

**LA EXPERIENCIA DE INNOVACIÓN DE LA FUNDACIÓN SANAR – NIÑOS CON CANCER Y LA
GESTIÓN DEL PROGRAMA DE ACOMPAÑAMIENTO A PACIENTES Y CUIDADORES “CUENTA
CONMIGO” EN LA SECCIONAL BARRANQUILLA DURANTE EL AÑO 2015**

REALIZADO POR:

MARIA AUXILIADORA MARTINEZ AMAYA

TRABAJO DE GRADO PARA OBTAR POR EL TITULO DE TRABAJADORA SOCIAL

ASESOR

JOSE FERNEY TORRES PIEDRAHITA

TRABAJADOR SOCIAL

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL

MEDELLIN

2020

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
INTRODUCCION.....	8
OBJETIVOS	12
General	12
Específicos.....	12
RUTA METODOLOGICA	13
Diseño y enfoque de la investigación.....	13
Momentos y técnicas de investigación.....	14
CAPITULO 1	20
LA INNOVACION COMO PROCESO	20
1.1 ¿Qué es Innovación?.....	20
1.2 La gestión de la innovación.....	22
1.2.1 Modelo de gestión de la innovación.....	22
1.2.2 Ciclo de la Innovación.....	24
1.2.3 Capacidad de Innovación.....	26
CAPITULO 2	29
FUNDACION SANAR – NIÑOS CON CANCER PROGRAMA “CUENTA CONMIGO”	29
2.1 Contexto Institucional.....	29
2.1.1 Despliegue estratégico	30
2.1.2 Estructura Organizacional.....	32
2.2 Sostenibilidad Económica	32
2.3 Las barreras de atención en el servicio de salud, “SANAR una posibilidad de vida para los niños con cáncer en la Región Caribe”.....	33
2.4 Las normas y leyes que protegen a los niños enfermos de Cáncer en Colombia.	35
2.4 Educación para la salud	38
2.5 Sanar y su programa de acompañamiento de pacientes y cuidadores “Cuenta Conmigo”	39
Componente 1. Información y orientación. Herramientas de atención en salud.	45
Componente 2. Fortalecimiento psicosocial familiar.	46



Componente 3. Campaña comunicacional	47
CAPITULO 3	48
INTEGRACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROGRAMAS DE ASISTENCIA SOCIAL	48
RETOS Y OPORTUNIDADES	48
3.1 Cuenta Conmigo, una propuesta de innovación vista como resultado.	50
3.2 Cuenta Conmigo, una propuesta de innovación vista como proceso.	53
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES	60
5 CONSEJOS DE INNOVACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN COLOMBIA (Fundación Bolívar Davivienda, 2016)	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	66

Índice de Tablas

Tabla 1. Ficha usada para la elaboración de la encuesta. Fuente: Elaboración Propia	14
Tabla 2. Ficha usada para la elaboración de la entrevista. Fuente: Elaboración Propia.....	16
Tabla 3. Ficha Observación Participante. Fuente: Elaboración Propia	17
Tabla 4. Sistema Categorial de Investigación. Fuente: Elaboración Propia	18
Tabla 5. Conceptos de Modelo de Gestión de la Innovación. Fuente: Laura Acuña	23
Tabla 6. ANEXO 1 ENCUESTA Fuente: Elaboración Propia.....	66
Tabla 7. ANEXO 2 ENTREVISTA Fuente: Elaboración Propia.....	67
Tabla 8. ANEXO 3. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN. Fuente: Elaboración Propia.....	68

Índice de Figura

Figura. 1 Ciclo de Innovación. Fuente: Elaboración Propia.....	24
Figura. 2 Capacidad de Innovación. Adaptación. Fuente: Elaboración Propia.....	26
Figura. 3 Características de la cultura de innovación. Fuente: Elaboración Propia.....	27



A mis padres, mi hijo y mi esposo... Gracias por su paciencia.

A mi asesor, que fue mi gran amigo en este proceso, en el veo todo lo que puedo llegar a ser y a realizar desde esta profesión.

A mis primos Davis y Juan estuvieron acompañándome durante estos años, me ofrecieron su hogar y su amistad. Gracias infinitas.

Gracias a esta Universidad que me dio los mejores años de mi vida, permitiéndome vivir una experiencia educativa transformadora.



RESUMEN

Actualmente el proceso de innovación en las organizaciones, está considerado un motor fundamental para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad económica. Innovar es sinónimo de competitividad y con ello de mejorar la gestión de los procesos productivos y misionales de la organización. *“La única ventaja competitiva sostenible, es la innovación permanente”* (Acuña, 2016), cuando una organización del sector productivo piensa en innovar, sus expectativas están fijadas en el camino del éxito. Pero que sucede cuando es una organización del sector social la que piensa en innovar.

Hablar de innovación en el sector social requiere de una características particulares y diferenciadoras, que adapten los criterios de los procesos de gestión de la innovación y los hagan pertinentes en los procesos de intervención social. Una “nueva” e “innovadora” forma de atender las necesidades y demandas del sector social.

Para las Ciencias Sociales y Humana es la forma rigurosa y sistemática de generar procesos de intervención sostenibles en el tiempo, a partir de unas acciones concretar que permitan no solo abordar las problemáticas sociales, sino también generar un nuevo conocimiento. Damos paso a la innovación como una estrategia de hacer nuevos procesos o mejorar las formas de diseñar y ejecutar programas de intervención social.

PALABRAS CLAVES:

Innovación, Organizaciones Sociales, gestión de procesos, gestión de la innovación, planeación.



