiente Figura:



Figura 5: Modelo de Evaluación del Impacto Social



Fuente: Global Social Venture Competition (2003)

Todo plan de negocio debe incluir una sección de evaluación de impactos sociales y esta debe incluir los siguientes elementos:

*Definición de la propuesta de valor social:* Los proyectos deben articular en una oración, o más, su teoría del cambio y una propuesta de valor social que constituyen los resultados sociales deseados del proyecto.

*Cuantificación del valor social listando tres mayores indicadores sociales:* Los proyectos deben articular los tres indicadores sociales más importantes y medibles que están fuertemente relacionados con los resultados sociales deseados. También estos indicadores deben seguirse como parte de las operaciones normales del negocio.

*Monetizar el Valor Social/ SROI:* Los proyectos deben monetizar el valor de los impactos sociales que se crearán en los próximos 10 años, usando herramientas, como el análisis del SROI (Social Return on Investment).

Además, GSVC (2003) entrega criterios para la evaluación de los impactos sociales, de acuerdo con los siguientes criterios:

- Declaraciones claras de la teoría del cambio y de los tres más importantes indicadores sociales de análisis del impacto social. Se deberán incluir:

Visión de los resultados (beneficios) sociales deseados y una fuerte relación entre la teoría del cambio y los indicadores sociales que impulsan los resultados.

Explicación de cómo se monitoreará estos tres indicadores.

- Uso consistente y claro del SROI u otro modelo para valorizar el retorno social de la inversión del proyecto, incluyendo:

Información relevante y confiable donde todos los recursos de información están documentados.

Cálculos razonables con errores analíticos mínimos (como la doble contabilidad).

Afirmaciones claras de todos los supuestos.

Claridad, creatividad y fortalezas de un análisis que puede ser fácilmente absorbido por los juicios de la competencia.

#### *Definición de los indicadores de impacto social.*

Los indicadores de impacto social son output operacionales específicos que un proyecto puede medir para evaluar si se están alcanzando sus beneficios sociales objetivos. Estos indicadores son similares a los indicadores financieros que todos los proyectos miden para seguir sus rendimientos financieros.

Cada proyecto puede definir sus indicadores sociales de impacto y los proyectos sociales más sofisticados pueden hacer seguimientos de algunos indicadores sociales en el tiempo.

Algunos negocios sociales consideran que sus productos tienen beneficios sociales inherentes. Por ejemplo, un negocio de venta de paneles solares considera que derivar

energía de los paneles solares es más limpio y menos dañino para el medio ambiente y puede definir sus indicadores sociales como: número de paneles solares instalado por año fiscal y el porcentaje de paneles instalados que remplazan a otros tipos de energía.

La clave de la cadena de valor del impacto es pensar cuidadosamente acerca de la medición del mayor *output* para los deseados.

La teoría del cambio y la cadena de valor pueden ser herramientas útiles para ayudar a los proyectistas sociales a pensar sobre el tipo de valor que quieren generar. Se requiere que cada plan incluya las declaraciones de la teoría del cambio y tres indicadores sociales superiores (*output*).

Estos planes serán evaluados de acuerdo con las descripciones de cómo estos indicadores se relacionan con los sociales. Los planes también deben representar declaraciones claras que pueden ser fácilmente comprendidas.

Según esta versión del modelo SROI de GSVC, existen cinco pasos para el cálculo:

- Paso 1: Definir los *output*.

Definir los *output* más importantes del proyecto. Para el cálculo del SROI se debe limitar los *output* a aquellos que son más importantes o aquellos con la mejor información disponible.

- Paso 2: Monetizar donde sea posible valorizar los *output* a dólares.

Es importante encontrar la información que nos permita conocer el valor en dólares de cada *output*. Para determinar estos valores, se debe usar la información de fuentes internas. Este tipo de información puede encontrarse en publicaciones de las ONG, *think tanks*, publicaciones del gobierno y revistas académicas de temas similares de aquellos afectados por la empresa. Esta información es la fuente del *benchmark* o información de la industria usada para determinar el impacto.

- Paso 3: Desarrollar el flujo de caja social “proforma”

Calcular las medidas financieras de los beneficios sociales y los costos (SROI, Social Net Present Value). Para ello, se debe usar una tasa de descuento apropiada.

- Paso 4: Si un es cualitativo se debe definir e indicar como sucederá.
- Paso 5: Citar las Fuentes y asunciones. Todas las fuentes de información se deben referenciar en detalle como parte del análisis del SROI.

### **Recomendaciones:**

Primero, se recomienda usar un horizonte de 10 años. Se debe evaluar si este periodo se adecua a las necesidades del proyecto.

Segundo, se recomienda no medir beneficios basados solamente en la valoración del mercado del beneficio percibido. Por ejemplo, una industria contabilizó los ingresos generados de la recuperación de los gases residuales como el valor social, pero debió contabilizar el valor ambiental ganado de la reducción de emisiones.

Asimismo, se debe incluir impactos positivos y negativos.

Además, para cualquier cuantificación, se sugiere incluir solo los resultados que son clara y directamente atribuibles a los proyectos y que sean fácilmente cuantificables.

### **Modelo propuesto para medir impactos de un proyecto de RS**

A continuación se presenta una Tabla comparativa de los modelos presentados para el cálculo del SROI.

Tabla 2: Comparación de modelos de medición de impactos

Análisis del Retorno Social de la Inversión (Olsen y otros, 2005)	Robert Enterprise Development Found (REDF, 2003)	Global Social Venture Competition (GSVC, 2003)	Guía del Retorno Social de la Inversión (NEF, 2008)	ROI en Capacitación (Phillips, 1997)
Entender la organización				
Análisis de <i>stakeholders</i> . Todos incluyendo los internos a la organización			Análisis de <i>stakeholders</i>	
Análisis del alcance			Análisis del alcance	
Análisis de inversiones y costos		Brainstorming de impactos no financieros Calidad de impactos no financieros		
Cadena de impacto. Atribución		Cadena de impacto. Atribución	Cadena de impacto Atribución, Deadweight, y consecuencias no intencionadas	
Identificar y recolectar la información		Convertir en valor monetario	Identificar y recolectar la información.	Identificar y recolectar la información
Proyecciones		proyecciones	proyecciones	
Cálculo del SROI	Calcular el valor de la empresa calcular el valor social. Calcular el valor mixto calcular el retorno de la empresa	Sumar los Flujos de caja Descontar los flujos de caja Calcular el SROI	Cálculo del SROI. Análisis de sensibilidad	Aislar la intervención Valorizar. Inversiones Cálculo del SROI.
Reporte	Reporte	Reporte		
Evaluación y monitoreo				

Como se puede apreciar en el cuadro comparativo anterior, los puntos resultantes son:

- Análisis de *stakeholders*. Este paso resulta importante en los modelos de Olsen (2005) y NEF (2008), donde recomiendan considerar todos los *stakeholders* incluyendo los internos a la organización.
- Análisis del alcance. Este paso resulta importante, dado que se cuenta con recursos limitados como el tiempo e información.
- Cadena de Impacto. Este paso presentado tanto por GSVC (2003), Olsen (2005) y NEF (2008) presenta el proceso para determinar los impactos o consecuencias ( ) del uso de recursos (input). Sin embargo, este proceso resulta un poco rígido, porque no logra detectar solo los impactos directos e indirectos, dejando de lado los impactos no deseados y no esperados. Se considera, en esta investigación, que este paso puede ser mejorado, por lo que presentaremos un procedimiento en el siguiente capítulo de la presente investigación.
- Análisis de los costos e inversión. Paso necesario para el cálculo del SROI
- Identificar y recolectar la información. Paso necesario para conocer los impactos, actores, atribución (para el caso de NEF (2008), Phillips (1997) y Olsen (2005))
- Proyecciones. Para generar el flujo de caja social (Olsen (2005) y NEF (2008))
- Cálculo del SROI. Para todos los modelos, se considera una tasa de descuento.
- Reporte. Para todos los modelos.

En conclusión el modelo SROI (Olsen, 2005) y NEF (2008), resultan ser los más completos de los modelos presentados. En el presente estudio, se tomará el modelo NEF, (2008) por ser el más actualizado, para el cálculo de los impactos de un proyecto bajo del modelo de Difusión de la Innovación.

## 2.6. Modelo de Investigación Propuesto

El marco conceptual, basado en la revisión de literatura, constituye el elemento central para entender cómo la investigación previa clarifica y apoya la formulación de las preguntas y el diseño de la metodología de investigación (Locke et al., 2000)

Respecto a la teoría de difusión de la innovación, la literatura académica revisada es antigua, pero vigente en cuanto a los procesos de cambio de conducta (Rogers, 1995; Bandura, 1977 y Porchaska, 1979). Sin embargo, este proceso de cambio de conducta ha sido estudiado en diversos campos pero no en la medición de los proyectos de responsabilidad social.

Respecto a la literatura académica revisada para medir el retorno social de la inversión, es conveniente señalar que es más actualizada. (Lingane y Olsen, 2004; Phillips, 1997; New Economics Foundation, 2008; Olsen, 2005; REDF, 2003; GSVC, 2003). Dicho análisis de la literatura se presenta en el apartado titulado “Modelo propuesto para medir impactos de un proyecto de RS”.

Respecto al tema de desarrollo de capacidades, existe literatura académica (Kirkpatrick 2007; Hamblin 1974; Foxon 1993; Morgan 1989; Lusthaus et al., 1999; Eele, 1994; Van Diesen, 1996; Beer 1986; Fowler 1997; Otto et al., 2009; Scott 1995; Cohen 1993; Sen 2000.), pero también literatura no académica (UNDP 2008; UNICEF 1999; UNIDO 2002).

Dentro de la literatura revisada no se ha encontrado evidencia académica de investigaciones previas donde se relacione el cálculo del retorno de la inversión de los proyectos de responsabilidad social y la teoría de cambio de conducta. Así, se puede señalar que la revisión de la literatura para este trabajo de investigación se ha centrado en dos temas principales: 1) La difusión de la innovación y desarrollo de capacidades y 2) la medición de impactos mediante el retorno social de la inversión

De lo anterior, se ha podido establecer que, en cuanto a la teoría de difusión de la innovación, existen diversos modelos para conocer el proceso de cambio de conducta de los beneficiarios que han recibido programas sociales vinculados a temas de agricultura, salud, desarrollo de capacidades, entrenamiento de personal, tecnología de información, programas de medio ambiente, entre otros. Estos modelos analizan el proceso de cambio de conducta de los individuos para adoptar una innovación o proyecto de responsabilidad social. En ese sentido, para el presente estudio de caso, las empresas proponen un proyecto de responsabilidad social a los integrantes de su comunidad, para lo cual realizan actividades con el propósito de provocar un cambio de conducta en su público objetivo. Por ello, se analizarán dichas actividades del proyecto bajo el enfoque del modelo de difusión de la innovación.

Respecto a la relación entre la difusión de la innovación y el desarrollo de capacidades se puede señalar que el desarrollo de capacidades es cualquier sistema o proceso que incluye dentro de sus principales objetivos el fortalecer la capacidad para planear, implementar, evaluar políticas, estrategias destinadas a impactar en la sociedad (Cohen, 1993).

Asimismo, Sen (1983) analiza a los seres humanos en su función dual: el ser y el poder hacer. De dicho análisis se sostiene que el proceso de desarrollo se debe concebir como la expansión de las 'capacidades' de la gente. Este enfoque se centra en lo que la gente pueda ser y hacer.

Por lo señalado anteriormente, los programas de responsabilidad social que incluyen la mejora económica de los beneficiarios suelen contar con el desarrollo de capacidades para que los resultados sean sostenibles. Este último puede incluir talleres de capacitación, visitas técnicas o pasantías en otros lugares, asistencia técnica de expertos, implementación monitoreo y evaluación de resultados, entre otros.



Asimismo, en la teoría de difusión de la innovación de Rogers (1995) lo que se evalúa es el proceso en el cambio de conducta del individuo para adoptar una innovación. Este proceso involucra los siguientes pasos:

- a) Conocimiento: ocurre cuando un individuo es expuesto a la existencia de una innovación y entiende cómo funciona.
- b) Persuasión: ocurre cuando un individuo desarrolla una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación.
- c) Decisión: ocurre cuando un individuo se compromete en actividades para aceptar o rechazar la innovación.
- d) Implementación: ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso.
- e) Confirmación: ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de llevar a cabo la innovación o retrocede a la decisión previa de adoptar o rechazar la innovación si es expuesto a mensajes conflictivos sobre la innovación.

Los pasos descritos en las líneas anteriores constituyen el análisis del proceso que una organización debe llevar a cabo para cambiar un estado inicial (input) a un estado final (output) y esto, a su vez, se genera por medio de un cambio de conducta.

Respecto a la relación entre la difusión de la innovación y la medición del impacto se ha encontrado que, para el cálculo del retorno social de la inversión, el modelo requiere una “teoría de cambio”; es decir, la manera en que la organización toma recursos (input) para realizar su trabajo (actividades) que llevan a obtener resultados directos (output) y resultados más significativos a largo plazo ().

Como se ha señalado los modelos de la teoría de difusión analizan el proceso de cambio de conducta de los individuos para adoptar una innovación o proyecto de

responsabilidad social y dicho proceso produce diversos impactos en esos individuos. Se pueden observar estas relaciones en la Tabla 3.

Tabla 3. Relación entre la Teoría de Difusión de Rogers (1995), desarrollo de capacidades e impactos.

Desarrollo de Capacidades	Proceso Teoría de Difusión de la Innovación (Rogers, 1995)	Definición	Ejemplo
Desarrollo de capacidades es "... cualquier sistema, esfuerzo o proceso... que incluye dentro de sus principales objetivos fortalecer la capacidad para planear, implementar, evaluar políticas, estrategias destinados a impactar en la sociedad" (Cohen, 1993)  Sen (1983) analiza a los seres humanos en su función dual. De donde se "sostiene que el proceso de desarrollo se debe concebir como la expansión de las 'capacidades' de la gente. Este enfoque se centra en lo	Conocimiento	Ocurre cuando un individuo es expuesto a la existencia de una innovación y tiene un entendimiento de cómo funciona	Esta actividad puede realizarse en un taller de capacitación
	Persuasión	Ocurre cuando un individuo forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación	Esta actividad puede realizarse con una pasantía, dentro o fuera de la comunidad del beneficiario
	Decisión	Ocurre cuando un individuo se compromete en actividades para aceptar o rechazar la innovación	
	Implementación	Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso	Pone en práctica lo aprendido
	Confirmación	Ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de tomar la innovación, o retrocede a la decisión previa para adoptar o rechazar la innovación si es expuesto a mensajes conflictivos sobre la innovación.	Busca mayor información

Asimismo, desde el punto de vista del modelo de difusión de una innovación, Rogers (1995) señala que la medición de los impactos de estas innovaciones han sido objeto de muy pocos estudios debido a que la información que se tiene sobre estos impactos son de naturaleza muy intangibles y no se cuenta con indicadores para conocer la eficiencia de la inversión realizada. Rogers (1995) recomienda que se deben estudiar los impactos de una innovación realizando las siguientes preguntas: ¿qué

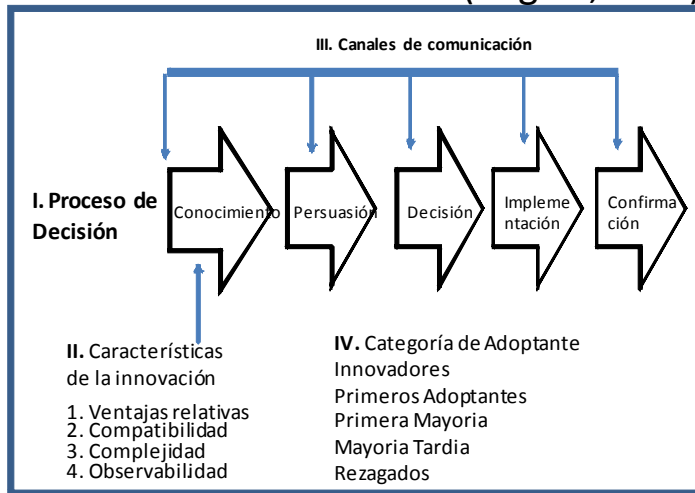
variables se relacionan con la innovación? y ¿cuáles son los impactos de adoptar una innovación? Por lo anterior, se pueden encontrar dos relaciones entre estos modelos:

La primera relación se refiere al proceso de cambio de conducta que la empresa provoca con sus actividades en su público objetivo (modelo de Difusión de la innovación) y la teoría de cambio que realiza la empresa por medio de actividades para obtener resultados directos (output) y resultados más significativos a largo plazo ( ) (NEF, 2008). Esta relación se puede ver con la letra “A” en la Figura 6.

La segunda relación está constituida por los indicadores de impacto analizados como parte de los pasos para calcular el retorno social de la inversión (NEF, 2008), que son resultados del modelo de difusión de la innovación y que han sido objeto de pocos estudios (Rogers, 1995). Esta relación se puede ver con la letra “B” en la Figura 6. A continuación se muestra el modelo de estudio:

Figura 6: Modelo de Estudio

**Modelo Cambio de Conducta  
Difusión de la Innovación (Rogers,1995)**



**Modelo Medición Impactos SROI, NEF (2008)**

Etapa	Descripción
1	<b>Determinar alcance y mapeo de impactos</b>
	Establecer los parámetros para el análisis del SROI
	Identificar, priorizar e involucrar a los stakeholders
2	<b>Recolectar información</b>
	Seleccionar indicadores.
	Identificar valores financieros y valorizables
3	<b>Modelar y Calcular</b>
	Analizar inputs
	Sumar los beneficios
	Proyectar valores al futuro
	Calcular el SROI
4	<b>Reporte y monitoreo</b>
	Prepara el informe SROI
	Comunicar y monitorear.

### 3. Metodología de Investigación

---

#### 3.1. Diseño del estudio

Ninguna investigación social existe en el vacío. Así, las especiales características de las investigaciones y metodologías aplicadas en ciencias sociales, en las que, por lo general, no existe una gran cantidad de reglas o procedimientos estandarizados de investigación (en comparación a la investigación en ciencias naturales) exigen al investigador social que haga una clara descripción de su diseño de investigación. Todo ello con el propósito de defender la forma en que ha llegado a determinados resultados, lo que es básico para asegurar la calidad del estudio. Por eso, después de haber revisado la literatura especializada y, antes de entrar en la parte del estudio empírico que ofrece esta tesis, es pertinente exponer las premisas metodológicas que se han seguido en esta investigación.

La descripción del diseño de investigación se centra, principalmente, en tres aspectos: la visión del conocimiento que el investigador tiene, la estrategia (o técnica) específica de investigación y el método de recolección y análisis de datos (Bryan y Bell, 2003; Creswell, 2003).

El objeto especial de estudios de las ciencias sociales –el hombre y la sociedad– conduce a que sea de especial importancia determinar la visión que el investigador tiene respecto a la naturaleza de la realidad social y respecto a cómo dicha realidad social puede ser conocida (Burrell y Morgan, 1979; Morgan y Smircich, 1980; Lee, 1991; Creswell, 2003, Bryman y Bell, 2003). Las visiones de los investigadores sociales consideran, esencialmente, dos aspectos: epistemología, entendida como lo que debería ser considerado como conocimiento válido en una ciencia; así como

ontología (social), entendida como la preocupación por la naturaleza de las entidades sociales (Burrell y Morgan, 1979; Morgan y Smircich, 1980). Ese sistema básico de creencias, o supuestos, respecto a la conducción de la investigación social que mezcla tanto epistemología como ontología ha recibido diversos nombres: “aproximaciones” (Morgan y Smircich, 1980) o “paradigmas” (Guba y Lincoln, 1994; Bryman y Bell, 2003), entre otros.

Sin embargo, no existe un total acuerdo respecto a las distintas aproximaciones o paradigmas que los investigadores pueden seguir, ya que, dependiendo del estudio, el número varía (Burrell y Morgan, 1979; Morgan y Smircich, 1980; Lee, 1991; Guba y Lincoln, 1994; Denzin y Lincoln, 1994a, Schwandt, 1994; Merriam, 1998; Flick, 1998; Bernard, 2000; Creswell, 2003; Bryman y Bell, 2003). A pesar de las diferencias, en número y tipos de paradigmas o visiones que cada autor presenta, las diversas posturas se pueden sintetizar en dos aproximaciones básicas que constituyen la esencia de la discusión respecto a cómo se debe enfrentar la investigación en ciencias sociales: la postura positivista y la postura interpretativa.

La aproximación positivista entiende que los métodos de las ciencias naturales son los únicos válidos para comprender también la realidad social (Burrell y Morgan; 1979; Morgan y Smircich, 1980; Lee, 1991, Bryman y Bell, 2003), ya que constituyen la única forma de que dichas ciencias alcancen un adecuado poder de explicación, predicción y control con lo que pueden ser consideradas verdaderas ciencias (Lee, 1991). Esto sucede porque se parte del supuesto de que la realidad social tiene ciertas estructuras y procesos que son concretos u objetivos (Morgan y Smircich, 1980; Bryman y Bell, 2003) y puede ser capturada y comprendida mediante un conjunto de proposiciones formales y leyes (Lee, 1991; Guba y Lincoln, 1994; Denzin y Lincoln, 1994a; Patton, 2002; Creswell, 2003), las cuales han sido establecidas mediante un

riguroso proceso de formulación. Asimismo, para determinar la validez de estas proposiciones y leyes (y en definitiva de las teorías) planteadas para el fenómeno en estudio, el investigador social positivista debe someterlas a una minuciosa comprobación (Creswell, 2003) por medio de la medición obtenida de los “hechos (datos) sociales” (Morgan y Smircich, 1980). En este sentido, para poder medir los hechos sociales de manera “objetiva”, los positivistas siguen una postura ontológica que plantea que los fenómenos sociales tienen un significado independiente de los actores sociales.

En el extremo opuesto del positivismo, se encuentra la postura interpretativa. Dicha aproximación se basa en el supuesto de que las personas y todos los artefactos que pueden crear –que son el objeto de estudios de las ciencias sociales– son esencialmente distintos a la realidad física que las ciencias naturales tratan de explicar (Lee, 1991). En ese sentido, las técnicas de investigación a aplicar deben ser totalmente distintas en las ciencias sociales para que sean capaces de capturar los códigos, interrelaciones y parámetros subjetivos propios de la dinámica social. Como se planteó, es interesante notar que la postura interpretativa no comprende una única visión; Sin embargo, todas estas corrientes se basan, en mayor o menor medida, en los estudios realizados por Schutz (2005 [1953]) respecto al carácter especial de las ciencias sociales en cuanto a su objeto de estudio y la forma de conducir la investigación científica.

La perspectiva de Schutz (2005 [1953]) tiende a enfocarse más en el ámbito de la acción individual de los actores; es decir, parte de un análisis interpretativo del individuo y no de toda la sociedad. Desde su perspectiva, la comprensión de la realidad por parte de los actores (realidad de sentido común) se realiza sobre la base de las interpretaciones que ellos hacen respecto al entorno de acuerdo a su “carga



biográfica”. Este hecho lleva a que las acciones de un individuo solo puedan ser comprendidas en su totalidad únicamente por él. De esta manera, una acción es la resultante de tres variables: motivos o propósitos, plan mental y el acto. En ese sentido, lo que un observador ve es simplemente el acto de la acción total y solo puede inferir los propósitos y el plan mental.

Debido a lo enunciado anteriormente, la función del investigador social, según Schutz (2005 [1953]), es justamente la de un observador que no conoce las partes ocultas de la acción del individuo. Por ello, debe ser capaz de interpretar dichas partes al ponerse en el lugar del otro; empero el desafío es que debe establecer su interpretación subjetiva de la manera más objetiva posible. Este hecho es así porque, para Schutz (2005 [1953]), las ciencias deben construir objetos de pensamiento propios que reemplacen a los de sentido común. Por esta razón, las ciencias sociales no se deben referir a un individuo particular, sino que, por medio del uso de metodologías determinadas, el investigador social estudia las interpretaciones de sentido común (que se refieren a sucesos y acontecimientos únicos) y crea algún modelo social en el cual se establecen las tipificaciones más significativas del fenómeno estudiado.

Sin embargo, la creación de un modelo social por parte del científico implica que, para seleccionar los datos y analizarlos, este se guíe por las pautas y conocimiento de su propia condición de ser humano, y a la vez de científico, con lo que el modelo resultante constituye también una interpretación. De esta forma, en ciencias sociales, se da una condición de doble hermenéutica, o carácter doblemente interpretativo: primero, se debe entender la interpretación de sentido común de un fenómeno y luego proceder a la interpretación científica de esas observaciones, con lo cual, finalmente, se puede establecer una respuesta al fenómeno estudiado (por ejemplo, una teoría). Con todo, Schutz (2005 [1953]) aclara que, para elaborar una

teoría en ciencias sociales, se deben seguir ciertos principios (consistencia lógica, interpretación subjetiva y adecuación) que asegurarían la objetividad y aplicabilidad del modelo, en caso contrario, se caería en un modelo irracional que explica acciones irracionales.

Estos fundamentos han derivado en otras posturas frente a la investigación que también tienen un carácter general interpretativo, como el constructivismo, que se podría considerar como el verdadero extremo opuesto a las posturas positivistas. Uno de los creadores de esta corriente, Thomas Luckmann, fue discípulo de Schutz y, de ahí, que en el constructivismo se pueden encontrar ciertos elementos que se derivan de la fenomenología (Berger y Luckmann, 1993 [1967]). La principal postura del constructivismo, en su concepción original (constructivismo social), es que el mundo social se entiende como una construcción efectuada por los individuos mediante los significados que van asignando a las interacciones que establecen entre ellos, con el propósito de hacer inteligible su mundo para ellos mismos y otros hombres (Berger y Luckmann, 1993 [1967]). Así, mediante esa interpretación individual estos van dándole un significado a las instituciones que con Figuran la sociedad y este conocimiento lo van traspasando a las siguientes generaciones por medio de un proceso de socialización (Berger y Luckmann, 1993 [1967]). De este modo, esas nuevas generaciones siguen realizando el proceso de interpretación–construcción y debido a ello la realidad social es cambiante. En ciencias sociales, este hecho lleva a que el investigador trate de comprender el fenómeno de estudios a partir de los significados que los distintos individuos involucrados dan al fenómeno sobre la base de cómo interpretan esa realidad (Creswell, 2003). Este hecho está en línea con lo planteado por Schutz.

No obstante, el constructivismo ha evolucionado a tal punto que, hoy en día, ya no se puede hablar simplemente de la perspectiva del constructivismo social, puesto que existen diversas derivaciones en las que se pueden encontrar aproximaciones como el constructivismo radical y las epistemologías feministas (Schwandt, 1994). Dentro de ellas, la que se conoce como paradigma constructivista (Guba y Lincoln, 1989) –originalmente formulada como investigación naturalista (Lincoln y Guba, 1985)– que busca diferenciarse totalmente de la supuesta objetividad absoluta que reclama el positivismo, es una de las más influyentes en los últimos tiempos en cuanto a investigación social. En concreto, esta postura plantea que la investigación en ciencias sociales debe considerar lo siguiente (Guba y Lincoln, 1989):

- La “verdad” es una cuestión de consensos entre sofisticados e informados constructores, por lo cual no cuenta con una correspondencia en la realidad objetiva.
- Los “hechos” no tienen sentido sino un marco determinado, por lo cual no puede existir una evaluación objetiva de ninguna proposición.
- Las “causas” y los “efectos” no existen si no es por imputación.
- Los “fenómenos” solo pueden entenderse en el contexto exclusivo de la investigación y los descubrimientos realizados en un contexto no pueden ser generalizados a otro. Por ello, ni los problemas ni las soluciones se pueden generalizar.
- Los “datos” obtenidos mediante una investigación constructivista deben ser tomados simplemente como otra construcción basada en el consenso. Por ello, no deben tener una categoría especial.

En este punto del análisis es interesante notar las diferencias que se producen dentro de los extremos que se han identificado para la postura interpretativa. Así, por

un lado, los principios establecidos por Schutz (2005 [1953]) tratan de buscar (o asegurar) la objetividad del conocimiento producido subjetivamente para poder generalizarlo. Por otro lado, Lincoln y Guba (1985) no se preocupan por la objetividad y generalización, en los términos en que las ciencias naturales las definen, entendiendo que cada situación social bajo análisis es un mundo totalmente aparte. Debido a esto, toda investigación que siga posturas interpretativas oscilará necesariamente entre los dos extremos descritos (a no ser que sean los propios creadores de cada tendencia los que realicen la investigación).