ABSTRACT

Currently the process of innovation in organizations is considered a fundamental engine for growth, development and economic sustainability. Innovating is synonymous with competitiveness and with it, improving the management of the organization's production and mission processes. "The only sustainable competitive advantage is permanent innovation" (Acuña, 2016), when an organization in the productive sector thinks about innovating, its expectations are set on the road to success. But what happens when it is an organization of the social sector that thinks about innovating.

Talking about innovation in the social sector requires particular and differentiating characteristics that adapt the criteria of the innovation management processes and make them relevant in the processes of social intervention. A "new" and "innovative" way of meeting the needs and demands of the social sector.

For the Social and Human Sciences it is the rigorous and systematic way of generating sustainable intervention processes over time, based on specific actions that allow not only addressing social problems, but also generating new knowledge. We give way to innovation as a strategy to make new processes or improve the ways of designing and executing social intervention programs.

KEY WORDS:

Innovation, Social Organizations, process management, innovation management, planning.

INTRODUCCION

Actualmente el proceso de innovación en las organizaciones, esta considerado un motor fundamental para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad económica. Innovar es sinónimo de competitividad y con ello de mejorar los procesos tanto productivos como los de gestión humana. *“La única ventaja competitiva sostenible, es la innovación permanente”* (Acuña, 2016), cuando una organización del sector productivo piensa en innovar, sus expectativas están fijadas en el camino del éxito, es por eso que es necesario tener en cuenta que la innovación también es generación de conocimiento.

La innovación nace como una apuesta a generar mejoras en las organizaciones, la calidad de un producto o la técnica de un proceso; se asocia con la idea de progreso y finalmente lo que busca es la generación de nuevos métodos o estrategias reafirmando el fin de mejorar algo que ya existe o dar solución a un problema.

Los procesos de innovación en una organización deben tener en cuenta las oportunidades ya identificadas, al igual que las acciones o resultados mas impredecibles, de esta forma innovar los puede llevar a lo “nuevo”, como se define en latín *innovo, -are* “hacer nuevo”, “renovar”, que se forma con *in-* “hacia dentro” y *novus* “nuevo”, *una acción de cambio que supone una novedad.* (Tecnología e Innovación, 2015).

Teniendo en cuenta la organización así se podrá pensar, diferir o proyectar el proceso de innovación, depende de esto el impacto en el sector. Organizaciones en donde la innovación nace de la experiencia, de una forma empírica y muchas veces improvisada no son referentes de un proceso articulado o transmisible. Si bien es cierto innovar nace de muchos intentos, estos intentos a su vez deben generar patrones y estructuras que llevan al desarrollo de una idea.

El concepto de innovación está asociado por naturaleza al sector productivo o de servicios, sin embargo, la innovación tiene un impacto en las organizaciones del tercer sector o también conocidas como organizaciones sociales y se centra en el proceso de la asistencia¹.

Las Organizaciones Sociales, Sin ánimo de Lucro u organizaciones del Tercer Sector son...”*El ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario, no gubernamentales y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, [...] de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social activa de las personas en todas sus dimensiones, prestando apoyo a personas y grupos sociales [...] en situación más vulnerable o en riesgo de exclusión social*”. (Plataforma ONG Acción Social, 2006)

En este contexto, las organizaciones sociales no centran su interés en poseer un perfil innovador dentro de su recurso humano. Las capacidades innovativas nacen durante el proceso y posiblemente a partir de los resultados se generan “nuevas” estrategias y “nuevas” formas de hacer las cosas o prestar un servicio de asistencia y acompañamiento de un bien intangible. Aquí la innovación es más un proceso que un resultado. En esa medida, la innovación busca ser un proceso de aprendizaje orientado al desarrollo.

En una mirada a priori las organizaciones sociales bajo este criterio de Investigación + Desarrollo no evidencian experiencia ni inversión, en pocas palabras sus procesos de innovación son espontáneos y muchas veces no sistematizados. En un sentido contrario al sector productivo se enfoca la innovación en la adquisición de los recursos, pero no en el desarrollo de los mismos.

De ahí, que hablar de innovación en el sector social requiere de una características particulares y diferenciadoras, que adapten los criterios de los procesos de gestión de la innovación y los hagan pertinentes en los procesos de intervención social, como respuesta se inicie una mentalidad de Innovación Social. Una forma “nueva” e “innovadora” de atender las necesidades y demandas

¹ La asistencia es un concepto con múltiples usos. En este caso, nos interesa destacar su acepción como una ayuda, un soporte o un auxilio que se le brinda a quien lo necesita.

del sector social, de manera especial aquellas que apuntan a la atención de población, sectores con alta vulnerabilidad y recursos limitados².

Específicamente para el caso analizado el proceso de innovación es de carácter informal y no sistemático, en palabras de Paula Acuña, administradora de empresa define la innovación “*como el aprovechamiento de oportunidades de negocio y, por lo general proviene de la exigencia y necesidades o de la reacción a circunstancias inducidas por la compañía*” (Acuña, 2016).

Finalmente, cabe resaltar que, si bien desde las Ciencias Sociales se ha abordado bastante el tema de las organizaciones sociales, en el marco de los procesos de gestión y gerencia de lo social no se logra materializar la idea que las organizaciones del tercer sector tengan como objetivo el involucrarse en procesos sistémicos de innovación y mejora continua de la prestación de sus servicios.

Bajo este criterio me dispongo a reflexionar sobre la importancia y pertinencia de entender la innovación como una estrategia que puede llegar a pensarse las organizaciones sociales como entidades capaces de generar sostenibilidad económica, producción de conocimiento y buenas prácticas de desarrollo en el ámbito de lo social.

Es por ello que esta investigación se basa en un estudio de caso y mediante él se pretende realizar un análisis de la actividad innovadora y su gestión desde una perspectiva al interno de la organización. *La innovación como proceso en las organizaciones sociales*. Es necesario observar y analizar si los procesos de innovación son funcionales o si representan valor para las organizaciones del tercer sector y como finalmente se diferencian de cualquier proceso de innovación de mercados y se acogen bajo el referente de la Innovación en el ámbito de lo social.

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de investigación, aborda un tema pertinente para Trabajo Social, ya que no solo mira la existencia de las organizaciones sociales sino también valora y reflexiona sobre la validez de los procesos de innovación dentro de las organizaciones, dando un sentido al proceso y al recurso; que finalmente buscar atender una necesidad, bajo criterios de innovación, capacidad de innovación y un modelo de gestión I+D (Innovación + Desarrollo).

² Asistencia Social.



Se hace importante comprender que las organizaciones sociales están inmersas en dinámicas competitivas; las organizaciones sociales, organizaciones sin ánimo de lucro u organizaciones del Tercer Sector van en aumento y cumplen en su mayoría propósitos similares, como sucede con la Fundación Sanar y todas aquellas que promueven la protección de los derechos de pacientes oncológicos pediátricos. Innovar resuena para algunos como ganar mercados para otros es hacer mejor las cosas y esto también debe ser un criterio en la prestación de servicios sociales.

Así pues, el trabajo está dividido en tres capítulos: en el primero se desarrollan los referentes teórico - conceptuales que guiaron la construcción del sistema categorial y en ese sentido los focos de análisis de esta investigación. En el segundo capítulo se aborda la contextualización de la Fundación sanar – Niños con Cáncer seccional Barranquilla y su programa “Cuenta Conmigo”.

En el tercer capítulo se exponen los hallazgos, análisis y resultados del proceso de investigación, orientados por la pregunta de ¿Cómo se describe la experiencia de innovación de la Fundación Sanar – Niños Con Cáncer y la gestión del programa “Cuenta Conmigo” en la seccional de Barranquilla durante el año 2015? ¿Qué características innovadoras son propias de la organización y como promueven el desarrollo en la misma?

Al final, se abordan unas conclusiones a modo de consideraciones y conclusiones frente al proceso investigativo y la temática de estudio.



OBJETIVOS

General

Analizar la experiencia de innovación de la Fundación Sanar – Niños Con Cáncer y la gestión del programa de acompañamiento socioemocional “Cuenta Conmigo” en la seccional Barranquilla durante su ejecución en el año 2015.

Específicos

- Describir de manera conceptual la innovación como proceso y su incidencia en las organizaciones vs. Las organizaciones del tercer sector o sin ánimo de lucro.
- Describir el contexto de la Fundación Sanar – Niños con Cáncer y su programa de acompañamiento socioemocional “Cuenta Conmigo” en la ciudad de Barranquilla.
- Describir el proceso de la gestión de innovación en el programa de “Cuenta Conmigo” de la organización Sin Animo de Lucro Sanar- Niños con Cáncer.

RUTA METODOLOGICA

Diseño y enfoque de la investigación

Cualitativo – descriptivo. La ciencia se basa de métodos de investigación para crear conocimiento, estos métodos de manera general pueden ser cualitativos o cuantitativos, pero ambos se enfocan a los mismo: La Descripción. En la investigación descriptiva el objetivo consiste en llegar a conocer las situaciones a través de la descripción de las acciones, objetos, procesos y personas.

Esta investigación descriptiva puede ser cualitativa y/o cuantitativa; la cualitativa que es la de nuestro interés es la que se basa en la inducción a partir de observaciones y entrevistas no estructuradas, es decir, análisis de un contexto de modo que se expresa de manera narrativa y es la base del desarrollo de una teoría.

La investigación cualitativa y sus instrumentos están orientados al proceso más que al resultado. Aquí, lo característico es la simultaneidad de todos los procesos, momentos y actividades que acompañan su diseño, gestión e implementación; en este sentido, el proceso investigativo no fue rígido, puesto que permitió repensar los procesos para afinarlos o para modificar algunas inconsistencias.

El enfoque estuvo referido en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas; habladas o escritas, y la conducta observable (Taylor & Bogdan, 1992) remite a la necesidad de investigar desde la realidad vivida y sentida de la población bajo una visión amplia donde todas las partes aportaron elementos importantes para la investigación. que en una acepción somera puede ser entendida “*como el método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta*”.

Momentos y técnicas de investigación

Uso de fuentes secundarias para dar soporte teórico a la innovación como proceso y su gestión.

Instrumentos: encuesta, entrevista y observación.

Encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante el cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. En relación a su papel como método dentro de una investigación, las encuestas pueden cumplir tres propósitos (López Rodríguez , 2010):

1. Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
2. Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
3. Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.