### 3.2. Elección de la metodología para la investigación

Producto de la discusión anterior entre las posturas positivistas y las interpretativas, en la actualidad, se ha venido planteando la dificultad (o incluso incapacidad) de muchos métodos derivados de las ciencias naturales para poder explicar la cambiante realidad social (Morgan y Smircich, 1980; Denzin y Lincoln, 1994a; Flick, 1998). En este sentido, los que siguen posturas más positivistas tienden a utilizar metodologías cuantitativas para la investigación social, así como los seguidores de posturas más interpretativas tienden a seguir metodologías de tipo cualitativo para conducir sus investigaciones. Sin embargo, a pesar de que su uso se ha extendido, la gran variedad de posturas y técnicas que se incluye dentro del concepto de metodología cualitativa ha llevado a una cierta confusión en el tema (Marshall y Rossman, 1989) y ello ha motivado a ciertos investigadores a presentar un cierto escepticismo al respecto.

Independientemente de la adhesión o simpatía que tenga un investigador por una postura, el uso de una determinada metodología de investigación debería establecerse

de acuerdo tanto con la naturaleza del fenómeno estudiado (Morgan y Smircich, 1980), como con el objeto de estudio y las consecuentes preguntas asociadas de investigación (Merriam, 1998; Bernard, 2000; Patton, 2002; Creswell, 2003). Así, solo después de tener claramente establecidos esos aspectos se puede decidir el uso de una metodología cualitativa, una cuantitativa o una combinación de ambas (Bernard, 2000; Creswell, 2003; Bryman y Bell, 2003).

Efectivamente, cuando se tienen objetivos de investigación que son esencialmente exploratorios-descriptivos (a diferencia de objetivos demostrativos), las técnicas cuantitativas no son adecuadas, puesto que en una exploración no se busca probar ninguna hipótesis y/o relación causal definida a priori entre determinadas variables, que es donde mejor se adecuan estas técnicas (Denzin y Lincoln, 1994a; Silverman, 2000; Bryman y Bell, 2003; Creswell, 2003). La metodología cualitativa, por el contrario, permite entregar explicaciones directamente asociadas al fenómeno de estudio y es la adecuada cuando la exploración de un hecho nuevo o poco conocido busca concluir con su descripción, y/o la construcción de hipótesis que expliquen ciertas relaciones, modelos o bien teorías fundadas en los datos (teorías inductivas) (Glaser y Strauss, 1967; Strauss, 1987; Marshall y Rossman, 1989; Pettigrew, 1990; Strauss y Corbin, 1990; Orlikowski, 1993; Strauss y Corbin, 1994; Denzin y Lincoln, 1994a; Merriam, 1998; Flick, 1998; Patton, 2002; Bryman y Bell, 2003; Creswell, 2003).

Los distintos autores difieren, sin embargo, en cuanto a las distintas características que asocian a las metodologías cualitativas. A pesar de ello, se puede establecer que existen al menos tres características básicas que son condiciones necesarias para este tipo de metodologías (Rossman y Rallis, 1998):

- Se realiza en el mismo lugar de los hechos. El investigador cualitativo debe ir a la zona donde se encuentran los individuos y el fenómeno que se quiere observar, porque los individuos y fenómenos son determinados en gran medida por el lugar, llamado también contexto, donde se desarrollan los hechos.
- Es emergente. Variados aspectos van siendo negociados, cambian o son refinados en la medida en que el investigador se involucra en el campo de estudios. Por ello, el resultado final surge como un producto de ese proceso que se basa en las características únicas de los datos.
- Es eminentemente interpretativa. El investigador no puede dejar la responsabilidad de establecer en algún momento de la investigación (generalmente, en el análisis de datos) su visión personal de lo que ocurre. En este sentido, el investigador se transforma en el principal instrumento de investigación.

En el presente trabajo de tesis se parte del hecho de que la adopción de un proyecto de responsabilidad social que tiene que realizar un beneficiario es un proceso que depende de la interpretación de los individuos acerca de los beneficios o perjuicios que esta innovación les traerá. En otras palabras, la adopción de la innovación es un proceso de construcción interpretativa individual.

Asimismo, el proceso de adopción de una innovación por medio de la difusión de la innovación posee al menos dos características fundamentales que lo convierten en un campo de estudios susceptible para la aplicación de técnicas cualitativas:

- Complejidad. Como se ha explicado anteriormente, la difusión de la innovación es un proceso complejo por el que un individuo conoce e implementa una innovación. En situaciones complejas, las metodologías cualitativas son las que mejor permiten capturar esa complejidad e incorporarlas en sus resultados,

puesto que las preguntas de investigación abiertas permiten mayor margen de análisis del fenómeno de estudios para el investigador, pues analizan, tanto el contexto global como el detalle, (Marshall, 1985; Martin y Turner, 1986; Marshall y Rossman, 1989; Pettigrew, 1990; Mason, 1996; Creswell, 2003) sin entrar en simplificaciones y supuestos propios de las metodologías cuantitativas (Orlikowski, 1993). En este sentido, la metodología cualitativa es “holística” en su aproximación al problema (Mason, 1996).

- Novedad. Si bien la difusión de la innovación no es un fenómeno totalmente nuevo, no se ha encontrado evidencia acerca de ella en la aplicación de proyectos de responsabilidad social. Cuando se sepa poco acerca de un área, los métodos cualitativos permitirán interpretar el campo de estudios y, de esa forma, se descubrirán patrones y relaciones desconocidas (Strauss, 1987; Eisenhardt, 1989b; Marshall y Rossman, 1989; Creswell, 2003).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, y para el presente estudio, se realizó una investigación cualitativa, de estudio de casos, para investigar tres proyectos de responsabilidad social empresarial que involucran el desarrollo de capacidades.

El estudio de casos cualitativo es una alternativa emergente que viene siendo empleada, de manera creciente, en las ciencias sociales y en campos aplicados (Marshall y Rossman, 1999) y que busca entender los fenómenos, así como construir conocimiento. Asimismo, el estudio de casos que permite al investigador explorar, describir o explicar en profundidad un proceso o actividad (Creswell, 2003; Babbie, 1998; Tellis, 1997) en su medio natural. El estudio de casos como instrumento permite enfocarse en el contexto completo y, a su vez, estar abierto a influencias múltiples e interactuar y este hecho hace más espontánea y flexible la investigación (Rubaie, 2002).

Se eligió el estudio de casos porque el fenómeno contemporáneo en estudio es holístico, no se distingue claramente de su contexto, el fenómeno es poco conocido y opera en su medio natural (Yin, 2003; Yin, 2003a; Harling, 2002; Jáuregui, 2003; Rubaie, 2002). Este hecho implica, principalmente, que el estudio no confiará únicamente en la recolección de datos, sino también en el uso de múltiples fuentes de evidencia, ya que la investigación mediante estudio de casos se preocupa por proveer una representación creíble de la realidad. (Walker, 2002).

El estudio de caso se desarrolló siguiendo un protocolo similar al propuesto por Yin (2003), que considera una visión del proyecto (objetivos del proyecto y temas de estudios de casos), los procedimientos de campo (credenciales y acceso a lugares), las preguntas (interrogantes específicas que serán mantenidas durante la recolección de datos) y una guía para el reportaje de evaluación.

Dada la característica multiperspectiva del análisis de los estudios de casos, en la presente investigación no se consideró únicamente la voz y perspectiva de los actores, sino también la de los grupos de interés relevantes (colaboradores, clientes, proveedores y los impactos en el medio ambiente) y su interacción (Tellis, 1997).

En consecuencia, el presente estudio de caso se desarrolló con una estrategia de investigación de triangulación con múltiples fuentes de evidencia, como una forma de comprobación (Tellis, 1997; Yin, 2003, Yin, 2003a). Así, la triangulación puede ocurrir con los datos, investigadores, teorías y metodologías. En el presente caso, la triangulación principal se encontrará, en mayor grado, en los datos, ya que se recogerán perspectivas variadas con múltiples intereses (grupos relevantes). Este hecho permitió validar el proceso de difusión de la innovación y el retorno social de la inversión.



## **Casos de estudio**

Como se mencionó anteriormente, la norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social (International Organization for Standardization [ISO], 2010), indica que una organización debería considerar el hecho de ayudar a implementar y mejorar programas de desarrollo de habilidades en la comunidad, prestando especial atención a los grupos vulnerables en materia de empleo y creación de capacidad. Así, la participación e inclusión totales y efectivas de todos los grupos en la sociedad, incluidos los grupos vulnerables, ofrece y aumenta las oportunidades de todas las organizaciones y de las personas afectadas. En ese sentido, una organización tiene mucho que ganar si opta por un enfoque activo que asegure la igualdad de oportunidades y el respeto para todos los individuos (ISO, 2010)

Por todo lo anterior, se seleccionaron tres intervenciones de negocio con responsabilidad social empresarial:

- Caso1: Programa “Progresol” de Cementos Lima: capacitando a los maestros de obra.
- Caso2: Programa “Formando a los Futuros Empresarios de la Microempresa”
- Caso 3: Seguridad alimentaria familiar

Estos casos fueron seleccionados porque representan diferentes tipos de intervención de negocios con responsabilidad social. A continuación, se ofrece una descripción breve de los casos:

### **Caso 1: Progresol**

La primera empresa cementera del Perú, denominada Cementos Lima, realiza, dentro de sus estrategias empresariales, el programa denominado Progresol, cuyo objetivo es fortalecer la relación con los ferreteros en una acción de beneficio mutuo y, a su vez, acercar la marca al consumidor mediante la venta indirecta.

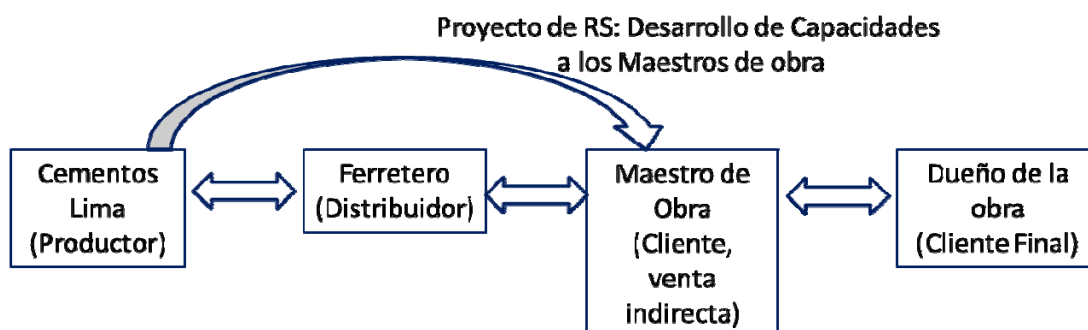
Los ferreteros son pequeñas empresas independientes de Cementos Lima, que se ubican en todos los distritos del Perú. El ferretero es el centro de ventas de cemento y otros insumos para la construcción de viviendas donde el cemento es adquirido generalmente por los albañiles o maestros de obra.

Esta intervención desarrolla las capacidades en los maestros de obra, albañiles u obreros de construcción independientes que edifican viviendas. De este modo, los albañiles adquieren el cemento para realizar sus trabajos de construcción en las ferreterías.

Los consumidores son propietarios de las viviendas que contratan a los maestros de obra para construirlas. Dichos maestros de obra recomiendan a los consumidores (venta indirecta) la marca del cemento a comprar en las ferreterías.

Para entender estas relaciones comerciales se presenta en la Figura 7:

Figura 7: Relación entre los principales actores de Progresol.



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la empresa cementera, Cementos Lima, es fortalecer las relaciones con los ferreteros, en una acción de beneficio mutuo, acercar la marca a los clientes y realizar venta indirecta por medio de los maestros de obra. Esto se consigue mediante una capacitación a estos últimos que se realiza en el local del ferretero y cuya duración es de 2 horas.

Los beneficiarios de la capacitación son maestros de obra de 33 a 55 años de edad y pertenecientes al nivel socioeconómico de renta baja. Estos son personas que trabajan en construcción, que buscan incrementar sus conocimientos en la materia, conocen a Cementos Lima y a sus productos y los consideran de buena calidad.

La innovación pretende que los maestros de obra trabajen con los productos de Cementos Lima y recomienden estos productos a sus clientes para así generar mayores ventas. Asimismo, se intenta que los ferreteros sientan a Cementos Lima como un socio que aporta al crecimiento y desarrollo de su negocio. Así, las ferreterías realizan las convocatorias y entregan a sus clientes invitaciones personalizadas para las charlas gratuitas. Dichas invitaciones son previamente entregadas por Cementos Lima a las ferreterías con una semana de anticipación. De este modo, se visita las ferreterías afiliadas a la red de subdistribuidores Progresol, llevando charlas especializadas a cargo de Ingenieros de Cementos Lima. Para ello, se llega en una unidad de transporte con la marca de Cementos Lima, con el equipo de trabajo y materiales necesarios. Luego, se procede con la charla a cargo de un ingeniero de Cementos Lima sobre techos y columnas.

.El contenido de la capacitación les permitirá a los maestros contar con las siguientes ventajas en su oficio:

- Mejorar la elaboración del encofrado de la columna; es decir, mantener un encofrado sellado y evitar las fugas de material.
- Asimismo, reconocer la resistencia adecuada del concreto para el uso en columnas y techos. Esto les permitirá ahorrar material, mejorar la calidad de trabajo y lograr un mejor acabado.

Además la capacitación tiene los siguientes beneficios: es gratuita, está cerca a las instalaciones de su centro de trabajo, es técnicamente aceptable y de aplicación inmediata.

En el Anexo1, se presenta mayor información de la empresa y sus programas de responsabilidad social.

## **Caso 2: Formando a los futuros empresarios de la microempresa.**

La empresa financiera Citibank del Perú (mediante Citi Foundation) trabaja junto a Aprenda (empresa del Grupo ACP) en la formación de emprendedores para la creación de nuevas microempresas en Lima. Esta intervención está dirigida a microempresarios de escasos recursos, que están decididos a empezar y/o mejorar una empresa en el sector gastronómico, pero que no conocen o quieren mejorar la gestión de un restaurante y técnicas para la elaboración de la comida peruana. La intervención consiste en el desarrollo de capacidades, posterior monitoreo en gestión de restaurantes y elaboración de platos típicos peruanos. En ese sentido, la gestión empresarial se enfoca en la dirección y el trabajo en equipo, así como en la calidad e imagen de su producto, mientras que la parte tecnológica se orienta a la preparación de diferentes platos de la cocina nacional como comida criolla, pollos y parillas, pescados y mariscos y chifa. Esta intervención es gratuita para los participantes y busca que, luego de las capacitaciones, los participantes puedan mejorar su micro empresa o crearla.

El desarrollo de capacidades dirigido a microempresarios es gratuito y tiene por objetivo generar el emprendimiento de personas con deseos de superación. La intervención fue dirigida a las personas que tienen o desean emprender una negocio en restaurantes, pero que requieren capacitación en la gestión del negocio y de gastronomía peruana.

El desarrollo de capacidades tiene el siguiente contenido:

*Dirección y trabajo en equipo de una duración de 3 horas.* Los objetivos son:

- a) Ampliar su capacidad de liderazgo y dirección para optimizar la productividad de los colaboradores de la empresa, mediante el trabajo en equipo
- b) Evaluar su estilo de dirección en las diferentes áreas de su empresa para implementar mecanismos de mejoramiento continuo.
- c) Identificar las cualidades y aptitudes de cada uno de los miembros de la empresa y armonizarlas mediante el trabajo en equipo.
- d) Adquirir elementos que le permitan analizar las funciones desempeñadas por cada uno de sus colaboradores y evaluar su capacidad de respuesta frente a las situaciones detectadas.
- e) Sentir la necesidad de una comunicación eficiente y utilizar en su empresa los canales de comunicación adecuados para generar armonía y cordialidad en el equipo de trabajo.
- f) Identificar estrategias para la motivación de sus colaboradores en función de la productividad de la empresa.

*Calidad e Imagen de lo que se vende (3 horas).* Reconocer que la calidad de los productos que comercializa es fundamental para la buena imagen de la empresa. Por ello, revisar la forma como maneja la calidad de los productos que comercializa y los elementos que la conforman, para convertirla en estrategia de competitividad y captación del mercado. Identificar aquellos aspectos de la calidad de los productos que comercializa para innovarlos y convertirlos en ventajas, con respecto a otras empresas de características semejantes. Reconocer que la buena calidad de los productos que comercializa es un derecho legítimo de sus clientes y una de sus más importantes obligaciones. Identificar aquellos factores de la calidad que incrementan sus ventas y generan la permanencia y aumento de sus clientes. Elaborar un plan de acción que le

permita determinar actividades y estrategias para mejorar la calidad e imagen de sus productos.

*Cocina Nacional (16horas)*. Elaboración de diferentes platos de cocina nacional, aplicando los conocimientos y técnicas brindados durante la capacitación y podrán ofertar dichos platos en condiciones adecuadas de calidad y buen servicio. Los platos consisten en comida criolla, pollos y parrillas, pescados y mariscos y chifa.

En el Anexo2, se presenta mayor información de la empresa y sus programas de responsabilidad social.

### **Caso 3: Seguridad alimentaria familiar**

Esta intervención la realiza una empresa minera de la región Cajamarca en el Perú. La empresa minera, dentro de su política de responsabilidad social, realiza actividades para el beneficio de la comunidad. Una de sus principales intervenciones es el tema de salud, con énfasis en el problema de desnutrición.

Para reducir esta enfermedad, la empresa minera ha realizado una intervención con el objetivo principal de lograr que las familias participantes fortalezcan sus capacidades de producción alimentaria para mejorar sus condiciones de salud y nutrición.

Además de ello, lo hace con los objetivos específicos de:

- Reforzar los conocimientos y prácticas familiares sobre alimentación, nutrición, salud, organización y vigilancia nutricional.
- Apoyar a las familias en la implementación de ambientes saludables en su vivienda.
- Fortalecer espacios y mecanismos para la toma de decisiones y vigilancia nutricional comunal.

- Implementar actividades de mejoramiento de la crianza de animales menores y cultivos familiares.

Esta intervención promueve la mejora de las condiciones de infraestructura de las viviendas; así como la disponibilidad y acceso a los alimentos mediante la implementación de prácticas saludables en salud, alimentación y nutrición en las familias. Con ello, busca contribuir a la reducción de la desnutrición crónica en los caseríos del ámbito del proyecto en el distrito de Los Baños del Inca, Cajamarca, Perú.

Esta intervención de seguridad alimentaria es parte de la estrategia de articulación de la intervención comunal con la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca. Ella responde al propósito de establecer alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias y ello implica gestión de resultados.

Esta intervención se ha caracterizado por la gestión de actividades y productos (capacitación, biohuertos, cocinas mejoradas, módulo de cuyes, refuerzo nutricional), como condición previa para trabajar la adecuada gestión y aprovechamiento de los recursos (resultados) en los que pone énfasis el proyecto.

La intervención de seguridad alimentaria se asienta en el fortalecimiento de las capacidades sociales y productivas de las familias. De este modo, se brindan recursos, capacitación y asistencia técnica para favorecer la transferencia de tecnología (cultivos de hortalizas y crianza tecnificada de los cuyes) con el propósito de implementar ambientes saludables en las viviendas (cocinas, alacenas, disposición de desechos, rincón de aseo), la gestión comunal (acompañamiento a proyectos, decisiones informadas, participación social), la vigilancia nutricional comunal (promoción del control antropométrico, visitas domiciliarias).

En el Anexo3, se presenta mayor información de la empresa y sus programas de responsabilidad social.

### 3.3.Recolección de la información

El estudio de caso se basó en entrevistas y en otras formas de recolección (Marshall y Rossman, 1999; Eisenhardt, 1989), como la revisión de la documentación, que evidenciaron los impactos de la intervención (Tellis, 1997a). Del mismo modo, se emplearon entrevistas semiestructuradas con personas de las empresas y personas beneficiadas con las intervenciones, mediante preguntas de naturaleza abierta, en profundidad y entrevistas enfocadas (Yin, 2003; Yin, 1989; Stake, 1995; Yin, 2003a).

El estudio de caso se desarrolló siguiendo un protocolo similar al propuesto por Yin, que considera una visión del proyecto (objetivos del proyecto y temas de estudios de casos), los procedimientos de campo (credenciales y acceso a lugares) y preguntas (interrogantes específicas que serán mantenidas durante la recolección de datos).

La obtención de información se efectuó siguiendo un ordenamiento y un plan de acción para su recolección de campo, sobre la base del acercamiento a la situación que se estudiará. Además, se buscará por medio de las entrevistas “acceder a la perspectiva del sujeto estudiado” en sus propios términos y lenguaje.

La investigación contó con un protocolo de entrevista de asuntos o preguntas que recoge los principales temas que la entrevista debe tratar en su desarrollo (Véase Anexo 4).



### 3.4. Análisis de la información

Una vez efectuadas las entrevistas se inició el estudio inductivo del material recolectado para alcanzar conclusiones preliminares y generar ideas. Asimismo, el análisis cualitativo permitió partir de entrevistas sin procesamiento y documentación, para alcanzar las interpretaciones basadas en evidencias que serán los fundamentos de la investigación final.

Las entrevistas grabadas fueron transcritas en documentos de texto para su análisis al igual que lo fueron las comunicaciones, correos electrónicos y reuniones. Esta información luego fue cargada dentro del software, Atlas Ti, diseñado para el manejo de la información cualitativa y su análisis. Las entrevistas y la documentación se importaron y la información fue manejada y codificada para descubrir temas e identificar tendencias durante su análisis. Los códigos transcritos se clasificaron dentro de temas emergentes y se compilaron dentro de un documento simple.

La información se analizó para entender el papel que desempeñan los individuos en la adopción del proceso de innovación. De este modo, ya que el propósito de la investigación fue analizar la adopción de la innovación a la luz de las características percibidas de la innovación y sus consecuencias por medio del cálculo del retorno social de la inversión, el diseño del estudio se concentró en comparar cómo las características del modelo y la información empírica describen el modelo de adopción de la innovación y sus impactos.

Por ello, se utilizó un análisis comparativo constante para examinar la relación entre el modelo de difusión de la innovación y el contenido de la entrevista (Denzin, 2000). Así, la perspectiva analítica adopta ampliamente el modelo *grounded theory* donde, después de la recolección de la información y su análisis, se generan categorías

que se ajustan a la información (Denzin, 2000). Se debe anotar que el tema central de este modelo es el desarrollo de la teoría mediante un análisis comparativo constante de la información obtenida (Coyne, 1997). En ese sentido, este estudio adopta la aproximación de *grounded theory* por que ella analiza la información emergente y permite que los resultados guíen una futura recolección de información.

El análisis comprendió la clasificación, comparación, comprensión del contexto, descripción de experiencias, evaluación y combinación de los datos relevados (entrevistas transcritas y documentos). Permitted extraer significados e implicancias que revelan patrones o descripciones narrativas que conllevan a construir teoría, así como a asegurar la confiabilidad y validez de los resultados.

La investigación se desarrolló utilizando principalmente la metodología planteada por Strauss y Corbin (1998), que provee herramientas comprobadas para el análisis cualitativo. En lo esencial, se utilizarán tres procedimientos analíticos, denominados *open coding*, *axial coding* y *selective coding*.

#### *3.4.1. Open Coding (Codificación primaria)*

Los conceptos son identificados mediante un proceso analítico mediante el cual se descubren sus propiedades y dimensiones. Este constituye el paso inicial de “romper” el texto para iniciar la interpretación por medio de la exposición de los pensamientos, ideas y significados contenidos en él.

Los conceptos son codificados en palabras clave, que representan una idea importante o categoría en el texto (fenómeno etiquetado) e identifican, explícitamente, a los eventos, objetos y marcas de tópicos.

Los códigos son nominales; es decir, se refieren a conceptos generales clave que se encuentran en el texto comprendido en cada afirmación o párrafo como la idea principal o resaltante. Se emplean memos para registrar el análisis, pensamientos e interpretaciones de los correspondientes códigos, como una forma de aportar información adicional.

Los conceptos son agrupados en categorías generales. Estas se obtienen con la finalidad de sintetizar los conceptos en un nivel mayor de abstracción, de forma tal que permita la reducción del número de unidades de trabajo en agrupaciones similares de acuerdo a sus propiedades.

Las categorías tienen mayor poder analítico, dado su potencial para describir o explicar, partiendo de la especificación de propiedades y significados descubiertos a través de sus características. Se trata, por tanto, de un proceso esencialmente inductivo, basado en la comparación constante de las cualidades de las unidades.

A diferencia del método *grounded theory* puro, se ha utilizado esta metodología analítica para codificar únicamente aquellos temas relacionados con las preguntas de investigación previamente definidas.

#### 3.4.2. *Axial Coding (Codificación secundaria)*

En este estudio se ha utilizado también el *axial coding* mediante el cual las categorías son relacionadas con sus subcategorías, organizadas en un eje, a través de una red de códigos que permitirá que estos (obtenidos en el *open coding*) queden subsumidos como propiedades y dimensiones de un código más general. El propósito del *axial coding* es empezar con un proceso de reensamble de los datos que fueron fracturados en la sección previa.

Las categorías y subcategorías son relacionadas para obtener explicaciones más precisas acerca de los fenómenos, entendidos como patrones repetidos o sucesos, eventos o acciones/interacciones, que representan lo que la gente hace o dice en respuesta a los problemas y situaciones en los que se encuentran.

Las subcategorías responden preguntas acerca del fenómeno, respecto a cuándo, dónde, por qué, cómo, así como también cuáles son las consecuencias y ello otorga a los conceptos poder explicativo.

La explicación acerca de por qué y cómo las personas o grupos responden, en determinada forma, se realiza por medio de las condiciones, que son un conjunto de eventos o sucesos que crean situaciones, temas y problemas pertinentes al fenómeno. Estas condiciones pueden ser causales (que influyen el fenómeno), mediadoras (que mitigan o alteran el impacto de las causales) y de contexto (que crean las circunstancias o problemas a los que responden las personas).

Las codificaciones primarias y secundarias (*open* y *axial*) no ocurren una después de la otra sino simultáneamente. Por ello, las propiedades y dimensiones se codifican al mismo tiempo cuando se desarrollan las relaciones entre conceptos. En general, se considerará que una categoría está saturada cuando no emergen, durante la codificación, nuevas propiedades, dimensiones, condiciones, acciones/intervenciones o consecuencias.

#### 3.4.3. *Selective coding (interpretación y construcción de teoría)*

Posteriormente, en este estudio, las categorías integradas resultantes del *axial coding* se utilizan para formar un esquema teórico mayor que hace posible que los

hallazgos de la investigación tomen forma de teoría contextual, mediante el *selective coding* como proceso que integra y refina las categorías.

La integración se desarrolla a partir de una categoría central (*core category*) basada en la pregunta de investigación que hace evidente la forma cómo se llega a la conceptualización y permite el seguimiento y explicación del proceso.

El refinamiento de la teoría consiste en la revisión de la consistencia interna mediante la búsqueda de las diferencias en lógica y en categorías desarrolladas de manera deficiente. Asimismo, se realiza la eliminación de aquellos excesos, validando el esquema teórico de manera que tenga sentido con los datos fuente y sea reconocible por los participantes.

La interpretación final que se ofrece en el análisis permite tanto entender los significados de cada categoría, su frecuencia y relaciones entre ellas, como describir los contextos, eventos, situaciones y personas sujetos a estudio. Este hecho hará posible encontrar patrones y tendencias, explicar los sucesos resultantes y los hechos; así como construir una teoría contextual basada en lo que se ha observado, analizado y evaluado en profundidad.

### 3.5. Validación de los resultados

La investigación comprenderá procedimientos de verificación naturalísticos (en el mundo real) que permitirán juzgar la calidad del estudio y respaldar sus resultados en términos de validez y confiabilidad, con el objetivo de ser exactos en la medición de los fenómenos y en la interpretación de los significados. No se contará con índices, sino con una valoración del proceso de análisis cualitativo. De este modo, las dimensiones que se considerarán son:

- *Construct validity*: se observará si las predicciones acerca de las relaciones con otras variables son confirmadas mediante el uso de múltiples fuentes de evidencia y observando que la triangulación las refuerce.
- *Internal validity*: este procedimiento se realizará para establecer que una relación causal tiene lugar en otras condiciones. La teoría debe ser consistente internamente y contar con la documentación necesaria: guiones de las entrevistas, transcripciones y documentos obtenidos.
- *Reliability*: Consiste en que las operaciones del estudio pueden ser repetidas con el propósito de minimizar los errores, los sesgos en la investigación y su neutralidad. Para ello se utilizará un protocolo y se desarrollará una base de datos.