Tabla 1. Ficha usada para la elaboración de la encuesta. Fuente: Elaboración Propia

Técnica	Encuesta
Objetivo	Medir en la organización su capacidad innovadora
Justificación	Con el desarrollo de esta técnica se pretender conocer cuales son los principales recursos y criterios que se tuvieron en cuenta al momento de ejecutar el programa “Cuenta Conmigo” de la Fundación Sanar y que son evidencia del proceso de gestión de la innovación que lleva a cabo la organización.
Participantes	Miembro del concejo
	Administrador operativo
	Apoyo logístico
	Profesional Social

Ruta Metodológica	1. Mapa de actores
	2. Programación de encuentros para la aplicación del instrumento.
	3. Aplicación de la encuesta. (Modo, tiempo, lugar)
	4. Guía de preguntas ANEXO 1
Recursos	Formato Encuesta
	Consentimiento Informado
Fuentes de Verificación	Formato Encuesta
	Categorías de análisis
Resultados Esperados	Reflexionar sobre la capacidad innovadora de la organización en la gestión de programas sociales.

Entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. (Diccionario de las Ciencias de la Educación, 1983)

Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Díaz Bravo, Torruco García , & Martínez , 2013)

Ventajas de la entrevista (Díaz Bravo, Torruco García , & Martínez , 2013)

- Amplio espectro de aplicación, ya que es posible averiguar hechos no observables como pueden ser: significados, motivos, puntos de vista, opiniones, insinuaciones, valoraciones, emociones, etc.
- No se somete a limitaciones espacio-temporales: debido a que es posible preguntar por hechos pasados y también por situaciones planeadas para el futuro.
- Posibilidad de centrar el tema, es decir, orientarse hacia un objetivo determinado o centrarlas en un tema específico.

- Observación propia y ajena, porque da la posibilidad de averiguar tanto informaciones propias (opiniones, motivos, motivaciones del comportamiento, etc.), como observaciones realizadas referentes a un suceso o a otra persona.

Tabla 2. Ficha usada para la elaboración de la entrevista. Fuente: Elaboración Propia

Técnica	Entrevista
Objetivo	Identificar rasgos de cultura de la innovación en la organización. Teniendo en cuenta todos los componentes de la organización.
Justificación	Con el desarrollo de esta técnica se pretende identificar que rasgos de la cultura de la innovación se han adoptado en la organización al momento de ejecutar el programa “Cuenta Conmigo” de la Fundación Sanar y que son evidencia del proceso de gestión de la innovación que lleva a cabo la organización.
Participantes	Miembro del concejo
	Administrador operativo
	Apoyo logístico
	Profesional Social
Ruta Metodológica	1. Mapa de actores
	2. Programación de encuentros para la aplicación del instrumento.
	3. Aplicación de la entrevista. (Modo, tiempo, lugar)
	4. Guía de preguntas ANEXO 2
Recursos	Formato Entrevista
	Categorías de análisis
Fuentes de Verificación	Formato Entrevista
	Categorías de análisis
Resultados Esperados	Reflexionar sobre la cultura de innovación de la organización en la gestión de programas sociales.

Observación Participante

La observación participante es un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera afectiva. (Rodríguez, Gil, & García, 1996)

“La observación participante, como estrategia de investigación, y las herramientas derivadas de ella ... nos desvelan las siguientes apreciaciones... Que el intercambio de información con los participantes provoca remodelaciones en las reconstrucciones. Esto no ha de ser entendido como simple triangulación del contenido, sino como una pretensión de que los participantes sientan poder controlar la investigación y ser conscientes de que son dueños y/o esclavos de sus palabras y actos” (Rekalde, Vizcarra, & Macazaga, 2014)

Tabla 3. Ficha Observación Participante. Fuente: Elaboración Propia

Técnica	Observación Participante
Objetivo	Obtener la percepción de la cultura de innovación de la organización teniendo en cuenta los hallazgos encontrados en la entrevista.
Justificación	Con el desarrollo de esta técnica se pretende identificar que rasgos de la cultura de la innovación se han adoptado en la organización y se pueden percibir al momento de ejecutar el programa “Cuenta Conmigo” de la Fundación Sanar y que son evidencia del proceso de gestión de la innovación que lleva a cabo la organización.
Participantes	Actores de la investigación
Ruta Metodológica	1. Mapa de actores
	2. Programación de encuentros para la aplicación del instrumento.
	3. Aplicación de la observación. (Modo, tiempo, lugar)
	4. Criterios de observación: Participación, evaluación, seguimiento y rediseño. Durante la etapa de ejecución del programa.
Recursos	Formato de Observación

	Categorías de análisis
Fuentes de Verificación	Formato de Observación
	Categorías de análisis
Resultados Esperados	Reflexionar sobre la cultura de innovación de la organización en la gestión de programas sociales.

En aras de la materialización de lo anterior, se construyó una ruta metodológica que estuvo compuesta por cuatro fases o momentos sistemáticos. A continuación, se describen:

- **Fase 1: Planeación y construcción de ruta de abordaje.**

Este fue un momento exploratorio durante el cual se tuvo como propósito realizar un primer acercamiento a la realidad, al contexto, a los actores y a las fuentes referidas en las categorías de análisis en las que se centró la investigación.

Tabla 4. Sistema Categorical de Investigación. Fuente: Elaboración Propia

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	OBSERVABLES
Innovación	Conceptos	Referentes Teóricos
	Efectos de la Innovación	Proceso
Resultado		
Gestión de la Innovación	Modelos de Gestión	Referentes Conceptuales
	Ciclo de la Innovación	Etapas del proceso de innovación
	Capacidad de Innovación	Recurso Humano
		Cultura Organizacional
		Procesos
Liderazgo		
Organizaciones Sociales	Actores	Sujetos de intervención
	Contexto	Territorio
	Necesidades	Crisis de la salud – servicio público
	Programas de atención	Estrategias de asistencia social

- **Fase 2: Generación y recolección de la información**

Durante esta fase se inició la búsqueda y recolección de información indagando fuentes secundarias mediante la revisión de datos, informes y estudios especializados sobre el tema, información que se contrastó posteriormente con los discursos, percepciones y representaciones que los actores expresaron en la aplicación de las distintas técnicas como fueron: las entrevistas, la encuesta y la observación.

- **Fase 3: Interpretación y Análisis.**

Esta etapa se centró en la contrastación, interpretación y análisis de la información. Se privilegió el cruce de información recabada desde las diferentes fuentes como estrategia de triangulación entre referentes teóricos, fuentes documentales y orales retomadas en la búsqueda de relaciones y contradicciones de las categorías de análisis.

- **Fase 4: Devolución y socialización.**

Este último momento se proyecta como el espacio de devolución y socialización de resultados obtenidos. Este trabajo se definió a partir de criterios éticos basados en el consentimiento informado, la confidencialidad, la participación libre y voluntaria, el respeto por la diferencia, y finalmente el reconocimiento de los créditos a las fuentes correspondientes y la garantía del manejo de la información para fines exclusivamente concernientes a este trabajo.

CAPITULO 1

LA INNOVACION COMO PROCESO

1.1 ¿Qué es Innovación?

La innovación es definida como un cambio que introduce novedades, y que hace referencia a la modificación de elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o implementar elementos totalmente nuevos. “La innovación es hoy en día, una necesidad absoluta en las empresas para sobrevivir. Las compañías que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro. Si no buscan soluciones innovadoras a los problemas que emergen en la sociedad o en sus clientes continuamente, su negocio no prosperará, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente será desplazada por otras”. (González, 2012)

Existen muchas definiciones de Innovación dependiendo del contexto en que se utilice.

Según la página web Wikipedia:

“INNOVAR proviene del latín innovare que significa, acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir al mercado una novedad... INNOVAR también significa, alterar, cambia, mudar modificar transformar, transmutar, variar corregir, rectificar y muchas más acciones que utilizamos para establecer cambios físicos de algo”.

Un autor no identificado. (González, 2012) *“Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino también, introducirlo en el mercado”*

Estas definiciones hacen énfasis en la novedad y mejora en el resultado final. En las dos aparece también un elemento esencial de la innovación: *llevar los resultados al mercado, es decir, explotarlos comercialmente.* (González, 2012)

La innovación *“es un proceso en red orientado a la relación de problemas que tiene su ocurrencia primaria en el mercado, lo cual implica relaciones formales e informales entre diferentes agentes, y*

el intercambio de conocimiento tácito y explícito, que facilita el aprendizaje desde diferentes formas” (Legrand & Chartrie, 1999)

Es importante innovar generando un nuevo conocimiento, ya que la generación de este último puede ser la ventaja o la barrera más importante en el sector.

En la 3ª. Edición del Manual de Oslo se define la innovación como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización, o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

Para Martínez y Castellanos *“la innovación es un proceso mediante el cual una sociedad extrae del conocimiento beneficios sociales y económicos, se convierte en un tema obligado en cualquier organización o institución y aún más en países en desarrollo en donde la adopción de este concepto es fundamental para el crecimiento económico y social.”* (Martínez & Castellanos, 2012)

Sin embargo, y teniendo en cuenta la validez de los referentes antes mencionados, el concepto actual de innovación introduce una nueva característica: la innovación como proceso transformador.

Hoy en día, el reto consiste en crear procesos organizados y sistemáticos en las organizaciones para lograr que continuamente produzcan resultados innovadores y exitosos en la exigente prueba del mercado, y conduzcan a la creación de una cultura de la innovación. La generación, selección e implementación de ideas es la columna vertebral de este proceso.

Por estas razón (González, 2012) considera la innovación como el proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto –bien o servicio- , proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa.

Un elemento fundamental en la innovación es encontrar oportunidades ofreciendo soluciones a necesidades no satisfechas de los clientes y, sobre todo, a aquellas que los clientes no están en capacidad de expresar. (González, 2012)

“Innovación es la transformación de CONOCIMIENTO en nuevos productos y servicios. No es un evento aislado sino la respuesta continua a circunstancias cambiantes”. 1001 Ways to Take Initiative (Nelson, 1999)

Según Hinojosa la innovación *“...no tiene que estar basado en ideas novedosas, sino también, y mas frecuentemente, se da mediante la implementación de pequeñas mejoras en productos o procesos”* (Hinojosa, 2006)

El Manual de Oslo (OCDE, 2005) señala que las actividades de innovación incluyen las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Reafirma la idea que hablar de innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o una nueva combinación de conocimientos existentes y generar de manera significativa un cambio transformador.

1.2 La gestión de la innovación como proceso

Las actividades relacionadas con los procesos de innovación requieren de un proceso de gestión que permitan garantizar la consecución de las actividades y estrategias requeridas para llevar a cabo dentro de las organizaciones un proceso de innovación rígido y por medio del cual se genere un nuevo conocimiento. Para ello, deben adoptar o crear un modelo de innovación, establecer un proceso o ciclo de la innovación y desarrollar capacidades para su implementación y ejecución.

1.2.1 Modelo de gestión de la innovación

Un modelo de innovación refleja la forma en que la empresa adelanta el proceso de innovación. Teniendo en cuenta el carácter descriptivo de esta investigación, para este aparte se realizó una síntesis de los modelos de gestión de la innovación que han sido desarrollado por varios autores y que reflejan el proceso de innovación de manera transversal.