El estudio de caso se desarrolló con una estrategia de investigación de triangulación con múltiples fuentes de evidencia como una forma de corroboración y esa estrategia se llevará a cabo con los datos, teorías y metodologías. La perspectiva que se consideró no comprende únicamente a los actores sino también a los grupos de interés y su interacción (Tellis, 1997). Este hecho permitirá identificar la forma, implementación y resultados de los fenómenos (Yin, 2003a).

### 3.6. Desarrollo de la metodología

En este apartado se detalla el proceso de recolección de datos, de acuerdo con la metodología desarrollada.

La información fue recolectada entre marzo y agosto del año 2009 de múltiples fuentes, que incluyen documentación, entrevistas con los participantes, funcionarios de la empresa, proveedores, entre otros. El uso de documentos, registros y entrevistas

semiestructuradas proporciona al investigador diversas fuentes válidas de información objetiva (Stake, 1995).

### *3.6.1. Documentación disponible y registros de archivos*

Para seleccionar la documentación necesaria, se utilizaron, como principal fuente, las publicaciones existentes referidas a estudios previos en la materia de investigación. Dichos estudios están relacionados con los temas tratados en el trabajo, como desarrollo de capacidades y los posibles impactos en proyectos de desarrollo de capacidades. Asimismo, el análisis de los documentos incluyó información acerca de los casos, objetivos, presupuestos, estrategias y acciones seguidas, así como de minutos de reuniones, comunicaciones, correos electrónicos y sitios web. Estos documentos fueron recibidos en físico y en digital. El objetivo del análisis de esta información fue obtener los procesos (diseño, implementación, monitoreo y los impactos generados) que permitan establecer la relación con las etapas del modelo de difusión de innovación y la medición de sus impactos.

Asimismo, se utilizaron documentos publicados en las páginas web de las tres empresas donde se difunden estos proyectos como parte de la gestión de responsabilidad social con la comunidad. Además, se analizaron los documentos de libre acceso de las páginas web de las empresas, como los reportes de sostenibilidad de los años donde se encuentran los proyectos materia del presente estudio. Del mismo modo, se buscó información en cuatro centros peruanos especializados (SASE, IEP, GRADE, CIES) en medición de impactos en proyectos de inversión para las comunidades. Esta información fue procesada juntamente con la que provino de las entrevistas.

### 3.6.2. Entrevistas

Las entrevistas en profundidad contaron con un guión que fue validado mediante una prueba piloto inicial. De ese modo, se diferenció la “fase de recogida productiva y análisis preliminar” de la “fase de salida al campo y análisis intenso” (Valles, 1997). El trabajo de campo, como elemento principal del diseño del guión piloto, permitió aprenderlo y mejorarlo (Valles, 1997).

Las entrevistas fueron llevadas a cabo personalmente (“cara a cara”), ya que el contacto personal es un requisito indispensable en el ámbito cualitativo. Como regla general, las entrevistas se grabaron magnetofónicamente y ello facilitó la concentración en la conversación y propició la relación natural con el entrevistado (Ruiz, 2003 y Valles, 1997).

El proceso de desarrollo de las entrevistas comprendió tres etapas: la primera fue la elaboración de la base de entrevistados; la segunda, la elaboración de las entrevistas y la tercera, el procesamiento de la información obtenida.

#### 3.6.2.1. Base de entrevistados

La selección de los entrevistados consideró cuatro criterios que establecieron los principios básicos respecto a quiénes entrevistar:

- 1). Tienen la información relevante: pares opuestos.
- 2). Son más accesibles.
- 3) Están dispuestos a informar.
- 4) Son más capaces de comunicar la información con precisión.



El número de entrevistados consideró el principio de “saturación teórica” (Strauss, 1998) que postula que, una vez entrevistado un número suficiente de personas, las historias se empiezan a repetir y las ideas obtenidas son las mismas. De esa forma, se puede parar de hacer entrevistas, porque ya se obtuvo toda la información posible de adquirir.

Cada entrevista empezó con una pregunta abierta que permitía la flexibilidad de la respuesta de los participantes en definir su papel e involucramiento en la difusión de la innovación y sus impactos. La primera persona entrevistada, en cada caso, fue el representante de la empresa, quien tenía el conocimiento de la concepción de la estrategia de intervención de la innovación y contaba con información adicional sobre los impactos de dicha intervención. Luego, se realizaron entrevistas a los diversos actores, como los aliados que participaron en la intervención para conocer su rol específico y actividades voluntarias que surgieron; luego, se entrevistó a los principales proveedores, quienes participaron en la publicidad, monitoreo y capacitación a los participantes.

Las entrevistas duraron, en promedio, una hora, con una variación de entre 20 y 90 minutos. La investigación multiperspectiva ayuda a evaluar la validación de la información cruzando las respuestas de los entrevistados sobre temas específicos. Una vez terminada cada entrevista, se agregaron las observaciones y percepción personal del investigador.

En total, se realizaron 90 entrevistas, entre todos los *stakeholders* de las tres intervenciones, de acuerdo con la siguiente Tabla 4.

Tabla 4. Lista de entrevistas.

<b>Caso 1: Progresol</b>		<b>Caso2: formando Futuros empresarios</b>		<b>Caso3:Mejoramiento de la seguridad alimentaria familiar</b>	
<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>
Empresa	1	Empresa	2	Familias	45
Ferretero	3	Capacitador	2	Doctor Posta Medica	1
Maestro de obra	10	Micro Empresario	10	Alcalde	1
Capacitador	5	Equipo Monitoreo	1	Directivo Minero	1
Proveedores	2			Directivo fundación Minera	3
Promotora	3				
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>51</b>
<b>total</b>	<b>90</b>				

### 3.6.2.2. Elaboración de las entrevistas

Los guiones o protocolos de las entrevistas fueron elaborados en función de los modelos de difusión de la innovación y el retorno social de la inversión; es decir, de acuerdo con las características de los procesos de cada modelo, se generaron las preguntas respectivas. Estas estuvieron focalizadas en el proceso de difusión, las características de la innovación, el medio de comunicación, los impactos y su valorización.

Los protocolos utilizados en las entrevistas realizadas se presentan en el Anexo 4.

### 3.6.2.3. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó con el software Atlas Ti, programa especializado en el análisis cualitativo de datos.

A través del software se importaron datos de archivos planos, escritos en procesador de texto en forma directa. Luego de importar los datos, el software ayudó a encontrar y resaltar segmentos de interés dentro de los datos, marcándolos con códigos que facilitan los análisis que pueden ser recuperados para ser incluidos en los reportes de resultados.

### 3.6.2.4. Etapas de análisis

Para el análisis se utilizó el proceso de la difusión de la innovación y del retorno social de la inversión.

Los procesos considerados en el presente estudio son los siguientes:

#### A. El proceso de decisión:

- Conocimiento, persuasión, decisión, implementación, confirmación.

#### B. Características de la innovación:

- Ventaja relativa
- Compatibilidad
- Complejidad
- Experimentabilidad
- Observabilidad

#### C. Canales de comunicación

- Interpersonal

- Masivo

D. Categoría de adoptante:

- Innovadores
- Primeros adoptantes
- Primera mayoría.
- Mayoría tardía.
- Rezagados

E. Impactos

*3.6.3. Proceso de codificación de la información*

El proceso consideró un total de 105 documentos primarios codificados, que comprenden las entrevistas desarrolladas y la documentación obtenida durante la investigación, tanto en el trabajo de campo como en la búsqueda bibliográfica.

Cada entrevista realizada se consideró como documento primario para los fines de codificación y análisis en el Atlas Ti.

La codificación de la información de las entrevistas y de la documentación escrita dio como resultado la Tabla 5 que a continuación se presenta, en ella emergen los códigos correspondientes y se indica, además, las familias asociadas por cada grupo de códigos similares.

Tabla 5: Resultado de la codificación de variables

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>
<b>Conocimiento</b>	Interpersonal
<b>Persuasión</b>	Ingeniero Experto Aprendizaje Ventajas Satisfacción
<b>Decisión</b>	Aplicable
<b>Implementación</b>	Mejor Calidad de trabajo
<b>Confirmación.</b>	Satisfacción de resultados reconocimiento del cliente
<b>Ventaja Relativa</b>	Adquisición nuevas capacidades. Ahorros en insumos. Mayores ingresos Mejor calidad de trabajos. Mejora de Imagen.
<b>Compatibilidad</b>	Insumos y material conocido
<b>Complejidad</b>	Baja Complejidad Mediana Complejidad Fácil de transmitir
<b>Experimentabilidad</b>	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.
<b>Observable</b>	Observable
<b>Comunicación</b>	Interpersonal
<b>Mayoría Temprana</b>	Comprometidos con el trabajo responsables Ingenioso Curioso de aprender Maestro Respetados
<b>Impactos</b>	Mayores Ingresos Ahorros Adquisición de Conocimiento

Una medida de consistencia del proceso de codificación de la investigación empleada fue la confiabilidad entre codificadores (*intercoder reliability*) siguiendo la metodología de Lombard, Snyder-Duch y Bracken. (2004).

El trabajo de codificación (*open coding*) se realizó con un especialista, que tuvo a su cargo el proceso de asignación de los códigos de los documentos primarios resultantes de la investigación (entrevistas, documentación disponible y registro de archivos). La metodología considera la validación del grado de coincidencia entre los codificadores. El nivel alcanzado fue del 64,5%.

#### 4. Resultados de la Investigación

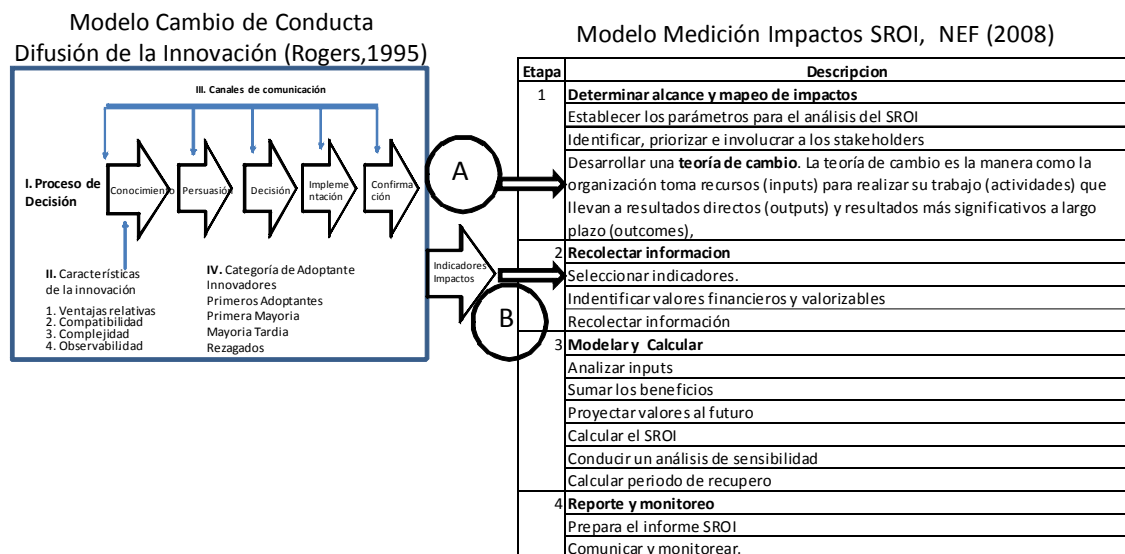
Este capítulo describe la implementación de tres casos de estudio:

- A. Programa Progresol
- B. Formación de futuros empresarios de la microempresa
- C. Seguridad alimentaria familiar

Cabe resaltar que estos casos se encuentran en el marco de los programas de responsabilidad social de las empresas involucradas. Asimismo, los programas involucran el desarrollo de capacidades de los beneficiarios (comunidad).

A continuación se analizarán los resultados de acuerdo al modelo propuesto indicado en la Figura 8.

Figura 8: Modelo propuesto



Como se puede apreciar, el estudio trata sobre dos relaciones:

El estudio trata sobre dos relaciones: la primera relación consiste en el proceso de cambio de conducta que la empresa provoca con sus actividades en el público objetivo (modelo de difusión de la innovación), y en la teoría de cambio que realiza la empresa mediante actividades, con el fin de tener resultados directos (*outputs*) y

resultados más significativos a largo plazo (s) (NEF, 2008). Esta relación se puede ver con la letra “A” en la Figura 11.

La segunda relación aborda los indicadores de impacto analizados como parte del proceso de cálculo del retorno social de la inversión (NEF, 2008), los cuales resultan del modelo de difusión de la innovación. Cabe señalar que dichos resultados han sido objeto de pocos estudios (Rogers, 1995). Esta relación se puede ver con la letra “B” en la Figura 11.

Por lo anterior, la presentación de los resultados de la investigación se realizará a partir de dos ejes principales a).- el modelo de difusión de la innovación y b). la medición del retorno social de la inversión.

#### 4.1. Modelo de difusión de la innovación.

Este modelo tiene los siguientes componentes: 1).- proceso de decisión, 2).- canales de comunicación, 3).- características de la innovación y 4).- categoría de adoptantes. Los resultados se abordarán en cada etapa del proceso del modelo.

##### 4.1.1. El proceso de decisión

Es el proceso mental del individuo que consiste en el avance desde el primer contacto con el conocimiento de la innovación hasta la decisión de adoptarla o rechazarla (Rogers, 1995).



## **Caso1: Progresol**

### **Conocimiento**

Ocurre cuando un individuo, luego de ser expuesto a la existencia de una innovación, logra entender el funcionamiento de esta. Como se ha señalado, los maestros de obra tomaron conocimiento de la charla de capacitación por medio del ferretero, quien los invitaba de manera gratuita y animaba a ir a la charla. Esta ocurría en las instalaciones de la ferretería, cuando se desarrollaba un intercambio comercial

### **Persuasión**

La persuasión ocurre cuando un individuo adopta una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación (Rogers, 1995).

Para medir la persuasión, se entrevistó al capacitador y a los maestros de obra que participaron en la charla de capacitación. En las entrevistas se consideraron los siguientes temas: satisfacción respecto de la charla, exposición del especialista y aplicabilidad práctica y beneficios de lo enseñado en los trabajos de los maestros de obra. A continuación se presentan algunas respuestas:

Maestro de obra 1:

“Fue interesante la charla, siempre se aprende. Son temas que venimos trabajando en nuestras obras y sí podemos aplicar. Me gustó la parte de ahorro de dinero y mejora la calidad de nuestros trabajos. Sí lo aplicaré.”

Maestro de obra 2:

“Me gusta quedar bien con mis clientes para que me recomienden con otros, así ellos me ubican, por lo que aplicaré esta manera de trabajar porque según el ingeniero indica mejorará la calidad de mis trabajos.”

Maestro de obra 3:

“El ingeniero conoce sobre estos temas, él es especialista, por lo que podemos confiar que lo que dice es verdad, si aplicaré lo que aprendí”

Capacitador:

“En la charla le intenta mostrar las ventajas de estas técnicas de manejo del concreto y se resalta la parte económica y de calidad de trabajos. Además se le habla en su idioma de trabajo, no usamos palabras rebuscadas y que no se entiendan.”

## **Decisión**

La decisión ocurre cuando un individuo se compromete en realizar acciones de aceptación o rechazo a la innovación. A continuación se muestran algunas respuestas de las entrevistas:

Maestro de obra 1:

“Mañana tengo que realizar el encofrado *de* mi obra, precisamente pienso en trabajar de la manera indicada por el ingeniero.”

Maestro de obra 2:

“Para mi próxima obra tendré en cuenta estos temas, creo que es fácil, el tema es que también tengo que enseñar a mis ayudantes a realizar estas prácticas.”

Maestro de obra 3:

“Sí aplicaré lo que indica el ingeniero”

### **Implementación**

Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso (Rogers, 1995). Para abordar este aspecto, se entrevistó a los maestros de obra luego de tres meses de concluida la charla. Se visitó el maestro de obras en su lugar de trabajo, previamente se coordinó telefónicamente la reunión. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Maestro de obra 1:

“Sí apliqué lo enseñado por el ingeniero y los trabajos me salen más limpios.”

Maestro de obra 2:

“Sí logré aplicar con mis ayudantes lo que me enseñaron y el dueño de la obra está contento con mi trabajo.”

Maestro de obra 3:

“Es fácil de aplicar, sólo tienes que ajustar más el encofrado y te evitas doble trabajo de limpiar. Además con esto no le estoy pidiendo más material al dueño de la obra.”

### **Confirmación**

Ocurre cuando un individuo refuerza su decisión de asumir la innovación (Rogers, 1995). A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Maestro de obra 1:

“Cuando conversamos con el ferretero le comento que me va bien con lo que me enseñaron y le pregunto si darán más charlas de capacitación porque son útiles para mi trabajo.”

Maestro de obra 2:

“Mis clientes les gusta mi trabajo y cada vez más me llaman por este motivo, así que aplicaré todo lo que mejore mi trabajo, como la capacitación de cementos Lima.”

Maestro de obra 3:

“Tengo amigos ingenieros que siempre les consulto sobre cómo hacer las cosas. Ellos son buenos y conocen así que continuaré aplicando lo enseñado por el ingeniero de Cementos Lima.”

## **Caso 2: Formación de futuros empresarios de la Microempresa**

### **Conocimiento**

Ocurre cuando un individuo, luego de ser expuesto a la existencia de una innovación, logra entender el funcionamiento de esta. En este caso, el 95% de los microempresarios tomaron conocimiento de la charla de capacitación por medio de llamadas telefónicas realizadas desde la base de datos de Citibank. El 5% restante tomó conocimiento mediante amigos.

### **Persuasión**

La persuasión ocurre cuando un individuo adopta una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación (Rogers, 1995).

De igual manera al caso de estudio anterior, para medirla persuasión se entrevistó al capacitador y a microempresarios que participaron en la charla de capacitación. En las entrevistas se indagaron los siguientes aspectos: satisfacción respecto de la charla, la exposición del especialista, aplicabilidad práctica y beneficios de las enseñanzas en los trabajos de los microempresarios. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas.

Microempresaria 1:

“Es cuestión de ordenarse y saber trabajar, lo que me enseñaron tiene mucho sentido en la organización de mi restaurante, aplicaré estas técnicas.

Microempresaria 2:

“En realidad no todo es dinero para preparar platos buenos, también es imaginación como nos dijo la profesora, usaré ingredientes nuevos que le darán mejor sabor a mis platos. Sí lo practicaré a ver qué pasa.”

Microempresaria 3:

“me gustó la parte de manejar bien al personal y el local, creo que esto es fácil y se puede hacer”

Capacitador:

“Ellas buscan aprender de cómo realizar mejor su trabajo, por eso ponemos énfasis tanto en la técnica como en los beneficios que esto produce como el ahorro de tiempo, mejora la calidad de los platos, mejora de imagen entre otras.”

### **Decisión**

Esta etapa del proceso de decisión ocurre cuando un individuo se compromete en realizar acciones de aceptación o rechazo frente a la innovación. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Microempresaria 1:

“Reconocer que la calidad de los productos que comercializo es fundamental para la buena imagen de mi empresa, por lo que *empezaré* a aplicando esto.

Microempresaria 2:

“Creo que puedo empezar innovando mis platos para convertirlos en algo diferenciado a mi competencia.”

Microempresaria 3:

“Voy a trabajar con mi equipo para identificar aptitudes y cualidades mediante el trabajo en equipo”

Capacitador:

“Se les motiva a realizar sus tareas aplicando los temas en sus negocios, es una manera de comprometerlas con el tema”.

### **Implementación**

Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso (Rogers, 1995). Para abordar este tema, se entrevistó a microempresarios tres meses después de haber recibido la charla. . A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Microempresaria 1:

“Claro, ahora preparo platos más diversos y tengo oferta más variada. Antes mis menús eran estándares y no me *diferenciaba* pero ahora sí me distingo.”

Microempresaria 2:

“He modificado mi local para que exprese limpieza y orden. También he capacitado a mi gente en el buen trato al cliente, creemos que está funcionando lo aprendido.”

Microempresaria 3:

“Buscamos la fidelización de nuestros clientes y tratamos de darle lo mejor, por ello aplicamos los temas que me enseñaron como reconocer la calidad de los productos que comercializamos para la buena imagen de mi negocio.”

## **Confirmación**

Ocurre cuando un individuo refuerza su decisión de asumir la innovación, o retrocede a la etapa previa de adopción o rechazo adoptar o rechazarla (Rogers, 1995). A

continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Microempresaria 1:

“Me gusta que mi trabajo sea reconocido y más si los clientes lo sienten, esto me satisface, y se por comentarios de ellos que estamos mejorando. Todo suma, incluyendo las charlas donde asistimos y seguiremos aplicando.”

Microempresaria 2:

“Siento que he mejorado el trabajo en equipo, o sea, nos apoyamos más. Me gusta que mi gente esté motivada y esto lo aprendí en las clases.”

Microempresaria 3:

“He tenido buenos resultados con la aplicación de lo enseñado, porque he generado ingresos y tengo más variedad de platos que ofrecer. Seguiré aplicando estos temas.”



### **Caso 3: Seguridad alimentaria**

#### **Conocimiento**

Ocurre cuando un individuo, luego de ser expuesto a la existencia de una innovación, entiende el funcionamiento de esta. En este caso, las familias tomaron conocimiento del proyecto mediante visitas del personal de la fundación minera, las cuales fueron puerta a puerta. Durante las visitas las familias recibieron información sobre las ventajas del proyecto, así como de las actividades en conjunto que deberían realizar. Las visitas tuvieron como resultado la inscripción formal de las familias como beneficiarias del proyecto.

#### **Persuasión**

La persuasión ocurre cuando un individuo adopta una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación (Rogers, 1995).

Para medir la persuasión se entrevistó a funcionarios de la fundación minera y amas de casa de las familias beneficiarias. En las entrevistas se abordó la satisfacción respecto de la visita que se realizó para invitar a las familias a participar. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Ama de casa 1:

“La explicación del personal fue *agradable* porque me hablaron de la desnutrición y los problemas que causan a las personas. Me dijo las ventajas para mis niños y que estaría recibiendo algunos cuyes, y una cocina mejorada.”

Ama de casa 2:

“Yo conocía a la persona que me visito, es una vecina y tenemos confianza. Ella me hablo de este proyecto que me pareció interesante y me animó a participar porque me dijo que tendría buenos resultados en la salud de mis hijos.”

Ama de casa 3:

“Me dijeron que me entregarían cuyes y me capacitarían para sembrar hortalizas en mi patio y con eso no tendría que gastar dinero en estas verduras. Eso me gustó”

Funcionario fundación minera:

“En las visitas a las familias, intentamos hablarle de la situación de los niños de la localidad y que esta intervención mejorará la salud de sus hijo. Asimismo, les indicamos que estaríamos capacitando a las familias que participan y entregaríamos las cocinas, cuyes y otros beneficios. Estos argumentos ayudan a que las familias participen”.

### **Decisión**

La decisión ocurre cuando un individuo se compromete en realizar actividades para aceptar o rechazar la innovación. En este caso, las actividades que aceptaron fueron: 1).- implementar su huerta para la siembra y el manejo agrícola de hortalizas, y 2).- construir un galpón doméstico para la crianza de los cuyes. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Ama de casa 1:

“Trabajamos con mi esposo para preparar el espacio de la cocina, así como su construcción, también implementamos el huerto, porque el mío es un poco grande y yo

lo tenía que preparar para la siembra. He sembrado tres tipos de hortalizas, coliflor, zanahoria y cebolla”.

Ama de casa 2:

“Construimos la cocina y pintamos todo el ambiente. Hemos criado a los cuyes como me enseñaron, es decir, los alimentábamos con pasto mejorado y/o alfalfa y les damos de beber. También limpiamos sus jaulas”.

Ama de casa 3:

“Nos capacitaron para la construcción y uso de la cocina. También nos entregaron los cuyes y los criamos junto con mis hijos. Ellos participan en la alimentación de los cuyes y en el biohuerto. Ellos también aprenden a sembrar estas hortalizas”.

### **Implementación**

Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso (Rogers, 1995). Para abordar este tema, se entrevistó a los maestros de obra luego de 3 meses de concluida la charla. Se visitó al maestro de obras en su lugar de trabajo, previamente se coordinó telefónicamente la reunión. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Ama de casa 1:

“Ahora cocina más rápido, y ya no nos enfermamos tanto. Las hortalizas me sirven para mi menú *diario*, con eso me ahorro algunas monedas porque tengo en mi huerto estos productos que antes compraba en el mercado.”

Ama de casa 2:

“el ambiente de mi cocina está más limpio, así me gusta más, me siento más cómoda y sobre todo mis hijos ya no tosen mucho porque los humos salen de la casa. Antes no era así, todo lo respirábamos, eso estaba mal”.

Ama de casa 3:

“Cuando cocina lo hago más rápido, ya no me irritan mis hijos y mis hijos ya nos se enferman mucho. Siento que mi cocina es más agradable, porque antes las paredes estaban sucias y ahora siempre están limpias. También los cuyes son ricos, y los preparamos una vez al mes”.

### **Confirmación**

Ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de asumir la innovación, o retrocede a la decisión previa de adopción o rechazo (Rogers, 1995).

Ama de casa 1:

“Conversando con mis vecinas, pensamos que las cocina nos ayuda a tener la casas más limpia y nos ahorra tiempo en la cocción de los alimentos.

Ama de casa 2:

“Veo que también mis amigas venden sus hortalizas y esos les genera un ingreso pequeño. También intercambiamos recetas para preparar el cuy.”

Ama de casa 3:

“Vienen a visitarme mis vecinas y les gusta mi cocina y mi huerta. Ellas quisieran tener también esta cocina.”

#### 4.1.2. Características de la innovación

Estas características son: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, experimentabilidad y observabilidad. A continuación se desarrollarán cada una de estas características en cada caso de estudio.

##### **Caso 1: Progresol**

Usando el marco de Rogers (1995), a continuación se describen las características e impactos de la innovación, enunciados en las entrevistas por los diversos *stakeholders*.

##### **A. Ventaja relativa**

Es el grado de superioridad percibido respecto de la idea que supera. Se puede medir mediante términos económicos, prestigio social, conveniencia y satisfacción. A mayor ventaja relativa que se perciba, mayor es la tasa de adopción de la innovación.

A continuación se detallan las ventajas relativas encontradas según Tabla 6.

Tabla 6. Características e impactos de la innovación

Caso 1: Maestro de Obra		Stakeholders					
Característica Rogers (1995)	Temas / Impactos	Maestro Obra (n = 10)	Ferretero (n = 3)	Empresa (n = 1)	Proveedor (n = 2)	Capacitador (n = 5)	Promotora (n = 3)
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	x			x		
	Ahorro en insumos.	x					
	Mayores ingresos.	x	x	x	x	x	x
	Mejora calidad de trabajos.	x					
	Mejora de imagen.		x	x			
	Mejora calidad de trabajos.						
Compatibilidad	Insumos y herramientas conocidos.	x					
Complejidad	Baja complejidad.	x				x	
	Fácil de transmitir	x				x	
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.	x				x	
	Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad					x	
Observabilidad	Fácil de observar en clases y sitio laboral	x				x	

### A.1 Adquisición de nuevas capacidades:

Los maestros de obra manifestaron su interés por la capacitación en dos momentos. El primer momento ocurrió cuando se realizó la convocatoria; luego, en la etapa de aplicación, indicaron que los temas tratados fueron de su interés y que son de fácil aplicabilidad. Muchos de ellos expresaron que aprendieron la “manera correcta” de hacer los trabajos. Adicionalmente, se tomó una prueba escrita para verificar el aprendizaje logrado. Los resultados indicaron que el 100% aprobó. A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Maestro de obra 1:

“Las clases han sido claras y he aprendido sobre los días que un concreto debe secar después del vaciado, esto mejorará mis trabajos y los hará más seguros, además las técnicas de enseñanza han sido adecuadas por que el profesor nos habla en nuestro lenguaje”.

Maestro de obra 2:

“He aprendido mucho sobre el concreto armado, antes mis conocimientos eran empíricos pero no conocías los detalles mostrados como por ejemplo, los materiales que tiene que tener el concreto armado y cómo medir si el concreto tiene la resistencia adecuada. La exposición y fotografías mostradas han permitido conocer estas técnicas”.

Maestro de obra 3:

“Buenas clases, me gustó la explicación, se entendió”.

Proveedor de marketing:

“Esta experiencia nos ha permitido conocer un sector socio económico que no era parte de nuestro negocio. Sentimos que este aprendizaje nos permitirá mejorar no solo en este proyecto, sino que nos permitirá innovar nuestros productos para ofrecer a otros clientes”.

“Es la primera vez que hemos trabajado en este sector socio-económico de medianos y bajos ingresos, y hemos ganado experiencia que nos permitirá mejorar nuestro producto. También vemos que puedan existir nuevas oportunidades de negocios con esta experiencia”.

## **A.2 Ahorro en insumos**

Los maestros de obra expresan que han conseguido ahorro en sus insumos luego de aplicar las técnicas impartidas en la charla de capacitación.

Maestro de obra 3:

“Ahora sello mejor el encofrado por lo que las fugas son mínimas, entonces, no se pierde el material y no requiero gastar en comprar más material”.

Maestro de obra 4:

“La mezcla del concreto lo hago con las indicaciones del profesor, por lo que no estoy comprando más material. Antes me faltaba y hacia que el dueño de la construcción comprar más material. Ahora esto no se da”.

## **A.3 Mayores ingresos**

Dado que esta intervención fue un proyecto de negocios con responsabilidad social, uno de los objetivos fue generar valor para distintas partes. Esto la convirtió en un negocio para los actores involucrados, desde la empresa hasta el maestro de obras, incluyendo a los *stakeholders* relacionados. Esto se relaciona con el concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011), el cual asume que las prácticas operacionales que optimizan la competitividad de una empresa, a la vez contribuyen a mejorar las condiciones económicas y sociales de las comunidades donde aquella opera. La creación de valor compartido consiste en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.



Empresa:

“Nuestro objetivo ha sido generar venta indirecta a través de los maestros de obra. Los resultados nos han indicado que las ventas se han incrementado por este canal de distribución”.

Maestro de obra<sup>1,2,3,4,5</sup>:

Ahora tenemos más rentabilidad, dado que tengo más trabajo, y mejor calidad de la obra.

Ferretero:

“Este curso ha permitido la fidelización del maestro de obra, porque ahora siente que lo apoyamos en su desarrollo. En realidad nos ayudamos mutuamente, porque cuando alguien busca un maestro de obras recomendamos a los que conocemos, esto ha incrementado nuestras ventas de cemento”.

Proveedor de marketing:

“Cementos lima es uno de nuestros principales clientes, y este proyecto nos genera ingresos y fidelización de clientes”.

Capacitador:

“Este proyecto ha permitido que tengamos mayores ingresos, porque ahora tengo ahorros al comprar materiales para mis propias obras de construcción, debido a mis nuevas amistades con los ferreteros por este proyecto”.

Promotoras (3):

“Gracias es este proyecto tenemos trabajo y podemos llevar pan a la casa”.

#### **A.4 Mejor calidad de obra**

Los maestros de obra manifestaron que la capacitación ha mejorado la calidad de obra, ya que les ha permitido realizar actividades de manera más técnica. La calidad de

obra es entendida como el mejoramiento de las técnicas y acabados de la obra de construcción civil.

Maestro de obra 1:

“Ahora siento que mi trabajo está mejor, dado que tengo menor pérdida de material y mis clientes están más contentos con el acabado. También esto me permite expresarme mejor cuando tengo consulta de mis clientes.”

Maestro de obra 2:

“El concreto arma mejor y se siente mayor seguridad en la construcción. Antes demoraba mucho en secar el concreto porque estaba mal la mezcla. Ahora la obra está de mejor calidad.”

Maestro de obra 3:

“Mucho mejor la calidad de obra, creo que aprendimos y podemos explicar mejor ante cualquier consulta de los clientes.”

#### **A.5 Mejora de la imagen institucional**

Dado que este proyecto ofrece capacitación gratuita a personas de bajos recursos, ha mejorado la imagen institucional de la organización entre los participantes. Una mejora de la imagen institucional se refiere a que otros actores hablen bien y/o comenten bien de la organización con la cual se relacionan.

Ferretero:

Ahora los maestros de obra vienen más seguidos, nos recomiendan a sus clientes y siempre sabemos por dónde andas. Tenemos nuevos clientes gracias a los maestros de obra.

Empresa:

“Este proyecto nos ha permitido tener contacto directo con los maestro de obra, que son quienes trabajan directamente con nuestro producto. Ahora intentamos que nuestra marca no solo esté presente en su trabajo sino también nos identifique que le podemos entregar más.”

Maestro de obra:

“Sentimos que como microempresarios mejoramos con la calidad de nuestros trabajos. Eso nos dará más trabajo”.

## **B. Compatibilidad**

Es el grado percibido entre la innovación y los valores existentes, las experiencias anteriores y las necesidades de los perceptores.

A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas realizadas:

### **B.1 Insumos y herramientas conocidas**

La capacitación no introduce nuevas herramientas y/o materiales conocidos por los maestros de obra. La capacitación se centra en el procedimiento de trabajo. Esto ayudó a que la intervención sea de fácil aceptación.

Maestro de obra 1:

“Lo que estábamos haciendo mal era en la mezcla de los materiales, ahora solo tenemos que mezclar los materiales de acuerdo a lo indicado por el profesor”.

Maestro de obra 2:

“Ahora tenemos que realizar el encofrado teniendo cuidado de no tener fugas de materiales”.

Maestro de obra 3:

“Tenemos que medir la consistencia del concreto con el cono indicado por el profesor y esa herramienta es fácil aplicar”.

### **C. Complejidad**

Es el grado de dificultad percibido en la comprensión y el uso de la nueva idea.

#### **C.1 Baja complejidad**

El objetivo de la capacitación incide en el mejoramiento de la preparación de la mezcla y el encofrado. Estas tareas ofrecen mayor dificultad a los maestros de obra.

Maestro de obra1:

“No es complicado, sólo tenemos que tener cuidado de sellar bien el encofrado, es sencillo”.

Maestro de obra 2:

“Siempre tomamos en cuenta lo indicado por el ingeniero, mis ayudantes lo hacen fácilmente”.

Maestro de obra 3:

“Es fácil de realizar, sólo mezclar la cantidad adecuada de arena, piedra y cemento. No es problema”.

**C.2 Fácil de transmitir.** Dado que los conocimientos adquiridos son compatibles con sus conocimientos y prácticas previas, es decir, son prácticas familiares, los maestros de obra pueden transmitirlos sin dificultad.

Maestro de obra 1:

“Solo le tengo que decir, que ahora mezclaremos de esta manera y mis ayudantes lo aplican.”

Maestro de obra 2:

“Mis ayudantes aprenden conmigo, le enseño y superviso sus trabajos. Siempre se aprende algo.”

Capacitador1,2,3:

Dado nuestras experiencias de constructores, conocemos el lenguaje de los maestros de obra, eso facilita la comunicación para la capacitación.

#### **D. Experimentabilidad**

Es el grado en el que puede ensayarse una innovación. Esto implicó realizar experiencias para demostrar la aplicabilidad de la capacitación.

##### **D.1 Fácil de experimentar en clases y sitio laboral**

Maestro de obra 1:

“Es sencillo, tenemos todos los materiales y la obra para hacerlo”.

Maestro de obra 2:

“No es complicado, probamos en la misma obra y todo salió bien”.

Maestro de obra 3:

“Mis ayudantes pudieron hacer sin problemas, probamos y nos gustó”.

Capacitador:

“Es fácil de probar, los procedimientos son conocidos, los materiales y herramientas están en la obra”.

## **E. Observabilidad**

Es el grado de visibilidad de los resultados de una innovación para los otros. A más visibilidad de los resultados de una innovación, existen más posibilidades de que sea adoptada.

Asimismo, se refiere a la posibilidad de que los maestros de obra puedan observar la aplicabilidad de lo indicado en la capacitación.

**E.1 Fácil de observar en clases y sitio laboral.** Los maestros de obra manifestaron que las charlas de capacitación fueron ilustrativas, lo cual permitió que se entendiera el mensaje que se quería transmitir. Asimismo, pudieron observar una aplicación de este conocimiento.

Maestro de obra:

“Luego de la capacitación realizamos su aplicación, también conversamos con otros colegas que lo estaban aplicando.”

Capacitador:

“La capacitación mostró fotografías de las fallas y de las mejorar propuestas, esto ayudó a las maestros de obra observar nuestra propuesta”

## Caso 2: Formación de futuros empresarios de la microempresa

A partir del marco de Rogers (1995), se describen las características e impactos de la innovación, enunciados por los diversos *stakeholders* en las entrevistas.

Tabla 7: Tabla de características e impactos de la innovación

Temas / Impactos		Stakeholders				
		Ama de casa (n = 45)	Doctor, Posta Medica (n = 3)	Directivo Minero (n = 2)	Directivo Fundación Minera (n = 5)	Alcalde (Municipio) (n = 1)
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	x			x	x
	Ahorro en insumos (combustible, leña)	x	x			x
	Mayores ingresos.	x			x	
	Menor contaminación del aire	x				
	Reducción de tala de árboles	x				
	Disponibilidad de tiempo	x				
	Libre Publicidad			x	x	
	Costos Evitados			x		
Compatibilidad	Mejora de imagen.		x	x	x	x
	Insumos y herramientas conocidos.	x				
Complejidad	Baja complejidad.	x				
	Fácil de transmitir	x				
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio de uso	x				
	Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad					
Observabilidad	Fácil de observar en clases y sitio de uso	x				

### A. Ventaja relativa:

Es el grado de superioridad percibido respecto a la idea que supera. Se puede medir mediante términos económicos, prestigio social, conveniencia y satisfacción. A mayor ventaja relativa percibida, mayor tasa de adopción de la innovación.

### **A.1 Adquisición de nuevas capacidades:**

Debido a que la intervención incluía el desarrollo de capacidades en gestión de un restaurante y en técnicas de preparación de comida peruana, se impartieron clases a microempresarios sobre dirección y trabajo en equipo, calidad de productos y formalidad.

Microempresario 1:

“Me gustó mucho la clases que me permitieron elaborar planes de acción para mejorar la calidad de mis productos. Ahora puedo establecer una imagen de los platos. A mis comensales les gusta la presentación de los platos.”

Microempresario 2:

“Una de las cosas que no olvido es cómo reconocer la calidad de los productos que elaboro y entregar la información de mis clientes. Ahora, capacito a mi personal para responder sobre la calidad de los ingredientes y también informo por medio de la carta de menú.”

Microempresario3:

“A mí me interesa mucho la motivación del personal, aprendí que el personal no solo se motiva con dinero, sino que además es importante el tema de reconocimiento y entregarle desafíos. Creo que dicha clase fue importante para mi negocio.”

### **A.2 Mayores ingresos**

Dado que esta intervención es un proyecto de negocios con responsabilidad social, uno de los objetivos es generar valor para las diferentes partes involucradas. Esto lo convierte en un negocio para los actores involucrados, desde la microempresa hasta la empresa auspiciadora.



Microempresario 1:

“Nuestros ingresos han mejorado poco, pero creo que debe aumentar, se requiere algo de ingenio y paciencia, la competencia es fuerte.”

Microempresario 2:

“Estamos empezando y creo que aumentara conforme los clientes vean nuestros platos y pasen la voz a otros, tenemos confianza en mejorar.”

Microempresario 3:

“Siempre necesitamos mejorar y el curso es parte de esto. Nos gusta probar otras cosas y nuestros clientes responden. Creemos que tenemos mayores ingresos.”

Empresa auspiciadora:

“Creemos que debemos trabajar para el desarrollo microempresario, cuidando que nuestra rentabilidad incremente, confiamos en el capital humano de nuestra gente, por ello apostamos por la capacitación y formalización. Siempre estamos pensando en el negocio pero con inclusión social”.

Proveedor:

“Esto es un negocio, y gracias a la Empresa tenemos no solo la oportunidad de tener mayores ingresos sino de aprender”.

Capacitador:

“Somos una empresa capacitadora que quiere brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Este proyecto nos ha abierto nuevos trabajo, pues mostramos estos resultados para la venta de nuestros servicios”.

Equipo de monitoreo:

“No sólo realizo el monitoreo que me corresponde, sino que también aplico estas prácticas en mi casa, lo cual me permite ahorrar en los gastos de cocina y en ocasiones hago venta de platos a mis familiares, esto ha sido gratificante”.

### **A.3 Mejor calidad de trabajo**

La capacitación incluyó la imagen de lo que se vende, es decir la calidad de los productos que comercializan.

Microempresario 1:

“Ahora cuido mejor la calidad de los ingredientes, en especial las carnes, pescados y mariscos, intentando que se mantengan frescos. Esto le gusta a los clientes”.

Microempresario 2:

“Las verduras, la cocción y la presentación son importantes para nuestros clientes, siempre estamos cuidando estos aspectos”.

Microempresario 3:

“Mucho mejor calidad de platos, creo que aprendimos”.

### **A.4 Mejora de la imagen**

Dado que este proyecto incluye una capacitación gratuita a personas de bajos recursos, ha mejorado la imagen institucional de la organización entre los participantes.

Microempresario 1:

“Los clientes nos felicitan y comentan de nuestra mejora, una vez, una señora me llamó para felicitarme porque le gustó el plato y ella quería probar dicho plato con este sabor”.

Microempresario 2:

“Los clientes se pasan la voz, nos ubican por recomendaciones, eso me gusta, a veces se llena el local”.

Empresa Auspiciadora:

“Los microempresarios, son nuestro público objetivo, ellos nos recomiendan y cada vez tenemos más solicitudes para préstamos de créditos”.

## **B. Compatibilidad**

Es el grado percibido entre la innovación y los valores existentes, las experiencias anteriores y las necesidades de los perceptores.

### **B.1 Insumos y herramientas conocidas**

La capacitación no introduce nuevos equipos y/o materiales conocidos por microempresarios. Más bien se centra en el procedimiento de trabajo. Esto ayudó a que la intervención fuera de fácil aceptación.

Microempresario 1:

“Lo que se requiere son técnicas para cocinar platos como el chifa y los pecados, pero se usan las mismas herramientas de cocina”.

Microempresario 2:

“tuve que adquirir una cocina industrial para tener mayor producción, pero eso no es difícil de adquirir” .

Microempresario 3:

“A mis clientes les gusta la variedad, ahora tengo varios platos para ofrecer, puedo variar mi oferta y preparar al momento cualquier pedido.”

### **C. Complejidad**

Es el grado percibido de dificultad entre la comprensión y el uso de la nueva idea.

#### **C.1 Media complejidad**

Los microempresarios manifiestan dificultad en la implementación de sus proyectos de negocios debido a diversos factores como infraestructura e inversión para los equipos. Es decir, no tienen dificultad en la comprensión de estas charlas de capacitación, pero sí en conseguir los recursos necesarios para implementarlos.

Microempresario 1:

“Se requiere de una cocina rotatoria para preparar el pollo a la brasa, es decir, se requiere algunos cambios en mi local, acondicionarlo con chimenea y mayor espacio, espero realizarlo en algún tiempo más.”

Microempresarios 2:

“Se requiere de capital para ampliar algunos temas, por ejemplo, aviso publicitario, mesas, y mejoras del local”

Microempresario 3:

“Se necesita capital de trabajo, sin eso no se puede aplicar”

## **D. Experimentabilidad**

Es el grado en el que puede ensayarse una innovación. Esto implicó realizar experiencias para demostrar la aplicabilidad de la capacitación.

**D.1 Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.** Los microempresarios manifestaron que las charlas de capacitación incluían talleres, en los cuales se realizaban las prácticas y se seguían las pautas del instructor. Esto facilitó que ellos experimenten lo aprendido.

Microempresario 1:

“Las clases ayudan a practicar cómo realizar los platos”.

Microempresario 2:

“Las clases ayudaron, el profesor enseñaba y nosotros seguíamos sus pasos, había todo en clases, ingredientes, herramienta de cocina, y todo lo demás, podíamos aprender rápido.”

Microempresario 3:

“Las clases tenían taller, es decir practicábamos lo aprendido, se podía experimentar cosas nuevas también”

Capacitador:

“Es fácil de probar, los procedimientos y técnicas de cocina.”

## **E. Observabilidad**

Se refiere a la posibilidad de que los microempresarios puedan observar la aplicabilidad de lo indicado en la capacitación.

## **E.1 Fácil de observar en clases y sitio laboral**

Microempresario:

“Luego de las clases venía a mi restaurante para practicar lo aprendido, también mis compañero me contaban que lo habían practicado con otros ingredientes.”

Capacitador:

“esto es algo común, lo puedes observar en televisión, en programas de cocina, ahora la gastronomía es mejor vista que antes. Ahora los chef están más solicitados, eso se puede ver en todas partes.”

### Caso 3: Seguridad alimentaria

A partir del marco de Rogers (1995), se describe las características e impactos de la innovación, que fueron enunciados por los diversos *stakeholders* durante las entrevistas.

Tabla 8: Tabla de características e impactos de seguridad alimentaria

Temas / Impactos		Stakeholders				
		Ama de casa (n = 45)	Doctor, Posta Medica (n = 3)	Directivo Minero (n = 2)	Directivo Fundación Minera (n = 5)	Alcalde (Municipio) (n = 1)
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	x			x	x
	Ahorro en insumos (combustible, leña)	x	x			x
	Mayores ingresos.	x			x	
	Menor contaminación del aire	x				
	Reducción de tala de árboles	x				
	Disponibilidad de tiempo	x				
	Libre Publicidad			x	x	
	Costos Evitados			x		
	Mejora de imagen.		x	x	x	x
Compatibilidad	Insumos y herramientas conocidos.	x				
Complejidad	Baja complejidad.	x				
	Fácil de transmitir	x				
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio de uso	x				
	Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad					
Observabilidad	Fácil de observar en clases y sitio de uso	x				

#### A. Ventaja relativa

Es el grado de superioridad percibido respecto a la idea que supera. Se puede medir la ventaja relativa en términos económicos, prestigio social, conveniencia y satisfacción. A mayor ventaja relativa percibida, mayor es la tasa de adopción de la innovación. A continuación se detallan las ventajas relativas encontradas.

## **A.1 Adquisición de nuevas capacidades**

Las amas de casa y sus esposos participaron en las capacitaciones de la construcción de sus cocinas; así como también la capacitación de prácticas saludables e higiene y la siembra de hortalizas. Tanto las amas de casa como sus esposos aplicaron lo aprendido en estas capacitaciones en torno a la implementación y uso de cocinas mejoradas, siembra de hortalizas y crianza de cuyes. Por otro lado, el Alcalde, aprendió de la experiencia y resultados de la intervención, puesto que le sirvió para implementarla en otras localidades de su comuna. También, el directivo de la fundación minera manifestó que esta experiencia le ha permitido conocer a los beneficiarios y procesos que esta intervención requiere, con el fin de ganar la confianza de las familias. Esto le podría servir para realizar futuras intervenciones con estas u otras familias de la localidad.

A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

Ama de casa 1:

“Cuando usamos la cocina siento que todo lo que nos enseñaron se aplica en la realidad, esto no gusta porque vemos resultados. También hemos aprendido a variar nuestro menú, porque antes solo comíamos pollo y ahora comemos con más frecuencia el cuy y las hortalizas.”

Ama de casa 2:

“Siento que hemos aprendido mucho. Sobre todo en prácticas de higiene que lo practicamos todos en caso. Eso nos ayuda a no enfermarnos.”



Ama de casa 3:

“Hemos aprendido todos, mis esposo y mis hijos. Ahora ellos tienen buenas prácticas saludables y lo vienen aplicando, por otro lado, ahora preparo mi comida con cuy y ahorro un poquito.”

Alcalde:

“Esta experiencia me ha permitido conocer que se puede obtener resultados positivos en la salud de la población con la participación de ellos mismo. Esto significa una nueva visión para mí, pues antes las intervenciones sólo eran en medicinas y entrega de alimentos, ahora este tipo de intervención compromete a la familia para que sea sostenible. Esto lo estoy aplicando en otras localidades con buenos resultados.”

Directiva de fundación minera:

“Esta experiencia ha sido muy enriquecedora para mí, puesto que me ha permitido conocer la cultura de las familias y la forma de proceder con ellos. Esto me permitirá enriquecer el proceso de nuevas intervenciones con familias de la localidad.”

## **A.2 Ahorro en insumos**

Las amas de casa manifiestan que ahorran en la compra de hortalizas, cuyes y leña (combustible para la cocción de alimentos). También manifiestan ahorro de tiempo en la cocción de los alimentos, lo cual les permite tener disponibilidad para otras actividades del hogar. Por otro lado, el doctor de la posta médica señaló que se está produciendo ahorro en el gasto de medicinas para atender la desnutrición. También el Alcalde considera que ahorra en capacitación, puesto que los empleados que aprendieron con esta experiencia las están replicando en otros lugares.

Ama de casa 1:

“Ahora compro menos leña que antes, esto me permite tener un ahorro importante de la casa. También cocina más rápido y tengo agua hervida de manera permanente con esta nueva hornilla”

Ama de casa 2:

“El huerto me entrega sus frutos como las cebollas y coliflor. Estos productos los tengo en casa y no es necesario que los compre en el mercado. Esto me produce algunos ahorros. También ya no gasto en la leña para cocinar”

Ama de casa 3:

“La cocina es limpia y no consume tanta leña, antes me gastaba de 3 a 4 troncos diarios, ahora solo requiero 1 o 2 troncos diarios para cocinas. Además lo hace más rápido, eso me permite tener tiempo para otras actividades de la casa”.

Alcalde:

“Con esta experiencia, mi personal entiende los componentes principales de la intervención y la forma como implementarlo. Hemos seguido de cerca esta intervención porque pensábamos aprender para aplicarlo en otros lugares, como lo estamos haciendo actualmente. Considero que esto es un ahorro en el aprendizaje de mi gente”

Doctor de posta médica:

El Estado incurre en gastos de los servicios médicos que brindamos. Dado que con esta intervención los miembros de las familias se enferman menos, esto significa que los gastos en estos servicios han disminuido. Esto es un ahorro que nos permite tener un gasto más eficiente en otras enfermedades de la comunidad“

### **A.3 Mayores ingresos**

Las amas de casa señalan que obtienen ingresos adicionales con los excedentes de las hortalizas. Asimismo, los directivos de la fundación minera indican que gracias a los resultados de esta intervención han podido conseguir financiamiento de otras organizaciones para darle continuidad a esta intervención. A continuación se citan algunos ejemplos:

Directivo de la fundación minera:

“Nuestro objetivo ha sido generar venta indirecta a través de los maestros de obra. Los resultados nos han indicado que las ventas se han incrementado por este canal de distribución.”

Ama de casa:

Los huertos siempre producen mucho más de los que necesitamos, estos nos permite vender lo que sobra y obtener un poco de dinero.

### **A.4 Menor contaminación del aire.**

De acuerdo a ADRA Perú y Antamina (2008), las cocinas mejoradas emiten 40% menor emisión de CO<sub>2</sub> al medio ambiente, contribuyendo de esa manera a reducir el cambio climático.

Puesto que son las familias las que usan las cocinas mejoradas, el uso de la leña también disminuye.

### **A.5. Reducción de tala de árboles.**

De acuerdo con ADRA Perú y Antamina (2008), con la cocina mejorada se reduce en un 40% del consumo de leña. Esta leña proviene de la tala de los árboles, por lo que al tener menos consumo de leña, se tendría menos árboles talados. Es decir, con esta intervención se protege el medio ambiente.

### **A.6 Disponibilidad de tiempo**

De acuerdo a las entrevistas realizadas a las amas de casa, ellas perciben que ahorran tiempo en las siguientes dos actividades:

- Acarreo de leña. El 70% de total de familias acarrea la leña de los alrededores, para lo cual usan 4 horas en promedio de una persona adulta para acarrear 80 kg de leña porque los lugares de extracción están cada vez más lejos a más de 10 kilómetros de distancia. Una familia promedio consume 320 kg al mes.
- Cocción de los alimentos. El total de familias perciben que en promedio ahorran 15 minutos de tiempo en cocción de los alimentos.

### **A.7 Libre publicidad**

En la entrevista, la empresa y fundación minera manifiestan que existe libre publicidad para ellos, debido a que el municipio local ubica propaganda sobre su gestión pública, y en ella coloca el logotipo de la empresa minera y su fundación. Se observó que esta publicidad se encuentra ubicada en lugares estratégicos de la ciudad intervenida. Esto es evidencia de la publicidad gratuita que reciben la empresa y fundación minera.

### **A.8 Mejora de la imagen institucional.**

Muchos actores indican que gracias a esta intervención su imagen institucional se ve fortalecida. La mejora de imagen institucional se refiere a que otros actores hablen bien y/o comenten bien de la organización con la cual se relacionan. A continuación mostraremos las respuestas de algunos actores:

Doctor de la posta médica:

“Los resultados de esta intervención son registrados en nuestra posta médica, dado que es nuestra labor conocer las condiciones de salud de la población. Una mejora en ese sentido ayuda a la institución al cumplimiento de sus metas y posterior mejora de su imagen.”

Directivo minero:

“Este proyecto nos ha permitido tener contacto directo con las familias de nuestro ámbito de influencia, de esta manera mantenemos una buena relación y ellos reciben los beneficios que consideramos los más adecuados para ellos. Nuestra relación empresas comunidad se ve mejorada con esta tipo de intervenciones, donde las necesidades básicas son cubiertas.”

Directivo fundación minera:

“Esta intervención nos acerca a la gente. Ellos se sienten mejor y acuden a nosotros con más frecuencia para conocer posibilidades de intervención. Las familias, sienten que cuentan con un canal de comunicación para solicitar algún reclamo y/o apoyo para los temas sociales.

Alcalde:

“Cuando trabajamos conjuntamente con el sector privado podemos cubrir más familias, dado los limitados recursos económicos que tenemos. La población lo que quiere son resultados, donde sus autoridades demuestren con hechos su preocupación por la población. Con esta intervención todos ganan, las familias, la empresa y el gobierno y la municipalidad.”

## **B. Compatibilidad**

Es el grado percibido entre la innovación y los valores existentes, las experiencias anteriores y las necesidades de los perceptores.

A continuación se presentan algunas respuestas de las entrevistas:

### **B.1 Insumos y herramientas conocidas**

En la capacitación en el biohuerto se usan las herramientas agrícolas de la localidad, por tanto su empleo se enmarca en la cultura de la comunidad. Asimismo, el uso del material de construcción de la cocina mejorada es propio de la zona, se trata del mismo material que se usa para la construcción de las viviendas familiares.

Ama de casa 1:

“Fue fácil aprender la siembra de las hortalizas dado que conocemos la tierra, así como las herramientas que se usan. También construir las cocinas mejoradas, es como construir las paredes de la casa, sólo debemos seguir el plano que nos dieron y listo”

Ama de casa 2:

“Sabemos construir nuestras casas y construir la cocina no es difícil. Los ladrillos la hacemos en nuestro patio y luego lo apilamos de acuerdo a lo que nos enseñaron.”

Ama de casa 3:

“Conocemos la tierra, es nuestra costumbre trabajar con la tierra y producir productos agrícolas desde tiempos de los abuelo. Por lo que aprender y aplicar la siembre de hortalizas no es complicado para nosotros”

### **C. Complejidad**

Es el grado percibido de la dificultad en la comprensión y el uso de la nueva idea.

#### **C.1 Baja complejidad**

La capacitación brindó conocimientos sobre prácticas saludables, tales como el lavado de manos, hervir el agua antes de tomarla y lavar los productos antes de consumirlos. Por otro lado, la capacitación en el uso de la cocina mejorada supuso el uso de la leña y las hornillas para aprovechar mejor el calor. Por último, la capacitación del biohuerto se refirió a la siembra, manejo de la tierra y riego.

Ama de casa 1:

“No es complicado, sólo tenemos que cocinar de pie y aprovechar el calor para cocinar en la otra hornilla. También la siembre de hortalizas es fácil para nosotros que estamos acostumbrados a estas tareas agrícolas”

Ama de casa 2:

“No cambia lo esencial, es decir, el manejo agrícola en nuestras huertas, lo nuevo son las semillas de hortalizas que no teníamos. También la construcción de la cocina es fácil si sigues lo indicado en la capacitación y el diagrama que nos dieron”

Ama de casa 3:

“Es fácil de realizar, sólo apilar los bloques de ladrillo de acuerdo a los planos que nos entregaron y poner todos los demás materiales en su sitio y eso todo, También el uso no es complicado y por el contrario es bastante sencillo de realizar”

## **C.2 Fácil de transmitir**

Dado que los conocimientos adquiridos son compatibles a sus conocimientos y prácticas previas, es decir, son prácticas familiares, las amas de casa pueden transmitirlos a sus familiares sin ninguna dificultad.

Ama de casa 1:

“Mis hijos aprendieron rápidamente tanto la siembra y producción de las semillas como las prácticas de higiene que nos enseñaron.”

Ama de casa 2:

“Siempre estoy vigilante a que mis hijos menores cumplan con las prácticas saludables. Ellos lo hacen pero a veces tengo que recordarles lavarse la mano antes de comer”

Ama de casa 3:

“Mis familiares vienen a visitarme y colaboran conmigo en el cuidado de las hortalizas y también en la cosecha. Ellas me piden que les enseñe sobre el tipo de semilla y el sembrado y así lo hago”.