Tabla 5. Conceptos de Modelo de Gestión de la Innovación. Fuente: Laura Acuña (Acuña, 2016)

Nombre del modelo	Autor(es)	Características generales
Modelo guía para gestionar la innovación	(CIDEM Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, 1999)	Concibe la innovación como proceso, y para ello elaboró una guía de gestión de innovación con las siguientes etapas: la generación de nuevos conceptos, el desarrollo de productos, la redefinición de procesos productivos y la redefinición de procesos organizativos. Estas etapas deben circunscribirse en el mercado como entorno y sobre la base de la gestión del conocimiento y la tecnología.
Modelo del sistema de gestión de la innovación (SGI)	(López Pérez, Merino Arends, & Irizar Etxeberria, 2005)	Refiere un marco integral de los procesos básicos para la gestión de la innovación. Este modelo incluye los siguientes elementos: la gestión estratégica de la innovación, la formación y el fortalecimiento de la cultura de innovación, el refuerzo y uso efectivo de las competencias tecnológicas (recursos, capacidades y herramientas), la investigación y desarrollo (I+D) y el desarrollo de nuevos productos, la colaboración para la innovación, la gestión de los procesos productivos y organizacionales y, por último, la explotación de la innovación.
Modelo de Gestión I+D	(Robledo, 2006)	La gestión de la I+D y de la innovación se basa en la comprensión y el cumplimiento de unos objetivos principales que están relacionados con: el entendimiento de la I+D y su papel en el contexto de los procesos de innovación; la relación de la I+D y la estrategia organizacional; los vínculos que existen entre las formas organizativas de la empresa, la creatividad y la I+D, y el valor de su contribución a que esta última sea efectiva y eficiente; el análisis, el desarrollo y la aplicación de metodologías de administración de portafolios y de gestión de proyectos de I+D; el reconocimiento y la evaluación de los principios metodológicos y los criterios de formulación, selección y ejecución de proyectos exitosos de desarrollo de nuevos productos y procesos, y el análisis, el desarrollo y la aplicación de metodologías de evaluación de la I+D empresarial.

1.2.2 Ciclo de la Innovación

Hablar de la gestión de la innovación implica muchas veces implantar en las organizaciones la capacidad de innovación, la cual es contingente y puede variar de conformidad con el contexto de la misma (país, sector, industria, tiempo, tamaño y personas). En algunas organizaciones innovar es igual a la introducción de un solo y único cambio, en otras es la generación de cambios progresivos con el igual número de cambios significativos.

Innovar requiere de un proceso sistémico y organizado que puede incluir las siguientes etapas:



Figura. 1 Ciclo de Innovación. Fuente: Elaboración Propia

Para que una organización pueda implementar un ciclo de innovación como el descrito anteriormente y pueda beneficiarse de él, es necesario un sistema de gestión que garantice rigor en la organización y con ello iniciar el proceso de creación de capacidad de innovación enfocado al recurso humano. En este punto es necesario desarrollar una cultura de cambio que promueva un clima de innovación *“la disposición de toda la organización para el cambio y la innovación”* (Acuña, 2016) que le permita generar en el tiempo y con los recursos de manera sostenida cambios en las operaciones de I+D, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales.

De acuerdo con Mark Dogson, *“...una nueva dimensión de la GESTION se requiere para enfrentar los retos actuales en tecnología, organización, finanzas, competencias de la fuerza laboral, entrenamiento, proyección a futuro... el nuevo paradigma de gestión debe orientarse a crear organizaciones flexibles, más comunicativas, que aprenden continuamente en el desarrollo de su operación”* (González, 2012)

Según Hammel, el reto principal de las empresas actualmente es lograr que junto con el marco tradicional de gestión caracterizado por los procesos basados en jerarquía, estandarización, especialización, conformidad con normas establecidas y predictibilidad orientados al control y a la eficiencia, coexista otro marco orientado a la flexibilidad y creatividad que propician la innovación, fundamentado en un propósito de toda la organización y en comunidades apasionadas, en una jerarquía de apoyo *“arriba hacia abajo”* que permita la implementación natural de la innovación *“abajo hacia arriba”*, en dar respuestas rápidas a las necesidades cambiantes del mercado. (González, 2012)

Crear capacidad de innovación en las organizaciones es el resultado del cambio en cuanto al liderazgo y estructura organizativa, a la cultura de la innovación, a la capacitación y promoción del recurso humano, a la reorientación de los procesos, al establecimiento de métricas de innovación y uso de las herramientas apropiadas en cada una de las etapas del ciclo de innovación. Adaptación de Strategos en el estudio de innovación de Fernando González. (2012)

1.2.3 Capacidad de Innovación

Es importante que la capacidad de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de conocimiento y aprendizaje no se consideren como una destreza individual, ni tampoco como la suma de aptitudes individuales, debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales. (Engel, 1997)