## **D. Experimentabilidad**

Es el grado en el que puede ensayarse una innovación. Esto implicó realizar experiencias para demostrar la aplicabilidad de la capacitación.

### **D.1 Fácil de experimentar en clases y sitio de uso**

Ama de casa 1:

“Plantamos unas semillas y a los pocos días prendió la planta y poco después hubo frutos”.

Ama de casa 2:

“No es complicado, probamos la cocina mejorada, así como las semillas en nuestro huerto y todo salió bien.”

Ama de casa 3:

“Mis hijos participaron en el bio huerto, probamos y nos gustó”

Directivo de la fundación minera:

“Es fácil de probar, los procedimientos son conocidos, los materiales y herramientas son compatibles con la cultura de la gente.”

## **E. Observabilidad**

Es el grado de visibilidad de los resultados de una innovación para otros. A más visibilidad de los resultados de una innovación, más posibilidades existen de que sea adoptada.

Se refiere a la posibilidad de que las amas de casa puedan observar la aplicabilidad de lo indicado en la capacitación.

### **E.1 Fácil de observar en clases y sitio de uso**

Las amas de casa manifestaron que aprendieron con las charlas de capacitación, puesto que fueron ilustrativas y se entendió el mensaje que se deseaba transmitir. Asimismo, pudieron observar el empleo y la fabricación de una cocina mejorada, puesto que se realizaron visitas a viviendas que tenían instaladas las cocinas. Esto último permitió a las amas de casa intercambiar opiniones y aclarar dudas sobre el uso y ventajas de esta cocina.

#### 4.1.3. Canales de comunicación

La comunicación es el proceso de transmisión de mensajes de una fuente a un receptor. El canal de comunicación es la vía seguida por el mensaje desde la fuente hasta el receptor. Este canal de comunicación influye en la decisión de adoptar o rechazar la innovación. La fuente de información suele tener la opción de elegir dicho canal y al escogerlo debe considerar el fin perseguido y el público. Si la fuente sólo desea informar, la forma más rápida es mediante medios masivos, por otra parte, si el objetivo es persuadir, lo indicado será usar canales interpersonales.

#### **Caso1: Progresol**

El canal de comunicación usado para la convocatoria a las charlas de capacitación fue de persona a persona. Esto ocurrió durante todo el proceso de compra del cemento entre el ferretero y el maestro de obra.

Empresa cementera:

“Las ferreterías informaban a los maestros de obra sobre estas charlas cuando estos llegan a comprar algún material, asimismo, las ferreterías entregaban invitaciones personalizadas para las charlas. Las invitaciones tenían el logo de la empresa cementera donde se indicaba el contenido de la charla”.

Ferretero:

“Cuando llegan los maestros de obra a comprar sus materiales de construcción se les comunica sobre las charlas de capacitación para ellos.”

## **Caso 2: Formación de futuros empresarios de la microempresa**

La comunicación para la convocatoria de los emprendedores a estos cursos de capacitación fue de persona a persona. El sistema de comunicación fue a través de una base de datos de clientes potenciales que Citibank había identificado.

Citibank:

“Se realizaron llamadas telefónicas a la base de datos que tenemos para realizar la invitación. En dicha comunicación se les informaba sobre los objetivos del programa, el contenido, dirección lugar y horarios. La inscripción se hacía por teléfono. Adicionalmente, hemos tenido inscrito que no están en nuestra base de datos, pero que han sido avisados por sus amigos y/o compañeros a quienes nosotros hemos llamado”

## **Caso 3: Seguridad alimentaria familiar**

El canal de comunicación usado en esta intervención fue de persona a persona, puerta a puerta. Las encargadas de esta intervención o promotoras visitaban las viviendas identificadas previamente para conversar con la ama de casa de esta intervención y les explicaban las ventajas para la salud de sus niños, en especial a los menores de cinco años.

Directivo fundación minera:

“Primero realizamos una línea de base sobre la situación de las familias de la comunidad intervenida, posteriormente visitamos a las familias que cumplían con los requisitos para esta intervención, es decir, familias de bajos ingresos económicos, con niños menores de cinco años.”

#### 4.1.4. Categoría de adoptante

Es el grado de adelanto de un individuo para adoptar nuevas ideas, en comparación con los demás miembros de su sistema. Por lo anterior, los individuos tienen las siguientes categoría de adoptantes: Innovadores, primeros adoptantes, primera mayoría, mayoría tardía y rezagados.

Partiendo del modelo de Rogers (1995) sobre la clasificación de los miembros de un sistema social, las intervenciones Progresol y Formando a los futuros empresarios de la microempresa han sido adoptadas por personas clasificadas como innovadores o adaptadores tempranos. Estas características coincidieron con las descritas por Rogers, como personas aventureras, en control de los procesos, y con conocimiento requerido e información para adoptar la innovación en su trabajo diario.

### **Caso 1. Progresol**

Los maestros de obras modificaron sus prácticas de trabajo. Fueron descritos como apasionados con su trabajo por sus ayudantes. El ferretero los describió como curiosos de nuevas técnicas. Algunas cualidades identificadas fueron entusiastas o curiosos, poseen un alto nivel de motivación y compromiso de invertir en su capacitación personal. También fueron descritos como comprometidos, responsables y entusiastas por algunos de sus clientes.

Sus clientes los describían como responsables; es decir, eran conocidos por su responsabilidad en sus trabajos. En los maestros de obras esto les generaba confianza en sus habilidades.

Adicionalmente,, el maestro de obra 1 indicó que luego de haber implementado estas nuevas prácticas de encofrado, el pudo realizar lo mismo para los techos y vigas.

Maestro de obra 1:

“Es una buena práctica de construcción, así que no es difícil incorporarla para todo tu trabajo, se siente que haces las cosas bien, por lo que lo práctico en todo lo que hago, lo llevo no sólo a las columnas sino que además lo incorporo a las vigas, techos y en lo que puedo. Me siento con la habilidad y capacidad de aplicar lo aprendido.”

Maestro de obra 2:

“Algunos de mis colegas piensan que lo saben todo, mientras que yo pienso que siempre se aprende algo, uno no debe pensar que lo sabe todo. Por lo que si hay oportunidad de aprender lo hago, me gustan los cambios para mejorar.”

Otra característica de los adaptadores tempranos es que son respetados por sus iguales y que siempre buscan su opinión. Esto surgió con el maestro de obras3.

Maestro de obra 3:

“Generalmente entreno a mis ayudantes todas las veces que aprendo algo nuevo, me gusta compartir lo que aprendo y ellos me respetan por eso. Ellos son mis amigos.”

Los ferreteros también se refirieron al tipo de maestro de obra que aplicó lo enseñado en la capacitación.

Ferretero:

“Cuando vienen a comprar sus materiales, logramos conversar algo de los temas de construcción. Ellos suelen ser personas muy amigables y de fácil conversación. También están rodeados de ayudantes que los respetan. En general siempre tiene trabajo por su actitud con los clientes. Les va bien. Uso esta referencia para poder comunicar a otros maestros de obra para que se animen a asistir a las charlas y aplicar lo aprendido.”

Los capacitadores son ingenieros de construcción que tienen muchos años de experiencia y conocen de cerca a los maestros de obra. Ellos manifestaron lo siguiente:

Capacitador:

“Generalmente los maestros de obra que más preguntan son buenos en su trabajo, ellos están siempre preocupados por aprender. En varias ocasiones, me han invitado a visitar su obra de construcción y darle mi opinión sobre el trabajo que realizan. Estos maestros de obra buscan la mejora continua”.

## **Caso 2. Formando a los futuros empresarios de la microempresa**

Los microempresarios tienen características tales como ser soñadores, inquietos y con deseos de superación. Este perfil puede ayudar a la intervención, pero no es lo más importantes..

Microempresario 1:

“Algún día tendré mi cadena de restaurantes, espero sea pronto. Solo con esfuerzo y trabajo se consiguen las cosas. Yo sueño mucho y sé que lo lograré. Tengo la habilidad de aprender y aplicar rápido, pero también se requieren otras cosas, como el dinero, tiempo, personal de confianza, etc.”

Microempresario 2:

“Me gusta probar cosas nuevas, siempre pregunto a mis proveedores sobre si conocen ingredientes nuevos o formas de hacer las cosas, me gusta experimentar y a veces te sale rico y otra no.”

Otra característica de los innovadores es que siempre se encuentran en búsqueda de información nueva en su rama.

Microempresario 3:

“Suelo buscar nuevas formas de hacer las cosas. Me gusta ver los programas de televisión sobre cocina y es bien interesante lo que enseñan. A veces logro experimentar algunas cosas.”

El equipo de monitoreo se encarga de hacer seguimiento de la aplicabilidad del programa. Ellos han podido establecer el perfil de los microempresarios que siguen el programa.



Equipo de monitoreo:

“En muchos casos, estos microempresarios son muy amigables y conocidos por sus clientes, suelen atender bien a las personas, cuentan con mucho carisma, o sea, son buenos comerciantes. También están pensando en expandirse, en adquirir nuevos equipos o comprar más herramientas para ofrecer nuevos platos a sus clientes”

Los capacitadores son profesionales de la gastronomía, con experiencia en la conducción de restaurantes importantes. Ellos manifestaron lo siguiente:

Capacitador:

“En las clases se puede diferenciar a los que les interesan aprender, y en general son aquellos que aplican en sus restaurantes lo aprendido. Cuando visito alguno de ellos, resulta que estas personas son los encargados o dueños de los establecimientos. Son emprendedores”.

### **Caso 3: Seguridad alimentaria**

Para este caso, la categoría de adoptantes recaen entre la clasificación de innovadores y primeros adoptantes. De acuerdo a las observaciones y entrevistas realizadas, podemos indicar que del total de las 45 amas de casa entrevistadas, 5 de ellas pueden estar clasificadas como innovadores y 40 de ellas como primera mayoría.

Esta clasificación se basó en las observaciones y entrevistas con las amas de casas. A las amas de casa en la clasificación de innovadores, les gusta cambiar las cosas de manera permanente en su hogar, e intentar nuevas ideas, también tienen un hogar más sofisticado, es decir, con mayores comodidades, más comfortable, amplia sala, pintado general, jardín en el patio delantero y trasero, baño modernos, y buen cuidado. Esto concuerda con algunos aspectos de la definición de innovadores de Rogers (1995) que indica que los innovadores son los primeros en adoptar una nueva herramienta, idea o técnica. Rogers (1995) los describe como emprendedores, con recursos, que comprenden y pueden emplear fácilmente la tecnología. Aceptan la incertidumbre y no se desaniman con problemas relacionados con la innovación. Ellos se automotivan para seguir descubriendo nuevos usos.

Por otro lado, las amas de casa dentro de la clasificación de primera mayoría, tiene casas estándar, es decir, no sobresalen del resto. Ellas prefieren que la iniciativa lo posea otra persona primero y luego consultar los resultados, para luego implementarla. Según Rogers (1995), la primera mayoría, se les conoce por tener una interacción muy alta con sus compañeros. Ellos no ocupan posiciones de liderazgo dentro de su sistema social, ni oficial ni extraoficialmente. Su función principal es la de proveer conexiones entre las diferentes redes interpersonales del sistema. Ellos toman mucho más tiempo que los innovadores o adoptadores tempranos en decidirse a usar una nueva herramienta, técnica o idea. Pero una vez que la idea es aceptada por la

Mayoría Temprana, se difunde con mucha mayor rapidez, dada su predisposición a la interacción con los demás.

#### 4.2. Medición de impactos (Retorno social de la inversión).

De acuerdo a NEF (2008), es posible realizar la valorización de los impactos usando precios de mercado. Los impactos son tangibles e intangibles. Luego de verificar la tabla de impactos indicados en el punto 4.2, es posible poder identificar y separa aquellos impactos que pueden ser valorizados.

La valorización se estimó a partir de los precios de mercado para bienes y servicios. En el caso de empleo, se estima con el valor del sueldo. La atribución es el porcentaje de la inversión de la empresa respecto a la inversión total del proyecto. Esta inversión total es la suma de las inversiones de la empresa y de otros actores que pueden invertir con tiempo, infraestructura, etc.

La fórmula para calcular el SROI es s y se indica a continuación:

$$\text{SROI} = (\text{Suma de beneficios sociales anuales} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

## Caso1: Progresol

La Tabla 9 nos muestra los indicadores valorizables con precio de mercado

Tabla 9: Indicadores valorizables .Progresol

Característica Rogers (1995)	Temas / Impactos	Stakeholders					
		Maestro Obra (n = 10)	Ferretero (n = 3)	Empresa (n = 1)	Proveedor (n = 2)	Capacitador (n = 5)	Promotora (n = 3)
<b>Ventaja Relativa</b>	Adquisición de nuevas capacidades.	x			x		
	Ahorro en insumos.	x					
	Mayores ingresos.	x	x	x	x	x	x

## Caso 2: Microempresarios

Respecto al maestro de obras, la valorización de la adquisición de conocimiento se determina con la inversión realizada en esta etapa del proceso. Se considera que han adquirido conocimiento sólo a aquellos que han demostrado que los aplican en campo. Asimismo, otro impacto es el ahorro de insumos, el cual se ha valorizado con el precio de los materiales ahorrados o evitados de comprar. En este caso son materiales de construcción, como cemento y arena. Por último, el impacto denominado mayores ingresos se valoriza por los precios de los trabajos adicionales que se obtienen.

Respecto al proveedor, también se considera que adquirió conocimientos, y su valorización se asume como el costo evitado para adquirir dicho conocimiento en el mercado a través de una consultoría o cursos de especialización. Asimismo, este

proyecto le ha permitido contar con mayores ingresos valorizado por la rentabilidad que ha tenido en el proyecto.

Respecto al ferretero, el capacitador y las promotoras, se ha considerado el impacto de mayores ingresos, a partir de la venta de cemento y el salario respectivamente obtenido en este proyecto. En el anexo 5 se muestra la valorización de los impactos de este caso de estudio, siguiendo el procedimiento indicado por NEF (2008).

La Tabla 10 nos muestra los indicadores valorizables con precio de mercado.

Tabla 10: Indicadores valorizables. Microempresa

Característica Rogers (1995)	Temas / Impactos	Stakeholders				
		Micro empresario (n = 10)	Empresa (n = 1)	Proveedor (n = 2)	Capacitador (n = 5)	Equipo Monitoreo (n = 1)
<b>Ventaja Relativa</b>	Adquisición de nuevas capacidades.	x				
	Mayores ingresos.	x	x	x	x	x

Respecto a los microempresario, la valorización de la adquisición de conocimiento se determina con la inversión realizada en esta etapa del proceso. Se considera que han adquirido conocimiento sólo a aquellos que han demostrado que los aplican en campo.. Asimismo, el impacto denominado mayores ingresos se valoriza por los ingresos obtenidos por la aplicación de estos conocimientos.

Respecto al proveedor, el capacitador y el equipo de monitoreo se han considerado el impacto de mayores ingresos, por la venta de servicios, y el salario respectivamente obtenidos en este proyecto

En el Anexo 5 se presenta la valorización de los impactos de este caso de estudio, siguiendo el procedimiento indicado por NEF (2008).

### Caso 3: Seguridad Alimentaria.

En la Tabla 11 se muestra los indicadores que son valorizables con precios de mercado. Por ejemplo, si hablamos de ahorro en combustibles o leña, las cocinas mejoradas permiten un ahorro del 40% de combustible (ADRA, 2008) Con esta referencia y debido a que las familias compran o acarrear leña, pueden tener ahorro monetario o ahorro de tiempo de acarreo. Por otro lado, si las familias han recibido capacitación para la instalación y manejo de la cocina mejorada y el biohuerto, la valorización de esta capacitación es la inversión realizada en ella.

Tabla 11: Indicadores valorizables. Seguridad alimentaria

Temas / Impactos	Stakeholders				
	Ama de casa (n = 45)	Doctor, Posta Medica (n = 3)	Directivo Minero (n = 2)	Directivo Fundación Minera (n = 5)	Alcalde (Municipio) (n = 1)
<b>Adquisición de nuevas capacidades.</b>	x			x	x
<b>Ahorro en insumos (combustible, leña)</b>	x	x			x
<b>Mayores ingresos.</b>	x			x	
<b>Menor contaminación del aire</b>	x				
<b>Reducción de tala de árboles</b>	x				
<b>Disponibilidad de tiempo</b>	x				
<b>Costos Evitados</b>			x		

En el Anexo 5 se presenta la valorización de los impactos de este caso de estudio, siguiendo el procedimiento indicado por NEF (2008).

## 5. Discusión

---

Los resultados de la investigación sugieren que la adopción de los proyectos de responsabilidad social puede ser explicados según el modelo de Rogers (1995), siguiendo el proceso de decisión (conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación), características de la innovación, canales de comunicación, y categoría de adoptantes. Asimismo, los resultados de la investigación también sugieren que las consecuencias de estos proyectos de responsabilidad social pueden ser medidas por medio del retorno social de la inversión. Se han estudiado tres casos de proyectos de responsabilidad social con el fin de comprender el proceso de difusión de la innovación, conocer sus impactos y medirlos mediante el retorno social de la inversión. Estas innovaciones fueron realizadas por empresas diferentes y dirigidas a públicos diferentes, pero con un elemento común, es decir, estaban dirigidos a personas de nivel socioeconómico de bajos ingresos.

El presente estudio sugiere que existen otros factores, incluyendo el nivel de confianza, habilidades y disposición al cambio que tienen que influyen en la adopción de las innovaciones. Por lo tanto, es relevante estudiar factores de la personalidad de los adoptantes, incluyendo las características y los factores contextuales.

A continuación, realizaremos el análisis de los resultados siguiendo el orden de modelo de investigación de este trabajo. Primero se discutirá el modelo de difusión de la innovación y después el modelo de medición del retorno social de la inversión.



## 5.1. Modelo de difusión de la innovación

Como se mencionó este modelo tiene los siguientes componentes: proceso de decisión, canales de comunicación, características de la innovación y categoría de adoptantes. A continuación se discutirán según las etapas de los estudios de caso presentados.

### 5.1.1. *El proceso de decisión*

Rogers (1995) indica que los individuos pasan por un proceso de decisión antes de adoptar una innovación. Este proceso está compuesto por las siguientes etapas: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. Analizaremos este proceso en cada caso de estudio analizado.

#### **Conocimiento**

Ocurre cuando un individuo es expuesto a la existencia de una innovación y, como resultado, tiene un entendimiento de cómo funciona (Rogers, 1995).

#### Caso1: Progresol

Los maestros de obra toman conocimiento de esta intervención cuando ellos visitan la ferretería para abastecerse de material de construcción. Asimismo, los maestros de obra asisten a la charla de capacitación donde se les explica en detalle sobre los temas técnicos sobre la preparación y manejo de la mezcla de cemento. Durante el taller se realizan demostraciones donde ellos participan de manera acertada. También al final de la capacitación se les toma una prueba que luego es evaluado, verificándose que han comprendido los conocimientos adquiridos.

## Caso 2: Microempresarios

Los microempresarios toman conocimiento de la intervención mediante una llamada telefónica, en la cual se les explica que han sido seleccionados para participar en este proyecto, así como de las ventajas y condiciones para integrar estos talleres de capacitación.

Los microempresarios asisten a las charlas de capacitación, en las cuales se les enseña mediante de talleres técnicas gastronómicas para la preparación de platos, así como de la gestión de una restaurante. Los microempresarios son evaluados de manera permanente, debido a que estos talleres son prácticas y ellos deben preparar dichos platos para demostrar que han aprendido.

## Caso 3: Seguridad alimentaria

Las familias toman conocimiento de manera directa sobre este proyecto, cuando son visitadas en sus viviendas por el personal de la fundación minera. En esta visita, las familias son informadas sobre el proyecto, sus ventajas, y las condiciones para participar en el proyecto.

Las amas de casa y también los esposos participan en las charlas de capacitación, en las cuales se les explica las ventajas de la cocina mejorada para reducir las enfermedades respiratorias, el método de construcción y uso de estas cocinas, así como sobre la crianza de cuyes con pasto mejorado, su reproducción y consumo; y por último, también se les capacita sobre la siembra, riego y manejo agrícola de las hortalizas y sus ventajas en la disminución de la desnutrición.

En conclusión, en los tres casos presentados la etapa de conocimiento ocurrió a partir de las charlas de capacitación que se ofrecieron con el fin de implementar

nuevos conocimiento. También se verificó que los beneficiarios aprendieron, pues se les tomaron prácticas y una prueba de salida.

### **Persuasión.**

Ocurre cuando un individuo forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación (Rogers, 1995).

#### **Caso 1: Progresol**

Los participantes manifiestan su interés por aprender sobre el tema de la construcción, es decir, le genera valor conocer las cosas técnicas de su oficio. Asimismo, el uso de un ingeniero como instructor tiene una relevancia en este contexto, dado que los maestros de obra tienen un respeto a esto profesional. Adicionalmente, se cuenta con la preocupación del maestro de obra sobre la calidad de sus trabajos que el curso ofrece como resultados y son fortalezas para la persuasión del cambio de conducta. Por último, el capacitador indica que intenta persuadirlos mostrándoles las ventajas del uso de estas técnicas y utiliza un lenguaje coloquial para que se entienda.

#### **Caso 2: Microempresarios.**

Los participantes encuentran que los temas enseñados no son complicados de aplicar y tienen sentido, esto motiva al cambio, por otro lado también manifiestan que para mejorar sus productos se debe usar la imaginación con los ingredientes que tienen, esto es una motivación surgida en el taller. Por último, la instructora manifiesta que para motivar al cambio de conducta presenta las técnicas de cocina con sus respectivos cambios y beneficios como el ahorro, limpieza, mejores ingresos.

### Caso 3: Seguridad alimentaria.

Los beneficiarios que participan en las charlas de capacitación son persuadidos de aceptar esta innovación cuando se menciona que estas prácticas (cocina mejorada, biohuerto, cuyes, hortalizas) han tenido buenos resultados en otras comunidades similares. Durante la charla se presentaron fotografías de la construcción de la cocina mejorada, el biohuerto y la crianza de cuyes en viviendas de poblaciones similares así como de testimonios de antiguos beneficiarios. Esto ayudó a formar una actitud favorable en los nuevos beneficiarios.

En conclusión, en los tres casos, esta etapa de persuasión se dio cuando el individuo se formó una actitud favorable hacia la innovación.

### **Decisión.**

Ocurre cuando un individuo se compromete en actividades para aceptar o rechazar la innovación (Rogers, 1995).

### Caso 1: Progreso.

Los maestros de obra encontraron que los temas mostrados son fácilmente adaptables a sus trabajos, dado que no requieren nuevas herramientas y sólo involucra nuevas técnicas para realizar el mismo trabajo, por lo que mostraron compromiso para realizar estas prácticas en sus labores. Este compromiso se recogió cuando se realizó la encuesta de satisfacción al final de la capacitación.

### Caso 2: Microempresarios.

Igualmente los participantes indican que se comprometen a realizar estas prácticas, tanto con su personal, innovando sus productos y revisando los productos que usan.

Caso 3: Seguridad Alimentaria.

Se confirma la decisión de las amas de casa de aceptar este proyecto y ponerlo en práctica en sus casas cuando reciben las semillas y la cocina mejorada bajo el compromiso de implementarlo. Se genera un acta de entrega de estos bienes y del compromiso de implementarlo en sus casas.

En conclusión, en los tres casos, esta etapa del proceso de decisión ocurrió cuando los individuos se comprometieron en realizar actividades para aceptar la innovación.

### **Implementación.**

Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso (Rogers, 1995).

En los tres casos, se observó la implementación de la intervención al momento de la visita para las entrevistas.

Caso 1: Progresol.

Los participantes manifiestan que efectivamente implementaron lo aprendido, siendo las razones que son fáciles de experimentar y practicar. Estas prácticas se dieron en el encofrado, limpieza, y mejora de imagen con el cliente.

Caso 2: Microempresario.

Los microempresarios también implementaron lo aprendido en la preparación de platos, modificación de local de venta, y/o calidad de productos.

Caso 3: Seguridad Alimentaria.

Las amas de casa, implementaron sus cocinas mejoradas, módulo de cuyes y bio huertos. En la visita realizada para las entrevistas se pudo apreciar estas actividades en cada vivienda.

En resumen, en los tres casos se puede apreciar que los participantes implementaron lo aprendido. Esto como se mencionó tiene que ver con las ventajas relativas que la implementación ofrecía.

### **Confirmación.**

Ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de tomar la innovación, o retrocede a la decisión previa para adoptar o rechazar la innovación si es expuesto a mensajes conflictivos sobre la innovación (Rogers, 1995).

#### Caso 1. Progresol

Según las entrevistas realizadas a los maestros de obra y los ferreteros, existe evidencia de que ambos refuerzan mutuamente la decisión tomada. Esto ocurre cuando el ferretero y los promotores consultan al maestro de obra sobre las ventajas de la aplicación de estos conocimientos. También el maestro de obra es informado sobre los comentarios positivos de otros maestros de obra sobre estas ventajas y que el uso o cambio de esta prácticas se están implementando en sus colegas.

#### Caso 2. Los microempresarios.

Refuerzan esta decisión cuando obtiene buenos comentarios de sus comensales, así como de los empleados cuando son consultados sobre los platos y manejo del restaurante. Según lo que indican los microempresarios, ellos consultan a los clientes sobre la atención recibida y las respuestas positivas obtenidas refuerzan esta decisión.

#### Caso 3: Seguridad Alimentaria.

Las amas de casa indican que conversan con sus vecinas que también están en este proyecto y recogen resultados positivos en la mejora de ingresos por las ventas de los excedentes del biohuerto, módulo de cuyes así como de las ventajas de la cocina mejorada, sobre todo en la limpieza y reducción de consumo de leña.

En conclusión, en los tres casos la etapa de confirmación se manifestó cuando los participantes buscaron reforzar su decisión por diversos medios, como consultar con sus pares, clientes, proveedores.

### 5.1.2. Características de la Innovación.

La siguiente Tabla muestra la comparación de los tres casos basados en las características de Rogers (1995).

Tabla 12. Características de las innovaciones.

Característica Rogers (1995)	Caso1: Progresol, maestros de obra	Caso2: Micro empresarios	Caso3: Seguridad Alimentaria
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	Adquisición de nuevas capacidades.	Adquisición de nuevas capacidades.
	Ahorro en insumos (Cemento)		Ahorro en insumos (combustible, leña)
	Mayores ingresos.	Mayores ingresos.	Mayores ingresos.
	Mejora de imagen.	Mejora de imagen.	Mejora de imagen.
	Mejora calidad de trabajos.	Mejora calidad de trabajos.	
			Menor contaminación del aire
			Reducción de tala de árboles
			Disponibilidad de tiempo
			Libre Publicidad
			Costos Evitados
Compatibilidad	Insumos y herramientas conocidos.	Insumos y herramientas conocidos.	Insumos y herramientas conocidos.
Complejidad	Baja complejidad.	Mediana complejidad.	Baja complejidad.
	Fácil de transmitir		Fácil de transmitir
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.	No se experimentó en clase. Se experimentó en su vivienda
	Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad		Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad
Observabilidad	Fácil de observar en clases y sitio laboral	Fácil de observar en clases y sitio laboral	Se observó en clases, con presentaciones de casos exitosos en otros lugares.

La ventaja relativa, luego de la implementación, para las tres innovaciones fue percibida como alta tanto para los maestros de obra, los microempresarios y las familias que adoptaron estas innovaciones. Sin embargo otros no reconocieron estas ventajas relativas argumentando que requieren de otro tipo de recursos para



implementarlo como por ejemplo, capital de trabajo, y mayor inversión para los microempresarios.

Uno de los impactos comunes es la adquisición de conocimientos, que para el caso de los maestros de obra se puede verificar con el examen de conocimiento que se tomó luego del taller de capacitación. Para el caso de los microempresarios, se verificó que aprendieron en los talleres de capacitación por medio de las demostraciones de preparación de platos típicos. También para las familias se verificó lo aprendido con prácticas realizadas en las charlas. Adicionalmente, se verificó en campo que en ambos casos aplicaban lo aprendido.

- Asimismo, se puede apreciar que en los tres casos se consigue mayores ingresos. Para los dos primeros casos: Progresol y Microempresario, era mejorar los ingresos de las personas de menores ingresos económicos. Para el caso de los maestros de obra, los mayores ingresos lo obtuvieron por el ahorro de insumos o materiales y las recomendaciones que el ferretero hacía sobre ellos para conseguir más trabajo. Para el caso de los microempresarios, los mayores ingresos se dieron por la variedad de platos ofertados después de la capacitación.
- Para el caso de las familias en seguridad alimentaria, los mayores ingresos se generaron por la venta de excedentes de hortalizas que fueron implementadas para mejorar la nutrición.