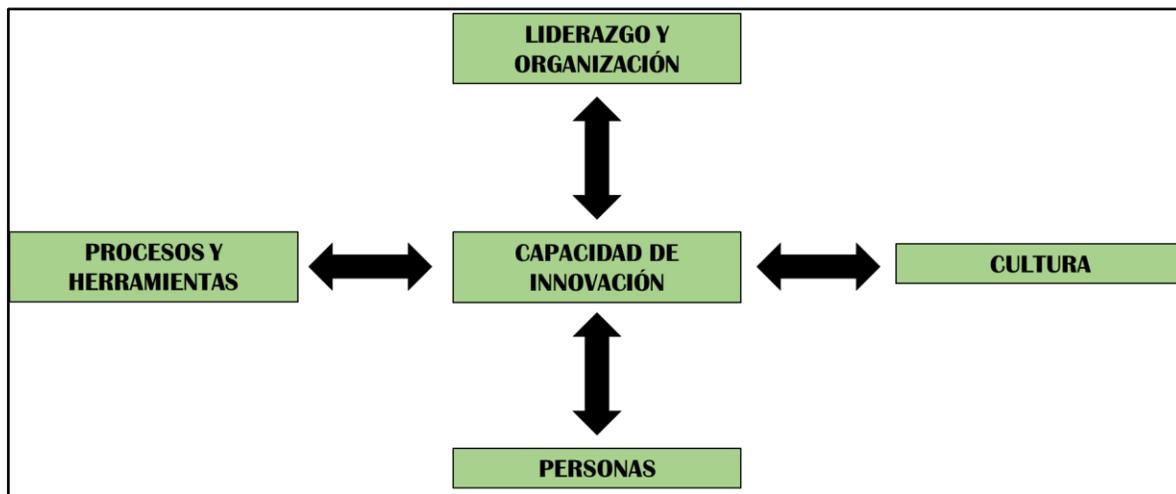


Figura. 2 Capacidad de Innovación. Adaptación. Fuente: Elaboración Propia

El **liderazgo** se traduce en la adopción de una visión y lenguaje de la innovación en toda la organización, en facilitar los medios y recursos que sean necesarios, en alinear la estrategia de innovación con la planeación estratégica de la empresa, fomentar participación amplia de todos los estamentos de la empresa en la innovación y, sobre todo, eliminar oportunamente las barreras que puedan aparecer en contra de la innovación. (González, 2012)

Estructura Organizativa, La empresa debe establecer una estructura en la organización que facilite la fluidez y eficacia del proceso de innovación. (González, 2012) Líderes de proceso y encargados de desarrollar las ideas de innovación.

Según Peter Senge, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubrirán como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. (Senge, 2005)

Cultura de Innovación, “... corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.” (Couto, 2012) Generando con lo anterior, sistemas y procesos organizativos mas rígidos.

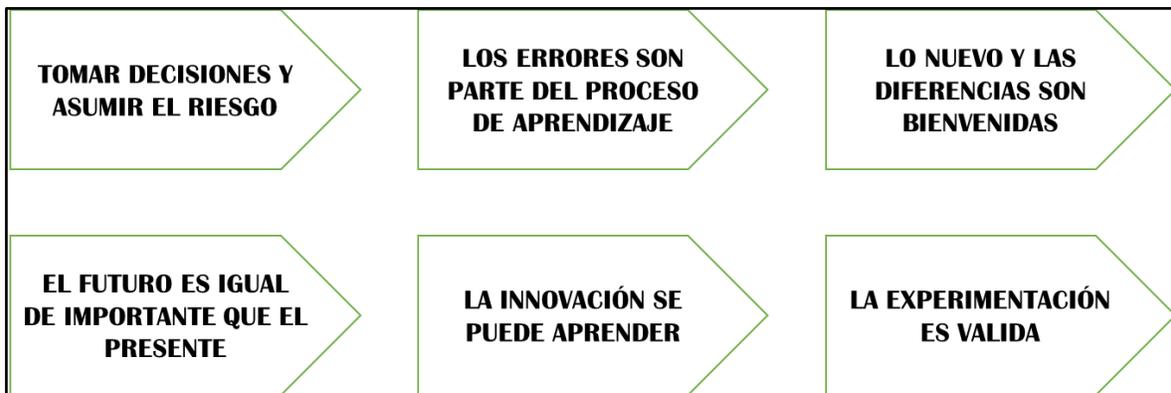


Figura. 3 Características de la cultura de innovación. Fuente: Elaboración Propia

Las **personas**, el éxito de la innovación en una organización depende casi en su totalidad de la preparación y formación del recurso humano, así como del desarrollo de competencias (conocimiento y aptitudes) para la innovación. Las competencias a desarrollar en las personas en relación con la innovación están relacionadas con la creatividad y la mejora continua, trabajo en equipos, identificación del riesgo, construcción de relaciones, gestión de proyectos, implementación e intraemprendimiento. (González, 2012)



Las personas son fuente de creatividad y la implementación de estas ideas son el principio de la innovación; el aprovechamiento de las ideas y sugerencias de los empleados en las organizaciones, se han convertido en una fuente de ventaja competitiva.

Procesos y herramientas, en una empresa innovadora es necesario reenfocar los procesos ya implementados de acuerdo con las condiciones requeridas para la innovación. El proceso de asignación de recursos es de vital importancia para la innovación dado el riesgo e incertidumbre inherente. (González, 2012) La capacidad de innovación de la organización debe estar en cada una de las acciones y procesos de la organización de una forma integrada.



CAPITULO 2

FUNDACION SANAR – NIÑOS CON CANCER PROGRAMA “CUENTA CONMIGO”

2.1 Contexto Institucional

La Fundación SANAR nace el 23 de agosto de 1988 como una iniciativa social y comunitaria orientada al cuidado de la infancia de escasos recursos de la ciudad de Barranquilla. Posteriormente en octubre de 1989 se constituye como una organización sin Ánimo de Lucro conformada por un grupo de profesionales sensibles al grave problema de la presencia del cáncer en los niños y niñas de 0 a 14 años residentes en la Costa Atlántica, creando un programa médico-Hemato-oncológico que permitiera a esta población una mejor atención y calidad de vida.