Asimismo, en los tres casos se evidencia la mejora de imagen como un impacto de la intervención. Para el caso de los maestros de obra, la intervención ayudó a tener un mejor acabado de sus obras de construcción y a relacionarse mejor con sus clientes. Es decir, podía explicar mejor el proceso de construcción en caso algún cliente lo solicitase, también esta intervención le consolidaba como maestro de sus ayudantes. Por otro lado, los microempresarios también sienten que han mejorado su imagen con

esta intervención dado que han diversificado su oferta de platos en su menú. Por último, el caso seguridad alimentaria, le empresa, líder comunal y el alcalde manifiestan que mejoran la relación con los diversos actores, mejorando su imagen.

Adicionalmente, en los dos primeros casos se pudo apreciar la sensación de mejorar la calidad de trabajos. Para el caso de los maestros de obra, esto se evidenció con el acabado de la construcción de las columnas y techo; para el caso de los microempresarios, estos le daban mucha importancia a la presentación de los platos servidos a sus clientes en el restaurante, manifestando que eso los diferencia de su competencia.

Existen otras ventajas relativas como menor contaminación del aire, reducción de tala de árboles, disponibilidad de tiempo, libre publicidad y costos evitados, que sólo aparecen en el tercer caso seguridad alimentaria. Esto se debe a las características propias de la intervención.

Respecto a la compatibilidad, los impactos comunes para los tres casos es que la intervención no usa nuevas herramientas o insumos, por el contrario, en todos los casos estos son conocidos y de uso diario. Para el caso de los maestros de obra la intervención fue mejorar la mezcla del concreto, pero usando las mismas herramientas. Mientras que para el caso de los microempresarios, si bien las herramientas son las mismas no son de fácil acceso a ellos, como por ejemplo el horno de pollo a la brasa. También para las familias de seguridad alimentaria, conocían las herramientas para las semillas del biohuerto, así como el cuy era un animal conocido por ellos, también las herramientas e insumos para la construcción de las cocinas mejoradas son las mismas que usan para la construcción de sus viviendas.

Respecto a la complejidad, se puede apreciar que para el caso Progresol, es de baja complejidad por que como mencionamos se usan las mismas herramientas, pero

se debe mejorar el proceso de mezcla y armado de encofrado. Mientras para el caso de los microempresarios, la intervención es de mediana complejidad debido a que se requieren nuevas herramientas o insumos, y otras inversiones como capital de trabajo. También para las familias de seguridad alimentaria, el uso de la cocina no representa mayor complejidad, así como las prácticas agrícolas de las hortalizas y la crianza de los cuyes, actividades conocidas por ellos de tiempo remotos.

Otro impacto dentro de la complejidad es que es fácil de transmitir, para el caso de los maestros de obra, ellos manifestaron que pueden transmitir estos conocimientos a sus ayudantes de manera inmediata. Lo mismo ocurre para los otros dos casos, los cuales estos conocimientos con sus hijos y parientes más cercanos, quienes llevan estos conocimientos a la práctica diariamente.

Respecto a la experimentabilidad de la intervención, en los tres casos fue manifiesto durante la capacitación que los beneficiarios pudieron experimentarlo. Para el caso de los maestros de obra, uno de ellos participó como voluntario para realizar el ejercicio de mezcla del concreto. Para el caso de los microempresarios, la capacitación permitió a los alumnos elaborar los platos que se enseñaban. El curso incluía un taller de elaboración de platos que permitió experimentar. Para el caso de los participantes en seguridad alimentaria, esta experimentabilidad no se dio, debido a que sólo se realizó presentaciones de cómo realizar estas actividades. Ellos luego pudieron experimentar en la implementación de la cocina mejora, módulo de cuyes y bio huerto en sus viviendas.

Respecto a la observabilidad, en los tres casos indicaron que es fácil de observar en clases y el sitio laboral, es decir, para el caso de los maestros de obra pudieron observar la aplicación de estos nuevos conocimientos en los videos y fotografías mostradas en clases. Esto permitió conocer las ventajas de aplicar dichos conceptos en

la obra de construcción. Para el caso de los microempresarios, la aplicación de estas técnicas de cocina se puede apreciar en programas de televisión y restaurantes de calidad. Sin embargo, para el caso de seguridad alimentaria, los participantes pudieron observar en la presentación de casos exitosos realizado en otros lugares de similares condiciones económicas y cultura.

### 5.1.3. *Canales de Comunicación.*

El canal de comunicación por el cual una nueva idea llega hasta el receptor influencia en la decisión de adoptar o rechazar la innovación. La fuente de información suele tener la opción de elegir dicho canal y al escoger debe considerar el fin perseguido y el público. Si la fuente sólo quiere informar, la forma más rápida es por medios masivos, por otra parte, si el objetivo es persuadir, lo indicado será usar canales interpersonales Rogers (1995).

Para el caso de Progresol, la comunicación fue interpersonal, es decir, el ferretero invitaba al maestro de obra en el momento que este último realizaba sus compra de material. Esta relación hacía importante la convocatoria debido a que generaba una empatía entre estos dos actores. Asimismo, se entregaba una invitación formal de la empresa cementera al maestro de obra. De acuerdo a los registros se puede considerar que la el porcentaje de asistencia respecto a las invitaciones entregadas fue de un 80%, por lo que se puede considerar que el canal interpersonal de comunicación es importante.

Para el caso de los Microempresarios, la convocatoria fue telefónica e interpersonal, es decir, una vez identificado a la persona se la buscaba por teléfono

para realizarle la invitación gratuita a la charla de capacitación. El resultado de asistencia, según registros, fue de 75% por lo que podemos considerarlo alto.

Para el caso de seguridad alimentaria, la convocatoria fue puerta a puerta, es decir, interpersonal, donde se hacía conocimiento de este proyecto y sus ventajas para la salud de las familias y se les invitaba a participar. El resultado de asistencia, fue del 95%.

En resumen, por los altos porcentajes de asistencia podemos apreciar que el canal interpersonal es un decisor para persuadir a los futuros actores del cambio para asistir a las charlas de interés de la empresa.

#### *5.1.4. Categoría de Adoptante.*

Para describir el proceso de adopción de la innovación se requiere analizar no sólo las características de la innovación sino también las características de las personas que adoptaron la innovación. Los individuos no adoptan una intervención al mismo tiempo, se requiere de ciertas características para que el individuo adopte una innovación más rápidamente que otros. Rogers (1995) menciona que en toda innovación existen las siguientes categorías de adoptantes:

- **Innovadores.** Son los primeros en adoptar una nueva herramienta, idea o técnica. Son emprendedores, con recursos, que comprenden y pueden emplear fácilmente la innovación. Ellos se comunican con otras personas similares externas al sistema. Aceptan incertidumbre y no se desaniman con problemas relacionados con la innovación. Ellos se auto motivan para seguir descubriendo nuevos usos. Pueden no ser muy respetados o comprendidos por los demás

- **Primeros adoptantes.** En contraste con los Innovadores, ellos por lo general, sí son respetados por sus compañeros. Están más integrados al sistema social. Son los profesores a los que se les pide ayuda y consejos. Se les conoce por que utilizan en forma mesurada y exitosa nuevas herramientas, métodos e ideas y por lo tanto sirven de modelo para los demás.
- **Primera mayoría.** Se les conoce por tener una interacción muy alta con sus compañeros. Ellos no ocupan posiciones de liderazgo dentro de su sistema social, ni oficial ni extraoficialmente. Su función principal es la de proveer conexiones entre las diferentes redes interpersonales del sistema. Ellos toman mucho más tiempo que los Innovadores o Adoptadores Tempranos en decidirse a usar una nueva herramienta, técnica o idea. Pero eso sí, una vez que la idea es aceptada por la Mayoría Temprana, se difunde con mucha mayor rapidez, dada su predisposición a la interacción con los demás. Es durante el proceso de adopción de este grupo que se llega al punto crítico de usuarios, importante en telecomunicaciones y computación por la interactividad necesaria de estas herramientas. Lo cual obliga a que los miembros de un sistema la utilicen continuamente para reinventar sus necesidades profesionales y personales y de esta forma lograr una verdadera adopción.
- **Mayoría tardía.** Estas personas son bastante escépticas de nuevas ideas, métodos y herramientas, por lo cual son mucho más cautelosas que las personas de los grupos vistos anteriormente, para probar cualquier innovación. Ellos tienen menos recursos, lo cual dificulta su acceso fuentes de información. Esto se vuelve peor si están en escuelas que tienen poco presupuesto para estas innovaciones. Para que estas personas adopten innovaciones, deben de haberse

eliminado casi todas las dudas relacionadas con su uso y las normas de conducta y creencias del sistema social ya deben de favorecer su adopción.

- **Rezagados.** Los rezagados son los más tradicionales de todo el sistema. Son excesivamente cautos para explorar nuevas ideas, técnicas y herramientas y generalmente tienen muy pocos recursos para apoyarlos. Su punto de referencia es el pasado, lo que los hace importantes para un sistema social ya que ellos recuerdan su historia y dan continuidad. Son personas solitarias que adoptan una innovación mucho después de que saben de su existencia y sólo cuando el cambio se vuelve absolutamente necesario dentro del sistema.

Luego del análisis de estas categorías podemos concluir que en los tres casos los beneficiados están dentro de la categoría de Primeros Adoptantes, por lo siguiente:

Rogers (1995) indica que los primeros adoptantes son respetados por sus pares y son muy importantes en la difusión de la intervención y esto se evidencia con los maestros de obra que enseñan a sus ayudantes y comparten sus experiencias con sus colegas. A algunos maestros de obra les gusta enseñar a sus ayudantes y compartir sus experiencias. Uno de ellos manifiesta que generalmente entrena a sus ayudantes todas las veces que aprende algo nuevo, le gusta compartir lo que aprende y ellos lo respetan por eso. Para el caso de los microempresarios, sucede lo mismo, es decir, ellos cuentan con personal de servicio para el restaurante y parte de su capacitación es aprender de estas técnicas gastronómicas. Lo mismo sucede con las familias, que enseñan estas prácticas a sus hijos y familiares, quienes realizan estas actividades diariamente. En resumen, los otros lo perciben como aquel a quien se debe consultar.

Además se pudo comprobar que para los tres casos de estudio, los adoptantes son integrados al sistema, es decir, son personas conocidas en el medio en que se desenvuelven. Para el caso de los maestros de obra, estos se encuentran trabajando en

la zona de intervención durante varios años, y conocen el producto y a los ferreteros. Asimismo, sus ayudantes son de la zona cercana. Por otro lado, para el caso de los microempresarios, también son conocidos en su medio de negocios de restaurante, tiene establecido su local de venta y conocen los contactos comerciales y clientes. También las familias de seguridad alimentaria, son familias comunes con similares intereses a las demás familias de su comunidad.

Son innovadores, en especial los microempresarios de gestión de restaurantes. Uno de ellos manifiesta que suele buscar nuevas formas de hacer las cosas, para ello recurren a fuentes de información como programas de televisión o revistas especializadas. Les gusta probar cosas nuevas, y están buscando cambios o novedades en los ingredientes para experimentar.

Otra característica de estos Primeros adoptantes es que tienen carácter amigable y trato jovial, que le permite mantener una red social y comercial interesante. Para el caso de los microempresarios, una de las personas del equipo de monitoreo manifiesta que, en muchos casos, estos microempresarios son muy amigables y conocidos por sus clientes, tienen buen trato y cuentan con mucho carisma, o sea, son buenos comerciantes. Lo mismo sucede en el caso de los maestros de obra cuando los ferreteros se refieren a ello como personas de fácil acceso al diálogo. Sin embargo, esto no necesariamente se cumple con las familias de seguridad alimentaria.

En resumen podemos decir que las características encontradas en el presente estudio son de Primeros adoptantes los cuales tienen las siguientes características son: carismáticos, integrados a sus sistemas, innovadores y apoyan mucho en la difusión de la intervención.



## 5.2. Medición de Impactos (Retorno Social de la Inversión).

De acuerdo a The New Economic Foundation (NEF, 2008), quien elaboró la guía del retorno social de la inversión se ha procedido a realizar el análisis de los casos de estudio en la parte correspondiente al SROI (Social Return On Investment).

De acuerdo al modelo de investigación propuesta en la Figura 8, la parte central de este análisis es la incorporación del modelo de cambio de conducta de Rogers (1995) en el modelo para el cálculo de retorno social de la inversión (NEF, 2008) siguiente:

Etapas del modelo NEF (2008):

### **Etapas del modelo NEF (2008):**

#### **Etapas del modelo NEF (2008):**

- Paso 1. Establecer los parámetros para el análisis del SROI. En los tres casos, el objetivo del análisis era conocer el retorno social de la inversión.
- Paso 2. Identificar, priorizar e involucrar a los *stakeholders*. En los tres casos fue posible construir una lista de *stakeholders* para conocer el papel que desempeñan y recoger la información respecto al impacto que les ha generado la intervención. En los tres casos estudiados se identificó un total de 90 actores, considerando los beneficiados directamente (amas de casa, maestros de obra, microempresarios) y los beneficiados de manera indirecta (empresa auspiciadores, proveedores, clientes, trabajadores, entre otros). A continuación, mostramos la tabla de los entrevistados por cada caso:

<b>Caso 1: Progresol</b>		<b>Caso2: formando Futuros empresarios</b>		<b>Caso3:Mejoramiento de la seguridad alimentaria familiar</b>	
<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>	<b>Stakeholder</b>	<b>n</b>
Empresa	1	Empresa	2	Familias	45
Ferretero	3	Capacitador	2	Doctor Posta Medica	1
Maestro de obra	10	Micro Empresario	10	Alcalde	1
Capacitador	5	Equipo Monitoreo	1	Directivo Minero	1
Proveedores	2			Directivo fundación Minera	3
Promotora	3				
Total	24	Total	15	Total	51
total	90				

- Paso 3. Desarrollar una teoría de cambio. Esta se ha analizado con el modelo de cambio de conducta o difusión de la innovación de Rogers (1995); es decir, conociendo el proceso de decisión de los intervenidos. Este último, para ambos casos, puede ser representado en la siguiente Tabla 13:

Tabla 13. Teoría de cambio (NEF, 2008), considerando la teoría del cambio de conducta (Rogers, 1995)

Proceso Teoría de Difusión de la Innovación (Rogers, 1995)	Definición	Caso 1: Maestro de Obras	Caso 2: Microempresario	Caso 3: Seguridad Alimentaria	IMPACTOS
Conocimiento	Ocurre cuando un individuo es expuesto a la existencia de una innovación y tiene un entendimiento de cómo funciona	Los maestros tomaron conocimiento de este taller por medio del Ferretero. Asistieron a la charla de capacitación	Los microempresarios tomaron conocimiento de este taller de capacitación cuando fueron invitados por la empresa vía telefónica. Asisten a la charla de capacitación	Las familias fueron visitadas puerta a puerta. También asistieron a las charlas de capacitación	Adquisición de conocimiento
Persuasión	Ocurre cuando un individuo forma una actitud favorable o desfavorable hacia la innovación	Los maestros de obra fueron persuadidos en las charlas de capacitación.	Los microempresarios fueron persuadidos en las charlas de capacitación	Se presentaron a las familias casos exitosos realizados en comunidades de similares características. También se ofreció la entrega de semillas, cocina mejorada y módulos de cuyes.	Conocer nuevas personas, nuevas realidades, mayor aprendizaje
Decisión	Ocurre cuando un individuo se compromete en actividades para aceptar o rechazar la innovación	Cuando el maestro de obra toma la decisión de implementar lo aprendido genera un plan de acción.	Cuando el microempresario toma la decisión de implementar lo aprendido genera un plan de acción.	Las familias tomaron la decisión y compromiso de realizar las actividades necesarias en sus viviendas para la implementación del proyecto, para ello firman un acta de compromiso	Genera un plan de acción para implementar lo aprendido
Implementación	Ocurre cuando un individuo pone la innovación en uso	Usan las nuevas técnicas de preparación de cemento y construcción de vigas y columnas en sus obras.	Aplican lo aprendido en clase, respecto a la preparación de platos y gestión de sus restaurantes	Construyen la cocina mejorada, módulo de cuyes y el bio huerto	Ahorro en insumos (cemento, leña) Mayores ingresos. Mejora de imagen. Menor contaminación del aire Reducción de tala de árboles Disponibilidad de tiempo Libre Publicidad Costos Evitados
Confirmación	Ocurre cuando un individuo busca reforzar la decisión de tomar la innovación, o retrocede a la decisión previa para adoptar o rechazar la innovación si es expuesto a mensajes conflictivos sobre la innovación.	Reciben buenos comentarios de sus clientes y de otros maestros de obra sobre los resultados de esta aplicación	Consultan con sus empleados y clientes para conocer su apreciación de la implementación de estas prácticas. Los resultados son positivos	Se relacionan con sus pares para verificar si ellos también reciben los mismos beneficios que ellos están teniendo	Respaldo de su decisión

De acuerdo a lo analizado en la sección 5.1.2, características de la innovación, se pudo obtener los impactos producidos en los tres proyectos de acuerdo con la siguiente Tabla 14:

Tabla 14. Impactos de las innovaciones.

Característica Rogers (1995)	Caso1: Progresol, maestros de obra	Caso2: Micro empresarios	Caso3: Seguridad Alimentaria
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	Adquisición de nuevas capacidades.	Adquisición de nuevas capacidades.
	Ahorro en insumos (Cemento)		Ahorro en insumos (combustible, leña)
	Mayores ingresos.	Mayores ingresos.	Mayores ingresos.
	Mejora de imagen.	Mejora de imagen.	Mejora de imagen.
	Mejora calidad de trabajos.	Mejora calidad de trabajos.	
			Menor contaminación del aire
			Reducción de tala de árboles
			Disponibilidad de tiempo
			Libre Publicidad
			Costos Evitados
Compatibilidad	Insumos y herramientas conocidos.	Insumos y herramientas conocidos.	Insumos y herramientas conocidos.
Complejidad	Baja complejidad.	Mediana complejidad.	Baja complejidad.
	Fácil de transmitir		Fácil de transmitir
Experimentabilidad	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.	Fácil de experimentar en clases y sitio laboral.	No se experimentó en clase. Se experimentó en su vivienda
	Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad		Fácil de realizar seguimiento de aplicabilidad
Observabilidad	Fácil de observar en clases y sitio laboral	Fácil de observar en clases y sitio laboral	Se observó en clases, con presentaciones de casos exitosos en otros lugares.

Para el cálculo de los impactos, se consideró lo siguiente:

- o La atribución; es decir, los beneficios obtenidos por el proyecto, se debe a la inversión de varios actores. Esta inversión puede ser monetaria o de otros recursos como tiempo, infraestructura, etc. La atribución de la empresa es el porcentaje de su inversión respecto a la inversión total considerando a todos los actores. Véase el Anexo 5.

- Para el caso del proyecto Maestros de obra, la empresa Cementos Lima participa con inversión monetaria, mientras otros actores (ferretero y maestro de obra) participan con otros recursos como su tiempo e infraestructura. Véase el Anexo 5.
- Para el caso de los microempresarios sucede lo mismo; es decir, los beneficios se obtienen por la inversión de la empresa auspiciadora y, a su vez, del microempresario. Esta atribución se consideró en el cálculo de acuerdo con un estimado de participación. Véase el Anexo 5.
- Para el caso de seguridad alimentaria, tanto las familias intervenidas como la empresa minera realizan inversiones de tiempo, activos y dinero en efectivo. Por ello, tanto los beneficios conseguidos como los futuros deben ser atribuidos a cada uno de esos actores (familias y empresas). Véase Anexo 5

## **Etapas 2. Recolectar información**

- Paso 4. Seleccionar indicadores. Los impactos indicados en la Tabla 14 anterior son impactos tanto tangibles como intangibles. Para conocer el retorno social de la inversión, NEF (2008) valoriza aquellos impactos posibles de convertir en valor monetario y distingue los actores que reciben dichos impactos. Para lograr esta valorización, se separarán los impactos tangibles y posibles de tener un valor monetario en cada caso de estudio y, también, se identificarán qué actores han producido estos impactos. La Tabla 15 nos muestra este análisis.

Tabla 15. Indicadores valorizables y actores impactados (Tres casos)

Caso 1: Maestro de Obra							
Característica Rogers (1995)	Temas / Impactos	Stakeholders					
		Maestro Obra (n = 10)	Ferretero (n = 3)	Empresa (n = 1)	Proveedor (n = 2)	Capacitador (n = 5)	Promotora (n = 3)
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	x			x		
	Ahorro en insumos.	x					
	Mayores ingresos.	x	x	x	x	x	x

Caso 2: Microempresarios						
Característica Rogers (1995)	Temas / Impactos	Stakeholders				
		Micro empresario (n = 10)	Empresa (n = 1)	Proveedor (n = 2)	Capacitador (n = 5)	Equipo Monitoreo (n = 1)
Ventaja Relativa	Adquisición de nuevas capacidades.	x				
	Mayores ingresos.	x	x	x	x	x

Temas / Impactos	Ama de casa (n = 45)	Stakeholders			
		Doctor, Posta Medica (n = 3)	Directivo Minero (n = 2)	Directivo Fundación Minera (n = 5)	Alcalde (Municipio) (n = 1)
Adquisición de nuevas capacidades.	x			x	x
Ahorro en insumos (combustible, leña)	x	x			x
Mayores ingresos.	x			x	
Menor contaminación del aire	x				
Reducción de tala de árboles	x				
Disponibilidad de tiempo	x				
Costos Evitados			x		

- Paso 5. Identificar valores financieros y valorizables. Fue posible expresar los indicadores en términos financieros; es decir, valorizar los impactos. Véase Anexo 5.
- Paso 6. Recolectar información. Este paso se realizó para cada indicador. Allí, se consiguió información de fuentes internas o externas y se usó precios de mercado.

**Etapa 3. Modelar y calcular. Véase Anexo 5.**

- Paso 7. Analizar el *input*. Para los tres casos se consideraron las inversiones realizadas por las empresas; es decir, se consideró el hecho de que dichas inversiones impactan de manera directa a los beneficiados como se muestra a continuación:

Caso1: Progresol.

- Actor beneficiado: maestro de obra.
  - Impacto: adquisición de conocimiento.

Caso2: Microempresario.

- Actor beneficiado: microempresario
  - Impacto : adquisición de conocimiento

Caso3: Seguridad alimentaria.

- Actor: familias
  - Impacto: valorización de sus viviendas al implementar una cocina mejorada, biohuerto y módulo de cuyes.
- Actor: madre

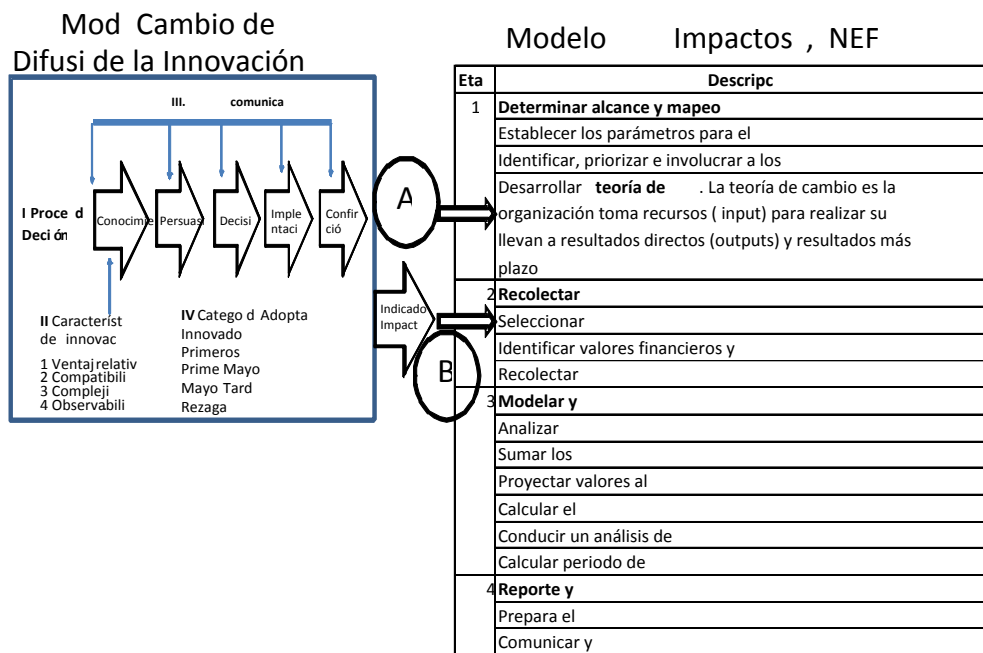
- Impacto: refuerzo nutricional.
- Actor: niño
  - Impacto: refuerzo nutricional.
- Paso 8. Sumar los beneficios. Para ambos casos se sumaron los beneficios sociales, considerando a todos los actores y los impactos valorizados, por ejemplo, para el caso de los microempresarios, la suma de beneficios involucró, la suma de beneficios de los microempresario, el equipo de monitoreo y el capacitador.
- Paso 9. Proyectar valores al futuro. La evaluación para los dos primeros casos fue de un año, por lo que no fue necesario realizar esta proyección. De esta manera, se escoge un año porque la intervención duró muy poco tiempo. Así, para el caso de los maestros de obra, el taller de capacitación fue de 3 horas; para el caso de seguridad alimentaria, fue de 3 años debido a que la cocina mejorada y la producción de semillas pueden tener este periodo de producción. Véase Anexo 5.
- Paso 10. Calcular el SROI. Se realizó la división de los beneficios netos entre la inversión. Véase Anexo 5.

En resumen, el estudio realizado evidencia que el procedimiento establecido por el NEF (2008) para calcular el retorno social de la inversión de los impactos de una innovación es compatible con el modelo de Rogers (1995).



## 6. Conclusiones

Tanto el modelo de difusión, que mide el cambio de conducta, (Roger, 1995) como el modelo para calcular el retorno social de la inversión (NEF, 2008) se relacionan de acuerdo con lo indicado en la siguiente figura y se explica a continuación:



- El modelo de NEF (2008) desarrolla una teoría de cambio en la que se analiza la secuencia de uso de recursos (*input*) para realizar actividades y obtener resultados o impactos (), sin embargo, el modelo de Roger (1995) sugiere que esta teoría de cambio puede ser analizada bajo el modelo de difusión de la innovación; es decir, seguir el proceso de decisión, para generar el cambio de conducta, que consiste en: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación, pues en todo

este proceso se encontraron impactos para los tres casos estudiados, tal como indica la Tabla 16.

Tabla 16. Impactos identificados usando el modelo de difusión de la innovación

Proceso Teoría de Difusión de la Innovación (Rogers, 1995)	IMPACTOS
Conocimiento	Adquisición de conocimiento
Persuasión	Conocer nuevas personas, nuevas realidades, mayor aprendizaje
Decisión	Genera un plan de acción para implementar lo aprendido
Implementación	Ahorro en insumos (cemento, leña) Mayores ingresos. Mejora de imagen. Menor contaminación del aire Reducción de tala de árboles Disponibilidad de tiempo Libre Publicidad Costos Evitados
Confirmación	Respaldo de su decisión

- Por lo anterior, es posible conocer los impactos de una intervención aplicando el modelo de difusión, o cambio de conducta (Roger, 1995). Estos impactos luego pueden seleccionarse para medir los proyectos de responsabilidad social empresarial mediante el retorno social de la inversión (NEF, 2008). Este análisis mejorará la identificación de impactos y su medición de este tipo de proyectos.
- El modelo de difusión de la innovación resulta de utilidad en la difusión de proyecto de responsabilidad social, ya que permite conocer las actividades necesarias que una empresa debe llevar a cabo para que sus proyectos de responsabilidad social sean adoptados más fácilmente por su público objetivo. Estas actividades deben incluir el proceso de difusión de una innovación (conocimiento, persuasión, decisión, implementación, confirmación), la identificación de la categoría de adoptantes y el conocimiento de las características de la innovación y su canal de comunicación.
- Asimismo, resulta importante para las empresas clasificar al público objetivo de estos proyectos de responsabilidad social mediante la categoría de adoptante (Rogers, 1995) y, de esa manera, enfocarse en aquel público con mayor probabilidad de aceptar la innovación y obtener mejores resultados. En caso de que las empresas no realicen esta selección, corren el riesgo de perder tiempo e inversión en beneficiarios que no se comprometan con el proyecto presentado.

De acuerdo a las categorías de Rogers (1995), en los tres casos, se han presentado innovadores y primeros adoptantes caracterizados por sus años de experiencia, altas relaciones sociales y que están en búsqueda de aprendizaje.

- Para que las empresas logren “vender” sus proyectos sociales, deben mostrar a su público objetivo las principales características de la innovación; es decir, las ventajas relativas, compatibilidad, complejidad, experimentabilidad y observabilidad. Asimismo, deben de generar estrategias para hacer que estas características contribuyan a que el público objetivo adopte esta innovación.

Se ha hecho evidente, en las características de la innovación, que los tres casos de estudio mostraron, como características, las ventajas relativas (mayores ingresos, ahorros de insumos, y la mejora de calidad de productos), compatibilidad (conocimiento de los insumos) complejidad (baja y median), experimentabilidad (fácil de experimentar en clases y en el campo) y observabilidad. Por ello, se puede concluir que la percepción y actitud hacia las características de estos proyectos por parte de los beneficiarios varía en función del grado de importancia concedido a estas.

- Las empresas deben seleccionar un canal de comunicación adecuado para el éxito de sus proyectos. En el caso de proyectos de responsabilidad social empresarial, que involucran desarrollo de capacidades el canal de comunicación eficaz es el interpersonal; es decir, tal como en los casos 1: Progresol y 3: seguridad alimentaria, por medio de una invitación personal, y, en el caso 2: microempresarios, mediante una llamada telefónica. Este hecho coincide con lo indicado por Rogers (1995) y también resulta relevante para las empresas que tienen proyectos sociales, dado que la relación interpersonal es la más adecuada para conseguir mayor participación de los beneficiarios.

En resumen, los proyectos de responsabilidad social empresarial también pueden ser analizados bajo el modelo de difusión de la innovación de Rogers (1995), con la

ventaja de que dicho análisis puede ayudar a identificar las actividades más importantes para su gestión y mejorar la adopción de estas innovaciones.

- Respecto al modelo de NEF (2008) se puede concluir que su teoría de cambio puede ser analizada mediante el proceso de cambio de conducta de Rogers (1995) lo que permite obtener un mayor grado de detalle de los impactos generados en los proyectos de responsabilidad social empresarial. Una vez obtenidos los impactos, es posible calcular el retorno social de la inversión mediante el modelo NEF.

## 7. Implicaciones

---

Los resultados del presente estudio pueden ayudar a las empresas a realizar los pasos apropiados que deben tomar para asegurar la adopción de las innovaciones en desarrollo de capacidades de sus programas de responsabilidad social empresarial. En otras palabras, considerando el modelo de Rogers y la medición de los indicadores a través del retorno social de la inversión (SROI), las empresas pueden tener un control mayor entre la gestión y los resultados.

El presente estudio sugiere que, al analizar un proyecto de desarrollo de capacidades, se podría considerar a más actores que participaron y ver cómo han sido impactados (de forma tangible e intangible) y, de esa manera, se puede conocer el impacto real del proyecto. Muchos de estos impactos pueden ser tangibles, como por ejemplo, la adquisición de capacidades, los mayores ingresos y ahorros, que pueden ser convertidos en valor monetario, para luego calcular el retorno social de la inversión.

Este modelo también podría ayudar a los individuos que toman las decisiones a priorizar los proyectos de desarrollo de capacidades por medio del indicador del retorno social de la inversión. En otras palabras, aquellos individuos que asumen las decisiones podrían priorizar aquel proyecto de desarrollo de capacidades que tuviera un mayor retorno social de la inversión.

La unión de ambos modelos (Rogers, 1995 y NEF, 2008) logra uno más riguroso debido a que se realiza un análisis de actores más extenso, que implica conocer sus roles, experiencias, intereses y su posición frente a los proyectos de responsabilidad social.

Asimismo, el presente estudio permite identificar el proceso de decisión por el que pasan los beneficiarios para adoptar lo aprendido en estos proyectos de

responsabilidad social (conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación). De esta manera, se logra conocer las variables detrás de cada etapa del proceso y proceder a su análisis.

Asimismo, este modelo permite conocer las características de los proyectos de responsabilidad social, que son necesarios para la adopción rápida por parte de los beneficiarios. Esto permitirá conocer qué características son más relevantes para este tipo de proyectos, como por ejemplo, las ventajas relativas, la compatibilidad, complejidad, experimentabilidad y observabilidad. Adicionalmente, el modelo permite conocer los canales de comunicación (interpersonal o masiva) utilizados para la difusión de los proyectos de responsabilidad social, así como su efectividad.

Por último, el presente estudio permite calcular el retorno social de la inversión de los proyectos de responsabilidad social, que representa la medición de impactos mediante metodologías de valorización basadas en precios de mercado, y si se requiere, con metodologías más sofisticadas como las utilizadas para medir intangibles.

## 8. Futuras investigaciones.

---

El presente modelo abre alternativas de investigación para el campo de la responsabilidad social como los que se muestran a continuación:

Analizar el modelo en el contexto de otros programas sociales como salud y nutrición, donde la participación de los beneficiarios y la adopción del proyecto implica temas culturales, de comunicación y otros factores que se deben determinar por medio de estudios específicos.

Este modelo también puede ser aplicado en temas de gobernabilidad, tanto para conocer su proceso de difusión y adopción, como para la valorización de sus impactos. Esto implica realizar un análisis exhaustivo de actores, sus roles, intereses y posición, así como, el proceso de adopción de la innovación y la medición de sus impactos.

Los impactos de este tipo de programas pueden ser tangibles e intangibles. Por ello, se puede investigar cómo valorizar los impactos intangibles de los proyectos de responsabilidad social tales como el mejoramiento de la imagen corporativa y de la calidad de vida de la población, entre otros. Esta valorización incrementará el retorno social de la inversión

Una limitación importante es la idea de que todas las innovaciones son “buenas”. El modelo de Difusión de la Innovación de Rogers (1995) es pro innovación y ello implica que una innovación debe ser rápidamente difundida y adoptada por todos los miembros de un sistema social, poniendo menos atención al rechazo o discontinuidad de la innovación. Asimismo, las innovaciones “malas” son menos estudiadas y publicadas, por lo que se debería estudiarlas para facilitar el aprendizaje de otras experiencias (Rogers, 1995).

Otro campo de investigación es el referente a la forma de comunicación de estos resultados en la empresa; es decir, producir un modelo que indique las variables



relevantes que debe tener una buena comunicación con su público objetivo, para incrementar la credibilidad de los resultados.

Consideramos que el modelo presentado también puede ser investigado en otros campos distintos de la responsabilidad social, u otros objetivos, como por ejemplo, en el marketing, tecnología de información, planeamiento estratégico, medio ambiente, entre otros. Esto se debe a que, en todos estos casos, se requiere buscar un cambio de conducta donde el desarrollo de capacidades puede ser un efecto directo o indirecto.

## 9. Referencia Bibliográfica

---

- ADRA Perú y Antamina. (2008). *Cocinas mejoradas*. Serie Manual. Lima: Dualith Graph.
- Alcedo, R., Torres, M. y Wong, C. (2008). *RS y segmentación por estilos de vida en el Perú*. Tesis de maestría, Centrum Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Babbie, E. (1998). *The practice of social research*. 8<sup>th</sup> edition. Belmont CA: Wadsworth Publishing Company.
- Bandura, A. (1977). Perceived self-efficacy in the exercise of control over AIDS infection. En V.M. Mayes, G.W. Albee y S.F. Schneider (Eds.), *Primary Prevention of AIDS: Psychological Approaches* (pp. 128-141). Londres: Sage Publications.
- Beer, M. (1986). *Organization change and development: A systems view*. Glenview IL: Scott Foresman and Company.
- Benavides, M. y Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad social empresarial, un compromiso necesario*. Lima: SASE, CIUP, y Perú 2021.
- Berger, P. y Luckmann, T. (1993 [original 1967]). *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Bernard, H.R. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beschorner T. y Müller, M. (2007). Social standards: Toward an active ethical involvement of businesses in developing countries. *Journal of Business Ethics* 73, 11–20.
- Biemann, B.; Bonini, S.; Emerson, J; Olsen, S; Robertson, S. Scholten, P. y Tomach, R. (2005, mayo). A framework for approaches to SROI analysis.

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper.
- Bryman, A. y Bell, E. (2003). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres: Heinemann Educational Books.
- Capacity Development Group. (2009). Does capacity matter? Capacity Development Group Report 2009. United Nations Development Programme Bureau for Development Policy.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, vol. 4 (4), 497-50.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and society* 38(3), 268–295.
- Centrum Católica y Arellano Marketing. (2010). Índice de reputación corporativa. En *Stakeholders. Responsabilidad Social*, n°25. Noviembre 2010.
- Cohen, J. (1993). *Building sustainable public sector managerial, professional and technical capacity: A framework for analysis and intervention*. Cambridge, Mass.: Harvard Institute for International Development.
- Cohen, J. (1994). *Capacity building, methodology and the language of discourse in development studies*. Cambridge, Mass.: Harvard Institute for International Development.
- Cooper, S. (2004). *Corporate social performance: A stakeholder approach*. Hants: Ashgate Publishing Limited.
- Correa, M.; Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social en América Latina: una visión empresarial*. CEPAL.
- Coulthard, G.J. (2005). *Critique of Kirkpatrick's four level of evaluation*, <http://www.coulthard.com/files/KirkpatrickCritique.swf>, 4-06-2009.

- Coyne, I.T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: merging or clear boundaries? *Journal of advanced nursing*, vol 26 (3),623-630.
- Creswell, J.W. y Miller, G. (1997, otoño). Research Methodologies and the Doctoral Process. *New Directions for Higher Education*. N°. 99.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*. 13 (3), 375- 402.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, vol. 2, 70-76.
- De Echave, J.; Diez, A.; Huber, L.; Revesz, B.; Lanata, X. y Tanaka, M. (2009). *Minería y Conflictos Sociales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos
- Denzin, N. K. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Denzin, N.K. y Lincoln, Y. S. (1994a). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. En N.K. Denzin y Lincoln, Y. S. (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research*, (pp. 1- 17). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Donaldson, T. (1991). *The ethics of international business*. Nueva York: Oxford University Press.
- Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Nueva York: HarperBusiness.
- Eisenhardt, K.M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eele, G. (1994). *Capacity Building within the GRZ/UNICEF Program*. Zambia: UNICEF Lusaka.

- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. Londres: Sage Publications.
- Foxon, M. (1993). A process approach to the transfer of training. *Australian Journal of Educational Technology*, 9 (2), 130-143.
- Fowler, A. (1997). *Striking a Balance: A guide to enhancing the effectiveness of non- governmental organizations in international development*. Londres: Earthscan Publications.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. En T.L. Beauchamp y Bowie N. E. (Eds.). *Ethical Theory and Business*. (pp. 55-60), Englewood Cliffs: Prentice Hall, 4ªed.1993 [original New York Times Magazine]
- Guba, E.G. y Lincoln. Y. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Guba, E.G. y Lincoln. Y.S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. En N.K. Denzin y Lincoln Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*, (pp.105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Glaser, B. y Strauss A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*. Londres: Wiedenfeld and Nicholson.
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. Berkshire: Mcgraw-Hill.
- Harling, K. (2002). *An Overview of Case Study*. Workshop “Case Studies: Their Future Role in Agricultural and Resources Economics”. California.
- Harting, J., Rutten. G, y Kremers, S. P. (2009) A Qualitative Application of the Diffusion of Innovations Theory to Examine Determinants of Guideline Adherence Among Physical Therapists. *Physical Therapy*, 3,( 89), 221-232.
- Horton, S. (2007). *Evaluation of leadership development and training in the British Senior Civil Service: the search for the Holy Grail*, <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop3/horton.pdf>, 06-06-2009.

- Institute of Medicine. (2001). *Crossing the quality chasm: A new health system for the 21 century*. Washington, DC: National Academy Press.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social*. Ginebra: International Organization for Standardization.
- Jauregui, K. (2003). E-learning en Endesa: Estudio de Caso. *Cuadernos de Difusión Esan*. Año 8, no. 15. 101-119.
- Jauregui, K. (2009). *Responsabilidad Social. Un acercamiento a la perspectiva de los ejecutivos peruanos*. Lima: ESAN.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology based personnel practices: lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592.
- Kirkpatrick, J. (1975). *Techniques for evaluating training programs*. San Francisco: American Society for Training and Development.
- Kirkpatrick, D, L. y Kirkpatrick, J. D. (2007). *Evaluaciones de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- KPMG. (2002). *International Survey of Corporate Sustainability Reporting*. Amsterdam: KPMG International.
- Lee, A.S. (1991). Integrating Positivist and Interpretative Approaches to Organizational Research. *Organization & Science*, 2(4), 342-365.
- Lingane, A y Olsen, S. (2003). Guidelines for Social Return on Investment. *California Management Review*, vol 46, No 3. 116-135.
- Lusthaus, C. (1995). *Institutional Assessment: A Framework for Strengthening Organizational Capacity for IDRC's Research Partners*. Ottawa: IDRC.
- Lusthaus, C.; Adrien, M.H. y Perstinger, M. (1999). *Capacity Development: Definitions, issues and implications for planning, monitoring and evaluation*.

- Locke, L.F.; Spirduso, W.W. y Silverman, S.J. (2000). *Proposals that work. A guide for planning dissertations and grant proposals*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage Publications
- Lombard, M.; Snyder-Duch, J. y Bracken, Ch. (2004). *Practical resources for assessing and reporting intercoder reliability in content analysis research projects*. Consultado en abril 28, 2004 <http://matthewlombard.com/reliability/>.
- Machin, M. A. (2002), *Planning, managing, and optimizing transfer of training*. <http://www.usq.edu.au/users/machin/Machin,%202002.PDF>. Recuperado 5 de abril 2008.
- Marquina, P. (2009). *La influencia de la RSE en el comportamiento de compra de los consumidores peruano*. Tesis de doctorado, Centrum Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Católica del Perú. Lima, Perú.
- Marquina, P.; Goñi, N.; Rizo-Patrón, C. y Castelo, L. (2011). *Diagnóstico de la Responsabilidad Social en organizaciones peruanas. Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima: Centrum Católica.
- Marshall, C. (1985). Appropriate criteria of trustworthiness and goodness for qualitative research on education organizations. *Quality and Quantity*, 19(4), 353-373.
- Marshall, C. y Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Martin, P.Y. y Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 22(2), 141-157.
- Mason, J. (1996). *Qualitative researching*. Londres: Sage Publication.
- McKague, K. y Cragg, W. (2003). *Compendium of ethics codes and instruments of corporate responsibility*. Toronto: York University.

- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1997). *El progreso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D. (1997, octubre). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts' Academy of Management. *The Academy of Management Review*, 22,(4), 853.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory*. Newbury Park, CA.: Sage Publications.
- Morgan, G. y Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500.
- National Human Development Report. (2006). *Mobilizing capacity for reconstruction and development*. Nueva York: Banco Mundial.
- New economic foundation. (2005). *Measuring value creation in social firms: a do-it-yourself training manual for SROI*. Londres: NEF.
- New economic foundation. (2007). *Measuring value creation in Social Firms: a do-it-yourself training manual for SROI*. Londres: NEF.
- New economic foundation. (2008). *Investing in Impact: Developing Social Return on Investment*. Londres: NEF.
- Norman, W. y MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of triple bottom line. *Business Ethics quarterly*, 14(2), 243-262.
- O' Neill, H.M.; Poudier, R.W. y Buchholz, A.K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovations diffusion literature. *Academy of Management Review*. 24, 413-434.



- Orlikowski, W.J. (1993). CASE Tools as Organizational Change: Investigating Incremental and Radical Changes in System Development. *MIS Quarterly*, 17(3), 309-340.
- Otto, S.; Agapitova, N. y Behrens, J. (2009). *The capacity development results framework. A strategic and results-oriented approach to learning for capacity development*. Washington D.C.: World Bank.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, 3ª Edición. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Pearson, R. y Seyfang, G. (2001). New Hope or False Dawn? Voluntary Codes of Conducts, Labour Regulation and Social Policy in a Globalizing World, *Global Social Policy* 1(1),49-78.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization & Science*, 1(3), 267-292.
- Phillips, J. (1997). *Return on Investment in training and performance improvement programs*. Houston: Gulf.
- Phillips, P. y Phillips, J.J. (2007). *The value of learning. How organizations capture value and ROI and translate them into support, improvement, and funds*. San Francisco, CA.: Pfeiffer.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 12.78-92.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. 89,(1),32-49.
- Prahalad, C.K. y Stuart, L. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profit*. New Jersey: Wharton School Publishing.

- Prochaska, J.O; DiClemente, C.C. y Norcross, J.C. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*. 47(9),1102-1114.
- Rama, D.; Milano, B.; Salas, S. y Liu, Sh. (2009). CSR Implementation: Developing the capacity for collective action. *Journal of Business Ethics*. 85, 463-477.
- Roberts Enterprise Development Fund. (2003). *Analyzing the value of social purpose enterprise within a social return on investment framework*. San Francisco: Roberts Enterprise Development Fund.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. 4ta edición. Nueva York: The Free Press.
- Rossmann, G.B y Rallis, S. F. (1998). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Ruiz, J. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. 3ra edición. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Rubaie, T.(2002, marzo). The rehabilitation of the case –study method. *The European Journal of Psychotherapy, Counselling & Health*, vol 5,(1), 210
- Samarawickrema, G. y Stacey, E. (2007, noviembre). Adopting web-based learning and teaching: A case study in higher education. *Distance Education*, vol. 28, No. 3, 313–333.
- Schutz, A. (2005 [original 1953]). Common sense and scientific interpretation of human action. En *Philosophy and methodology of social science*, volumen II, sección I. Londres: Sage Publications.
- Schwandt, T.A. (1994). Constructivism, interpretivist approaches to human inquiry. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.118 – 137). Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

- Sen, A. (1981). *Poverty and famines: an essay on entitlement and deprivation*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. y Drèze, J. (1989). *Hunger and public action*. Oxford: Oxford University Press.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo con libertad*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Londres: Sage.
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Madrid: Ediciones Morata.
- Stake, R.E. (2005). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA.: Sage publication.
- Steiner, G. (1971). *Business and society*. Nueva York: Random House.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Londres: Sage Publications.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1994). *Basic of Qualitative Research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2ª Edición. Londres: Sage Publications.
- Swanson, R. A. y Sleezer, C.M. (1987). *Training effectiveness evaluation. Training development and research center project number sixteen*.( ERIC Document Reproduction Service No. ED279795).
- Tellis, W. (1997, julio). Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, vol 3(2). Consultado en abril de 2011 <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

- The Global Social Venture Competition. (2003). *GSVC social impact assessment guide*. Berkeley: The Global Social Venture Competition
- The Roberts Enterprise Development Fund. (2003). *Analyzing the Value of Social Purpose Enterprise within a Social Return on Investment Framework*. San Francisco: The Fund.
- Tostes, M. (2008). *Estudios sobre responsabilidad social en el sector financiero del Perú y Brasil: análisis comparativo. Serie de estudios – grupo financiero n° 3*. Lima: PLADES.
- United Nation Children's Funds. (1999). *Draft framework to understand entry points for capacity building*. Nueva York: UNICEF.
- United Nation Development Program. (2008). *Turkey Corporate Social Responsibility Baseline Report*.
- United Nations Industrial Development Organization. (2002). *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Van de Ven, A.H.; Angle, H.L. y Poole, M.S. (1989). *Research on management of innovations: The Minnesota studies*. Nueva York: Harper and Row.
- Van Diesen, A. (1996). The assessment of capacity building. Windhoek: Unicef Namibia.
- Van Yperen, M. (2006). Corporate social responsibility in the textile industry. international overview in the textile industry. *The Journal of Corporate Citizenship*, 27. 23-36.
- Voss, C.; Tsikriktsis, N. y Frohlich, M. (2002). Case Research in operations management. *London Business School. International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, (2), 195-219.

- Walker, R. (2002). Case study, case records and multimedia. *Cambridge Journal of Education*, vol. 32, (1), 109-127.
- Wright, R.E.; Palmar, J.C. y Kavanaugh, D.C. (1994). *The importance of promoting stakeholders acceptance of educational innovations*.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications .
- Yin, R. (2003a). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publication.
- Zadek, Simon. (2006). *Governing collaborative. Governance*. Harvard University.

### **Caso1: Progresol**

Cementos Lima fue constituida en 1967, como resultado de los aportes en efectivo de la empresa Sindicato de Inversiones y Administración S.A. (“SIA”, accionista principal), por el equivalente a 50% del capital social, y por la transferencia de activos y pasivos de Compañía Peruana de Cementos Portland S.A. (“CPCP”), la primera empresa productora de cemento en el Perú, creada en 1916.

La actividad principal de Cementos Lima es la producción y comercialización de diversos tipos de cemento y de clinker para venta local y de exportación a través del muelle de Conchán y por vía terrestre, mientras que entre sus actividades secundarias realiza: (i) producción y comercialización de carbón pulverizado, negocio en el que participa a raíz del proceso de fusión por absorción de Lar Carbón, empresa que era su subsidiaria al 100%; (ii) opera el muelle de Conchán a través del cual se abastece de insumos importados, distribuyendo sus productos para exportación, y brindando también servicios de carga y descarga a terceros; (iii) producción y comercialización de bloques de concreto; y (iv) es el principal accionista con 60% de las acciones de la Central Hidroeléctrica “El Platanal”.

La crisis afectó a muchos sectores, el sector construcción no fue ajeno a la situación, siendo afectado en el segundo trimestre del año con una baja de 1.1%, pero al finalizar el año tuvo una curva ascendente de 6.1%, contribuyendo a la tasa de crecimiento del PBI en 0.4%.

En el 2009 la demanda de cemento llegó a 7,047 t anuales, cerrando el año con un crecimiento de 5.8%

Los despachos de cemento durante 2009 se explican, en mayor proporción por las obras de autoconstrucción en los sectores socio económicos D y E, el desarrollo de

proyectos inmobiliarios y corporativos (centros comerciales, centros empresariales, edificios residenciales, entre otros), que se construyen a nivel nacional y la infraestructura vial que se realizaron, como la Estación Central en Lima, la remodelación de pistas de la ciudad de Lima y provincias, entre otros.

De enero a diciembre del ejercicio de 2009, en Cementos Lima se registró ventas por S/. 945,156 millones (S/. 969,731 millones en el período 2008).

- Ventas Netas de 2009 (miles de Nuevos Soles): 945,156,000
- Porcentaje de ventas al mercado nacional: 99.86%
- Porcentaje de ventas al mercado internacional: 0.14%

Cementos Lima mantiene prestaciones de servicios entre sus empresas lo cual genera sinergias positivas para la empresa cementera, permitiendo bajar costos operativos y de ventas.

Cementos Lima produce los siguientes tipos de cemento:

Pórtland Tipo I y Tipo I-BA, Puzolánico Tipo IP, Pórtland Tipo IIBA y V-BA, siendo el más importante el cemento Pórtland Tipo I.

(i) Pórtland Tipo I, producto obtenido de la molienda conjunta de clinker y de yeso, es comercializado bajo la marca de “Cemento Sol”. Es el producto que mayor demanda tiene en el mercado local, lo cual se observa en su participación respecto del total de volumen producido (93.34% a setiembre del 2010). Este tipo de cemento es de uso general, empleándose para la fabricación de pisos, pavimentos, edificios, estructuras y elementos prefabricados.

(ii) Portland Puzolánico Tipo IP, producto obtenido de la molienda conjunta de clinker, yeso y puzolana, que se comercializa bajo la marca “Supercemento Atlas”, que representó 4.82% del volumen producido por la empresa a setiembre del 2010 (5.47% a setiembre del 2009). Entre sus características resalta su mejor resistencia a la

acción de sulfatos, en comparación al cemento Pórtland Tipo I. Entre los usos donde se emplea este tipo de cemento están: macizos de hormigón en grandes masas, obras marítimas, obras sanitarias, sellados, baldosinas hidráulicas, entre otros.

#### Programas de Responsabilidad Social

Adicionalmente a las inversiones en las empresas y subsidiarias, Cementos Lima invierte en diversos programas en beneficio de la comunidad, sus clientes y sus distribuidores.

Entre sus más conocidos programas de apoyo social, se encuentra la Asociación Atocongo, creada en el año 2003, como una organización auspiciada por Cementos Lima, para la ejecución de actividades de apoyo social, con el objetivo de promover el desarrollo integral y elevar la calidad de vida de su comunidad.

Entre los programas que ha lanzado Cementos Lima, se encuentra el denominado “Amigo Ferretero”, con la finalidad de impulsar una mayor profesionalización en el mercado ferretero. Este programa brinda capacitaciones en construcción, ventas, administración y marketing. Se mejoran diversas ferreterías y se brinda apoyo logístico.

Otro programa puesto en marcha por Cementos Lima es el denominado “Talleres Móviles”, teniendo como objetivo la profesionalización en la autoconstrucción, que actualmente representa 60% de la construcción del país. Los Talleres Móviles recorren Lima Metropolitana llevando conocimiento y asesoría gratuita sobre construcción a maestros de obra, albañiles, y todo aquel interesado en el tema.

Cementos Lima ha desarrollado el proyecto de la red “Progresol”, que une a más de 160 ferreterías, las cuales han sido seleccionadas por la empresa bajo ciertos estándares. Esta iniciativa tiene por objeto formar una cadena de ferreterías



subdistribuidoras de cemento Sol, principal marca de Cementos Lima, que garanticen la calidad del producto, el peso exacto, además de evitar sobrecostos a los consumidores finales.

El objetivo es fortalecer la relación con los ferreteros en una acción de beneficio mutuo y acercar la marca al consumidor mediante la venta indirecta.

Esta intervención realiza desarrollo de capacidades en los maestros de obra, albañiles u obreros de construcción independientes que edifican viviendas.

El ferretero es una pequeña empresa, independiente a Cementos Lima, que se ubican en todos los distritos del Perú. El ferretero es el centro de ventas de cemento y otros insumos para la construcción de viviendas.

Los consumidores son propietarios de las viviendas que contratan a los maestros de obra para la construcción de la misma. Los maestros de obra realizan recomendaciones a los consumidores (venta indirecta) sobre la marca del cemento a comprar en las ferreterías.

En vista al éxito de la red de ferreterías “Progresol”, en octubre del 2010, la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), reconoció a Cementos Lima con el Premio Capeco a la Innovación Comercial 2010.

## **Caso 2: Formando a los Futuros Empresarios de la Microempresa.**

Citibank la empresa líder en servicios financieros globales tiene aproximadamente 200 millones de clientes y presencia en más de 140 países. A través de sus dos unidades de operación, Citicorp y Citi Holdings, Citi ofrece a personas, corporaciones, gobiernos e instituciones una amplia gama de productos y servicios financieros, incluyendo servicios bancarios y de crédito al consumidor, servicios bancarios corporativos y de inversión, corretaje de valores y administración de patrimonio.

La Fundación Citi está comprometida en las comunidades en las que trabaja con el crecimiento económico de individuos y familias, particularmente quienes más lo necesitan, para que eleven su nivel de vida. Globalmente, la Fundación Citi enfoca sus donativos estratégicamente en áreas prioritarias: Microfinanzas y Microempresa, Pequeña Empresa, Educación, Educación Financiera y Construcción de Activos. La Fundación Citi trabaja con sus socios en Microfinanzas y Microempresa, así como micro y pequeña Empresa, para apoyar programas e innovaciones ambientales.

Desde hace cinco años, Citibank del Perú (a través de Citi Foundation) trabaja junto a Aprenda (empresa del Grupo ACP) en la formación de emprendedores para la creación de nuevas microempresas en Lima y Arequipa. Un esfuerzo conjunto que ha beneficiado a más de 2,000 personas.

Aprenda es la entidad educativa del Grupo ACP, holding peruano y privado con misión social. Empresa que crea y difunde conocimientos para profesionales, emprendedores y empresarios de la microempresa. Diseña y ejecuta programas de

emprendimiento y desarrollo de la cadena de valor con grandes empresas. Desde su creación, Aprenda ha capacitado a más de 105,000 personas.

Fueron un total de 26 talleres que se impartieron en los distritos de Comas, Callao, Puente Piedra, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Rímac, La Perla, Ancòn, Ventanilla, Lince, San Martín de Porres, Chorrillos y Villa María del Triunfo, logrando capacitar a 1,675 emprendedores y empresarios de la microempresa. Con un total de 104 horas académicas, los participantes asistieron a los talleres “Calidad e Imagen de lo que vendo” y “Costos como herramienta de gestión”, los cuales fueron dictados por un equipo de especialistas en microempresa con una metodología altamente interactiva, buscando que los participantes desarrollen habilidades en gestión empresarial para potenciar el desarrollo de nuevas empresas.

Según el estudio de DATUM Internacional realizado al cierre del programa, un 87% de los participantes incrementó sus conocimientos en el área de Finanzas y un 80% en los temas relacionados a calidad. Asimismo, luego de participar de los talleres el 79% de los emprendedores cambió positivamente su percepción respecto a temas como la diversificación de productos y el control de calidad y un 71% indicó que lo aprendido será de fácil aplicación en la cotidianeidad de sus actividades.

A lo largo de 6 años se han dictado módulos de gastronomía, procesamiento de frutas, derivados de lácteos y pastelería, acompañados de sesiones de capacitación en gestión empresarial. Esto ha permitido que los emprendedores logren generar su propio empleo y aumentar su nivel de ingresos. “Emprendiendo para el futuro” espera capacitar el próximo año a más de 300 mujeres con capacitación técnica empresarial.

### Anexo3: Seguridad alimentaria.

---

El proyecto tiene por objetivo lograr que las familias participantes fortalezcan sus capacidades de producción alimentaria para mejorar sus condiciones de salud y nutrición. Los objetivos específicos son:

- Reforzar los conocimientos y prácticas familiares sobre alimentación, nutrición, salud, organización y vigilancia nutricional.
- Apoyar a las familias en la implementación de ambientes saludables en su vivienda.
- Fortalecer espacios y mecanismos para la toma de decisiones y vigilancia nutricional comunal.
- Implementar actividades de mejoramiento de la crianza de animales menores y cultivos familiares.

El proyecto promueve la mejora de las condiciones de infraestructura de las viviendas; así como la disponibilidad y acceso a los alimentos mediante la implementación de prácticas saludables en salud, alimentación y nutrición en las familias. Busca contribuir a la reducción de la desnutrición crónica en los caseríos del ámbito del proyecto en el distrito de Los Baños del Inca, Cajamarca Perú.

El proyecto de seguridad alimentaria, en es parte de la estrategia de articulación de la intervención comunal con la Municipalidad Distrital de Los Baños del Inca. Responde al propósito de establecer alianzas estratégicas que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias, lo que implica gestión de resultados.

El proyecto se ha caracterizado por la gestión de actividades y productos (capacitación, huertas, cocinas mejoradas, invernaderos, módulo de cuyes), como condición previa para trabajar la adecuada gestión y aprovechamiento de los recursos (resultados) en la que pone énfasis el proyecto.

El Proyecto de Seguridad Alimentaria se asienta en el fortalecimiento de las capacidades sociales y productivas de las familias. Se brinda recursos, capacitación y asistencia técnica para favorecer la transferencia de tecnología (cultivos de hortalizas y crianza tecnificada de los cuyes), para implementar ambientes saludables en las viviendas (cocinas, alacenas, disposición de desechos, rincón de aseo), gestión comunal (acompañamiento a proyectos, decisiones informadas, participación social), vigilancia nutricional comunal (promoción del control antropométrico, visitas domiciliarias).

Dentro de las principales causas de la desnutrición se encuentran las enfermedades respiratorias (IRAs) y enfermedades diarreicas (EDAs), que se producen por la falta de salubridad de las familias.

### **Cocinas Mejoradas.**

Con el fin de enfrentar los problemas de salud originados por las cocinas a fuego abierto al interior de las moradas, que exponen a los habitantes al humo, polvo y gases tóxicos generados por la combustión (que contaminan 10 veces más que el grado permitido por OMS) se promueve la instalación de la cocina mejorada que permite expulsar el humo hacia el exterior del ambiente donde se cocina. Además, ahorra 40% del combustible. Tiene dos hornillas con la misma fuente de calor, promoviendo la costumbre de hervir el agua en una de ellas.

En ambos casos, el programa provee a las familias de insumos industriales, pero son fabricados por los propios beneficiarios, que elaboran adobes y edifican cocinas.

La comunidad cuenta con altos índices de desnutrición. Las causas principales de la desnutrición son las enfermedades respiratorias (IRAs) y enfermedades diarreicas (EDAs), que se producen por la falta de salubridad de las familias.

Las familias de esta comunidad preparan sus alimentos en cocinas tradicionales, usando leña para la cocción y dejando que el humo permanezca en el interior de la vivienda provocando de esa manera que los integrantes de la familia padezcan de enfermedades respiratorias agudas (IRAs).

Las desventajas de las cocinas tradicionales son:

- Desprende humo en el ambiente de la cocina.
- Mal sabor en las comidas por causa del humo.
- Posición inadecuada al momento de cocinar (dolores de espaldas).
- Peligro de quemaduras debido al contacto directo con el fuego.
- Pérdida del calor en un 80% por estar el fuego al aire libre.
- Inestabilidad en el soporte de las ollas con riesgo de sufrir quemaduras.
- Hollín en los alrededores de la cocina.
- Ambiente antihigiénico.
- Mayor uso de combustible (leña, bosta), incrementando el gasto del hogar.
- Demora en la preparación de los alimentos

Para contrarrestar este problema, el proyecto consiste la instalación de una cocina mejorada que permite expulsar el humo hacia el exterior del ambiente donde se cocina. Además, ahorra 40% del combustible. Tiene dos hornillas con la misma fuente de calor, promoviendo la costumbre de hervir el agua en una de ellas.

Otras ventajas de la cocina mejorada son:

- Mejorar la salud de la población expulsando el humo al exterior de las viviendas, por medio de una chimenea
- Mejorar el proceso de combustión.

- Mejorar las condiciones de limpieza y comodidad durante la preparación de alimentos.
- Reducir los tiempos de preparación de alimentos.

### **Capacitación sobre nutrición, higiene y salud**

El programa capacita a los beneficiarios en prácticas saludables: hervido de agua para garantizar el consumo de agua segura, lavado de manos antes de comer y al salir del baño, aseo personal, uso de alimentos balanceados adecuados a una buena nutrición, nociones básicas de saneamiento (higiene y orden dentro de la vivienda).

### **Refuerzo nutricional**

Construidas la cocina y letrina, se interviene para empezar la acción sostenida de lucha contra la desnutrición., mediante las siguientes actividades:

Entrega de pastillas para desparasitar a los miembros de la familia, mayores a un año.

Entrega de vitaminas, ácido fólico, hierro en polvo (“estrellitas”) en dosis diarias por tres meses, a los niños menores de 5 años y madres gestantes para prevenir la anemia y malformación fetal.

Entrega de alimentación fortificada para toda la familia, por cinco meses

### **Biohuertos**

El programa entrega los insumos para que los beneficiarios construyan biohuertos además de semillas, que les proveen de verduras frescas todo el año. Más adelante, estos biohuertos les permitirán producir y vender excedentes de hortalizas para mercados cercanos, así como la fabricación de subproductos, como mermeladas y frutas secas para su comercialización.

### **Modulo de Cuyes.**

Consisten en construir y acondicionar las instalaciones de módulos y su implementación con reproductores. Se ha entregado a cada familia un módulo con 7 hembras y 1 macho.



Proceso de Decisión.

Conocer

¿Cómo se toma conocimiento de esta intervención? ¿Fue por accidente, o fue intencionalmente buscada?

¿Cuál fueron los pasos para ir entendiendo esta innovación?

¿Qué tipos de conocimiento se fueron encontrando? ¿Cómo funciona? ¿Cuáles son los principios de esta innovación?

Persuasión

¿En esta etapa, Cuáles fueron los atributos de esta innovación en lo siguiente: Ventaja relativa, compatibilidad y complejidad?

Para reducir las incertidumbres existente, ¿busco información adicional, como con quien, cuando?

Decisión

¿Se realizó alguna prueba piloto? ¿Cuánto tiempo duro, quienes participaron, quien asumió los gastos, etc.?

¿Ha existido algún tipo de rechazo de esta innovación? ¿Activo, es decir luego de probarlo, o pasivo, no hubo oportunidad de probarlo?

Implementación

¿Se siguió buscando información?

¿Cómo se ha ido modificando la propuesta inicial? ¿Qué otros temas, conceptos, procesos se han incorporados?

Confirmación

¿Se mantenía la entrega de información a los participantes de las bondades de los resultados de la innovación? ¿Se promovía la innovación?

¿Se reconocían los beneficios?

Características de la innovación.

Ventajas relativas.

¿Explique qué consecuencias o impactos aparecieron por esta innovación?

Compatibilidad

¿Los procesos aprendidos le son familiares?

Complejidad

¿Fue complejo entender y aplicar lo aprendido?

Experimentabilidad

¿Fue fácil o difícil experimentar lo aprendido en las charlas?

Observabilidad

¿Resulta fácil observar la aplicación de lo aprendido en las obras?

Canal de Comunicación

¿Cómo se enteró de estas charlas de capacitación?

Categoría de Adoptante.

¿Cuál es el perfil de los participantes?

Calcular.

¿Cuánto considera que ahorró, ganó en moneda nacional?

### **Caso1: Progresol**

#### **Valorización**

Para la valorización es necesario considerar lo siguiente:

$$\text{Impacto} = (\text{Con proyecto} - \text{Sin Proyecto}) * \text{Atribución.}$$

Donde:

- Con Proyecto: Resultados considerando la intervención.
- Sin Proyecto: Resultados si no hubiera intervención.
- Atribución: La atribución, es el porcentaje de la inversión de la empresa respecto a la inversión total del proyecto. Esta inversión total es la suma de las inversiones de la empresa y de otros actores que pueden invertir con tiempo, infraestructura, etc.

#### **Cálculo de la Atribución.**

Para este proyecto han invertido tres actores principales: La empresa Cementos Lima, Los Ferreteros y el Maestro de Obra (MO). Por lo que el porcentaje de la inversión de la empresa (atribución) respecto al total de la inversión es como sigue:

<b>Cementos Lima</b>	<b>Soles</b>
Inversión en capacitacion	263,380
<b>TOTAL</b>	<b>263,380</b>
<b>Ferreteros</b>	
Infraestructura	250
Coffee Braek	150
Número de Ferreteros	2
Total Inversión	400
<b>Maestro de Obra (MO)</b>	
Número de Horas	2
Valor hora	50
Número de MO	42
Total Inversión MO	4,200
<b>TOTAL Inversión</b>	<b>267,980</b>
<b>Atribución Cementos Lima</b>	<b>98%</b>

Valorización.

Actor	Cantidad	Unidad
<b>Empresa</b>		
"Nuestro objetivo ha sido generar ventas indirectas a través de los maestros de obra. Los resultados han indicado que las ventas se han incrementado por este canal de distribución"		
<b>Mayores Ingresos</b>		
Ingreso anuales promedio antes del proyecto	450,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	600,000	soles/año
Incremento de ingresos	150,000	soles/año
Atribución de Cementos Lima	0.98	
TOTAL MO	147,425	soles/año
<b>Maestro de Obra</b>		
Maestros de Obra: "Ahora tengo más rentabilidad, dado que tengo más trabajo, y mejor calidad de la obra."		
<b>Adquisición de Conocimiento</b>		
Inversión Total del proyecto (42 Maestros de Obra)	267,980	soles/mes
<b>Mayores Ingresos</b>		
Ingreso anuales promedio antes del proyecto	36,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	41,238	soles/año
Incremento de ingresos	5,238	soles
Número de Maestros de obra	42	
Total Mayores ingresos	219,996	soles
<b>Ahorro en Insumos</b>		
"Ahora sello mejor el encofrado por lo que las fugas son mínimas, entonces, no se pierde el material y no requiero gastar en comprar más material"		
Gastos en insumos de construcción antes del proyecto	16,000	soles/año
Gastos en insumos de construcción después del proyecto	13,207.5	soles/año
Ahorro en Insumos	2,793	soles/año
Número de Maestros de obra	42	
Total Ahorro en insumos	117,285	soles/año
Total Maestro de Obra	605,261	soles/año
Atribución de Cementos Lima	0.98	
TOTAL MO	594,871	soles/año

Actor	Cantidad	Unidad
<b>Ferreteros</b>		
"Este curso ha permitido la fidelización del maestro de obra, porque ahora siente que lo apoyamos en su desarrollo. En realidad nos ayudamos mutuamente, porque cuando alguien busca un maestro de obras recomendamos a los que conocemos, esto ha incrementado nuestras ventas de cemento."		
<b>Mayores Ingresos</b>		
Ingreso anuales promedio antes del proyecto	300,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	350,000	soles/año
Incremento de ingresos	50,000	soles
Número de Ferreteros	3	
	150,000	soles
Atribución a Cementos Lima	0.98	
<b>Total</b>	<b>147,425</b>	<b>soles/año</b>
<b>Capacitador</b>		
"Este proyecto ha permitido que tengamos mayores ingresos, porque ahora tengo ahorros al comprar materiales para mis propias obras de construcción, debido a mis nuevas amistades con los ferreteros por este proyecto."		
<b>Mayores Ingresos</b>		
Ingreso anuales promedio antes del proyecto	150,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	200,000	soles/año
Incremento de ingresos	50,000	soles
Número de Capacitadores	3	
	150,000	soles
Atribución a Cementos Lima	0.98	
<b>Total</b>	<b>147,425</b>	<b>soles/año</b>
<b>Proveedor</b>		
"Es la primera vez que hemos trabajado en este sector socio-económico de medianos y bajos ingresos, y hemos ganado experiencia que nos permitirá mejorar nuestro producto. También vemos que puedan existir nuevas oportunidades de negocios con esta experiencia"		
Adquisición de Conocimiento (basado en precio de mercado de curso de capacitación para aprender este trabajo)	10,000	soles
Atribución a Cementos Lima	0.98	
Adquisición de Conocimiento	9,828.35	
Total Beneficios Sociales	1,046,975.30	
Total Inversión de Cementos Lima	263,380	
<b>SROI=</b>	<b>298%</b>	

Por cada nuevo sol invertido existe un efecto multiplicador del 298% en la red social identificada

## Caso2: Formando futuros empresarios.

### Valorización

Para la valorización es necesario considerar lo siguiente:

$$\text{Impacto} = (\text{Con proyecto} - \text{Sin Proyecto}) * \text{Atribución.}$$

Donde:

- Con Proyecto: Resultados considerando la intervención.
- Sin Proyecto: Resultados si no hubiera intervención.
- Atribución: La atribución, es el porcentaje de la inversión de la empresa respecto a la inversión total del proyecto. Esta inversión total es la suma de las inversiones de la empresa y de otros actores que pueden invertir con tiempo, infraestructura, etc.

### Cálculo de la Atribución.

#### Atribución

Citibank del Perú	<b>Soles</b>
Inversión en capacitacion	80,000
TOTAL	80,000
<b>Micro empresarios</b>	
Número de Horas	22
Valor hora	10
Número de Microempresarios	45
Total Inversión	9,900
TOTAL Inversión	89,900
<b>Atribucion Citibank</b>	<b>89%</b>

## Valorización

Actor	Cantidad	Unidad
<b>Micro empresario</b>		
<b>Adquisición de Conocimiento</b>		
Inversión Total del proyecto	80,000	soles
<b>Mayores Ingresos</b>		
"Nuestros ingresos han mejorado poco, pero creo que debe aumentar, se requiere algo de ingenio y paciencia, la competencia es fuerte."		
Ingreso anuales promedio antes del proyecto	19,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	25,900	soles/año
Incremento de ingresos	6,900	soles
Número de Microempresario	45	
Total Mayores ingresos	310,500	soles
<b>Capacitador</b>		
"Somos una empresa capacitadora que quiere brindar el mejor servicio a nuestros clientes. Este proyecto nos ha abierto nuevos trabajo, pues mostramos estos resultados para la venta de nuestros servicios"		
<b>Mayores Ingresos</b>		
Ingresos anuales promedio antes del proyecto	50,000	soles/año
Ingresos anuales promedio después del proyecto	56,000	soles/año
Incremento de ingresos	6,000	soles
Número de Capacitadores	2	
	12,000	soles
Atribución a CitiBank	0.89	
<b>Total</b>	10,679	soles/año

Actor	Cantidad	Unidad
<b>Proveedor</b>		
"Esto es un negocio, y gracias a la Empresa tenemos no solo la oportunidad de tener mayores ingresos sino de aprender."		
Adquisición de Conocimiento (basado en precio de mercado de curso de capacitación para aprender este trabajo)	12,000	soles
Atribución a CitiBank	0.89	
Adquisición de Conocimiento	10,678.53	soles
<b>Equipo de Monitoreo</b>		
Mayores ingresos		
"No sólo realizo el monitoreo que me corresponde, sino que también aplico estas prácticas en mi casa, lo cual me permite ahorrar en los gastos de cocina y en ocasiones hago venta de platos a mis familiares, esto ha sido gratificante"		
Ingresos anuales promedio por venta de comidas con el proyecto	2,500.00	soles
Ingresos anuales promedio por venta de comidas sin el proyecto	0.00	soles
Diferencia	2,500.00	soles
Número de equipo de Monitoreo	2.00	soles
Total Mayores ingresos	5,000.00	soles
Atribución a CitiBank	0.89	soles
Mayores ingresos	4,449.39	soles
Total Beneficios Sociales	416,306	
Total Inversión de Cementos Lima	80,000	
<b>SROI=</b>	<b>420%</b>	

Por cada nuevo sol invertido existe un efecto multiplicador del 420% en la red social identificada



### **Caso 3: Seguridad alimentaria familiar**

#### **Valorización**

Para la valorización es necesario considerar lo siguiente:

$$\text{Impacto} = (\text{Con proyecto} - \text{Sin Proyecto}) * \text{Atribución.}$$

Donde:

- Con Proyecto: Resultados considerando la intervención.
- Sin Proyecto: Resultados si no hubiera intervención.
- Atribución: La atribución, es el porcentaje de la inversión de la empresa respecto a la inversión total del proyecto. Esta inversión total es la suma de las inversiones de la empresa y de otros actores que pueden invertir con tiempo, infraestructura, etc.

#### **Cálculo de la Atribución.**

En este proyecto intervinieron dos actores principales:

- El interventor o empresa minera, quien realizó las inversiones para las diversas actividades indicadas
- Las familias quienes también invierten tiempo para la capacitación y con áreas de su vivienda (cocina y huerto) para que este proyecto tenga éxito.

La atribución, es el porcentaje de la inversión de la empresa respecto a la inversión total del proyecto.

Esta inversión total es la suma de las inversiones de la empresa y de las familias beneficiadas.

Para el caso de estas familias, encontramos que han participado con lo siguiente:

- inversión de tiempo para asistir a la capacitación,
- infraestructura de su vivienda para implementar la cocina mejorada y el bio huerto,
- jornales para esta implementación.

Todas estas actividades anteriores son posibles de valorizar con los precios de mercado y de esa manera tener una idea de la inversión total realizada por las familias.

A continuación mostramos las valorizaciones de estas inversiones por cada actor

### **Familias Beneficiadas**

<b>Huerto Familiar</b>	soles
Número de Familias	45
Área promedio de huerto familiar (m2)	150
Total de Área (m2)	6,750
Total Área (Hectárea)	0.675
Alquiler soles / Ha/año	500
Numero años	3
Total Área Agrícola soles	1,013
<b>Jornal</b>	
Número de Familias	45
Cantidad jornales/familia (implementar cocina, y bio huerto)	6
Jornal/familia (soles)	20
<b>Total Jornal soles</b>	5,400
<b>Capacitación</b>	
Número de Familias	45
Cantidad de Horas de capacitación	4
Total Horas capacitación todas las familias	180
Jornal (soles/ jornal)	20
Total Capacitación	3,600
Total Familias Beneficiadas (soles)	10,013

### **Empresa Minera**

	soles
Capacitación	3,500
Productos	32,000
Cocinas Mejoradas	
Semillas	
Reforzamiento Nutricional Niño	3,800
Reforzamiento Nutricional Mujer	6,200
<b>Total Empresa Minera (soles)</b>	<b>45,500</b>
Total ambos actores (soles)	55,513
<b>Atribución</b>	<b>82%</b>

Como podemos apreciar la atribución de la empresa minera es del 82%, es decir, cualquier beneficio o perjuicio que se encuentre por esta intervención, solo el 82% es atribuible a la empresa minera.

## Valorización

<b>FAMILIAS</b>		
Dato:		
Cantidad leña por familia (toneladas/mes)	0.32	t/mes
Cantidad leña por familia (toneladas/año)	3.84	t/año
Número de familias	45	
Total leña Sin Proyecto	172.80	t/año
Ahorro del 40% por cocina mejorada (ADRA, 2008)	69.12	t/año
Total leña Con Proyecto	103.68	t/año
Nota: el 30% de las familias compra leña, el 70% se las consiguen ellos mismo		
<b>AHORRO DE COMBUSTIBLES (Con proyecto - Sin Proyecto)</b>		
<i>Para las Familias que compran Leña:</i>		
Numero de familias (30% de 45 familias)	14	familias
Cantidad leña por familia (año)	3.84	t/año
Total leña Sin Proyecto	52	t/año
Ahorro del 40% por cocina mejorada (ADRA, 2008)	21	t/año
Total leña Con Proyecto	31	t/año
Costos leña (S./.)	0.5	Soles/kg
Ahorro (40% por familia por la cocina mejorada)	10,368.0	Soles/año
Atribución	82%	
Total	8,502	soles/año
<b>DISPONIBILIDAD DE MAYOR TIEMPO PARA REALIZAR ACTIVIDADES</b>		
<i>Para las familias que no compran leña</i>		
Numero de familias (70% de 45 familias)	32	familias
Cantidad leña por familia (año)	3.84	t/año
Total leña Sin Proyecto	121	t/año
Ahorro del 40% por cocina mejorada (ADRA, 2008)	48	t/año
Total leña Con Proyecto	73	t/año
Nota: En la zona, el tiempo que utiliza una persona adulta para conseguir leña es de 1 hora para 20 kg de leña, porque los lugares de extracción cada vez están mas alejados, a más de 10 km		
Cantidad leña recogida por hora	20	kg/h
Total de horas disponibles porque se consumo 40% menos leña	3,629	h/año
Valor social del tiempo (rural, adulto, proposito no laboral) (R.D. 03-2011-EF/68.01. Anexo SNIP 10, V 3.1)	0.9960	
Total valor social del tiempo para las 32 familias al año	3,614	soles/año
Atribución	82%	
Total	2,964	soles/año
<b>MAYORES INGRESOS (Bio huerto)</b>		
Número de familias	45	
Ingresos netos por produccion agricola SIN proyectos (familia)	200	soles/año/familia
Ingresos netos por produccion agricola CON proyecto	1,200	soles/año/familia
Ingresos netos por el proyecto (familia) (Con proyecto - Sin Proyecto)	1,000	soles/año/familia
Total de ingresos netos (45 familias)	45,000	soles/año
Atribución	82%	
Total Mayores ingresos	36,900	soles/año
<b>Salud</b>		
Número de casos Enfermedades respiratorias y diarreicas agudas (IRAs y EDAs) Sin proyecto	150	casos/año
Número de casos IRAs y EDAs Con proyecto	120	casos/año
Número de Reducción de casos IRAs y EDAs Con proyecto	36	casos/año
Gasto en medicina por caso	30	soles/caso
Ahorro en gasto de medicina	1,080	soles/año
<b>Educación</b>		
Adquisición de capacidades (igual a la inversion que se realizó en este tema)	3,000	soles/año
<b>Capitalización de Activos</b>		
Valor de la cocina mejorada y Biohuerto (igual a la inversion que se realizó en este tema)	32,000	soles/año

<b>MADRE</b>		
Refuerzo Nutricional (igual a la inversion realiza en este tema)	6,200	soles/año
<b>NIÑO</b>		
Refuerzo Nutricional (igual a la inversion realiza en este tema)	3,800	soles/año
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>Reduccion de emision de CO2</b>		
Ahorro del 40% por cocina mejorada (ADRA, 2008)	69.12	t/año
1 tonelada de leña al ser quemada produce (Dato de Campo)	1.83	t CO2/t leña
Toneladas de CO2 dejadas de emitir	126	t CO2/año
Precio Tonelada CO2 (S/.) (14 euros por tonelada CO2) (1 Euro = 3,5 nuevos soles)	3.50	soles/t
Sub Total	442.71	soles/año
Atribución	82%	
Total	363	soles/año
<b>Reduccion de tala de Arboles</b>		
Ahorro del 40% por cocina mejorada (ADRA, 2008)	3.84	t/año
Peso de arbol (promedio)	0.80	toneladas
Cantidad de arboles dejados de talar	4.80	arboles
Valor economico del arbol	200.00	soles
Valor economico de tala de arboles	960.00	soles
Atribución	82%	
Total	787	soles/año

<b>FUNDACION MINERA</b>		
<b>Mayores ingresos</b>		
Total de Ingresos para reinversion Fundacion Minera (10% de la inversion proyecto)	50,000	
Atribución	0.82	
Total	40,900	soles/año
<b>Libre Publicidad</b>		
Se estima nombramiento de la Fundacion Minera en publicidad radial y Eventos locales Nacionales e Internacionales		
Total en libre publicidad (estimado por el primer año)	5,000	
Atribución	1	
Total	4,090	soles/año
<b>EMPRESA MINERA</b>		
<b>Costos Evitados</b>		
La licencia social debe mantenerse		
Anualmente existen reclamos de la comunidad por temas de salud, empleo, educacion, entre otros		
Estos reclamos suelen manifestarse por medio de bloqueos de las carreteras que perjudican la operación minera.		
Se estima que una paralización por día afecta la operación minera en 70,000 soles (día)		
Según estadísticas, cada año se producen 6 días de bloqueos en diferentes meses.		
Aislamiento: Este proyecto puede reducir en 50% dichos días. (estimado)		
Numero de días paralizados antes del proyecto	6	
Numero de días paralizados despues del proyecto	3	
Costos evitados por día	70,000	
Costos evitados totales	210,000	
Atribución	1	
Total	171,779	soles/año
<b>Libre Publicidad</b>		
Se estima nombramiento del nombre de la Empresa Minera en publicidad y Eventos Nacionales e Internacionales de interes para esta empresa		
Total en libre publicidad (estimado por el primer año)	5,000	
Atribución	1	
Total	4,090	soles/año
<b>POSTA DE SALUD</b>		
<b>Servicios de Salud</b>		
Número de casos Enfermedades respiratorias y diarreicas agudas (IRAs y EDAs) Sin proyecto	150	casos/año
Número de casos IRAs y EDAs Con proyecto	120	casos/año
Número de Reducción de casos IRAs y EDAs Con proyecto	30	casos/año
Gastos por servicios salud en IRAs y EDAs	50	soles/caso
Ahorro por gastos en servicios de salud	1,500	soles/año
Atribución	82%	
Total Ahorro por servicios de salud	1,227	

## Flujo de Caja.

Considerando.

- Se tomó la Tasa de descuento del 10% para los beneficios sociales
- Se tomó la tasa de descuento del 10% para las inversiones.
- El ciclo de vida de la cocina mejorada es de 3 años.
- Existen beneficios sociales que permanecen durante todo el ciclo de vida, como el ahorro de combustible o leña, mayores ingresos por ventas de hortalizas, disponibilidad de tiempo, ahorro en medicinas, reducción de emisión de CO2, reducción de tala de árboles, y ahorro en servicio de salud.

- Existen beneficios sociales que duran solo 1 año, como la adquisición de capacidades, la capitalización de activos, y la entrega del refuerzo nutricional.
- La cocina mejorada ha sido depreciada en los tres años de uso.

<b>Familia</b>	Año0	Año1	Año2	Año3
Capitalización Activos	32,000.00			
Adquisición de Capacidades	3,000.00			
Ahorro de combustible		8,501.76	8,501.76	8,501.76
Mayores ingresos		36,900.00	36,900.00	36,900.00
Disponibilidad de mayor tiempo		2,963.71	2,963.71	2,963.71
Ahorro en medicina		1,080.00	1,080.00	1,080.00
Depreciacion Activo (Cocina mejorada)		-10,666.67	-10,666.67	-10,666.67
<b>Niño</b>				
Reforzamiento Nutricional	3,800.00			
<b>Mujer</b>				
Reforzamiento Nutricional	6,200.00			
<b>Medio Ambiente</b>				
Reduccion de emision de CO2		363.03	363.03	363.03
Reduccion de tala de arboles		787.20	787.20	787.20
<b>Centro de Salud</b>				
Ahorro en servicios de salud		1,226.99	1,226.99	1,226.99
<b>Fundacion Minera</b>				
Mayores ingresos				40,899.80
Libre publicidad		4,089.98		
<b>Empresa Minera</b>				
Costos Evitados				171,779.14
Libre publicidad		4,089.98		
<b>TOTAL BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>45,000.00</b>	<b>49,335.98</b>	<b>41,156.03</b>	<b>253,834.96</b>
Valor Actual	314,574.10			
Inversión	45,000.00			

SROI	5.99
------	------

Interpretación.

Existe un retorno social de 5.99 veces la inversión en los actores identificados.