Antes de la existencia de la Ley 100 de 1993, los niños con cáncer en Colombia tenían enormes dificultades para acceder a las medicinas y a un tratamiento oportuno y adecuado. La mayoría de ellos moría como consecuencia de la progresión de la enfermedad, incluso sin ser diagnosticados. Fue por esta razón que, desde el primer momento, SANAR se impuso la meta de proporcionar un diagnóstico oportuno y ofrecer un apoyo constante de manera permanente durante todo el tratamiento a los niños beneficiados del programa.

Estas personas compartían experiencias de vida similares y ante la ausencia de un centro especializado en la Costa Atlántica, dedicado a esta rama de la medicina específicamente Leucemias y Linfomas, se unieron especialistas médicos y de esta manera se dio forma a lo que hoy en día es SANAR, entre otros especialistas y profesionales comprometidos con la visión y misión de cuidar niños en condición de vulnerabilidad.

SANAR inició sus labores en Barranquilla en el Hospital Infantil San Francisco de Paula en el año 1990 hasta el año 2001, donde se adecuó un pabellón de Hemato-Oncología Pediátrica y los niños eran atendidos por un profesional médico, especialista hematología oncológica.

Para ese momento antes de entrar en vigencia la Ley 100 de 1993 la fundación SANAR contaba con la infraestructura necesaria para acompañar y suministrar tratamientos oncológicos. Una

vez llegada la Ley 100, los servicios médicos pasaron a ser administrados a través de las Entidades Prestadoras de Salud - EPS y sus respectivas Instituciones Prestadoras de Salud - IPS, lo que generó que la salud se viera como un mero servicio, que abundaba en trámites y carecía en celeridad, oportunidad y eficacia. Barreras de acceso que hoy más de una década después aún se perciben y se agudizan en enfermedades como el cáncer, consideradas de alto costo y que diariamente aumentan sus casos.

Es por eso que para SANAR constituye un objetivo principal:

Apoyar de manera oportuna, digna y eficaz, al niño(a) enfermo con cáncer (Leucemia, Linfomas, Osteosarcomas, Retinoblastomas, entre otros) en el proceso de diagnóstico y tratamiento de la enfermedad posibilitando el acceso a un nivel de vida de acuerdo a sus derechos.

Adicional, busca facilitar la adecuada atención médica, imágenes diagnósticas de alta gama, exámenes de laboratorio especializados, estudios genéticos entre otros; ofrecer información para que puedan acceder un tratamiento integral; asesoría jurídica cuando sus derechos sean vulnerados y apoyar psicológicamente al niño y a su familia.

2.1.1 Despliegue estratégico

La Fundación SANAR tiene como Misión:

SANAR una institución, sin ánimo de lucro, con proyección regional, dedicada a acompañar al niño con cáncer y a su familia en el diagnóstico y cuidado integral de la enfermedad, en los aspectos médicos, psicológicos y lúdicos y ayudarlos a sobrellevar sus problemas sociales.

Su visión es ser reconocidos a nivel regional, como una empresa social que trabaja en equipo, estableciendo estrategias y convenios científicos y económicos que permitan atender y proporcionar a la población infantil de escasos recursos económicos con problemas de cáncer, un tratamiento médico integral de alta calidad.

Valores Institucionales:

- Compromiso con nuestra labor social
- Honestidad en los servicios prestados

- Respeto y afecto a cada uno de los pacientes y a sus familiares

SANAR, cuenta con un banco de recursos profesionales, que le permiten cumplir con su objetivo primordial y ha contado desde su inicio con el invaluable apoyo de la comunidad en general, destacándose el aporte de la empresa privada que le ha permitido el logro de los objetivos de la Fundación encaminados a ofrecer una mejor calidad de vida a sus niños a través de programas de atención médica y psicosocial.

Apoyo médico: El objetivo de esta línea de trabajo es garantizar que los pacientes tengan acceso a un diagnóstico preciso y a tiempo, y apoyarlos en la consecución de los recursos médicos que no están cubiertos por el Plan Obligatorio de Salud (POS), una vez entro en vigencia la Ley 100 de 1993.

Diagnóstico especializado: SANAR hace posible que niños de escasos recursos con cáncer tengan acceso a exámenes especializados de manera oportuna.

Asesoría médica especializada: Un profesional médico especialista, Hemato-Oncólogo Pediatra y Director Científico de Sanar brinda su conocimiento y experiencia al servicio de los niños con cáncer.

Medicamentos e insumos: SANAR entrega auxilios para que los pacientes puedan acceder a medicamentos e insumos no incluidos en el POS.

Acompañamiento Psicosocial y Económico: SANAR apoya a los pacientes y a sus familias con programas de atención psicológica y de terapia en convenio con la Fundación Nuestra Casa, al igual que ofrece auxilios de alimentación y de transporte urbano. Todo con el propósito de que los niños puedan continuar con su tratamiento de manera oportuna y adecuada sin interrupciones.

Actividades Lúdico - Recreativas: Para SANAR es de vital importancia la recreación de nuestros niños, es por esta razón que siendo conscientes de sus necesidades no solo de salud, alimento y educación sino también de ocio y esparcimiento, destinamos tiempos en los cuales ellos comparten y celebran juntos fechas como el día del niño, paseos al Zoológico, Cine, Parque de diversiones y Celebración de la fiesta Navideña entre otros.

2.1.2 Estructura Organizacional

Actualmente la Fundación Sanar se encuentra organizada de la siguiente manera;

Asamblea General, integrada por miembros activos de la institución, Junta Directiva conformada por un presidente y su secretario, que desde 1988 a 1.990 fue liderado por el Dr. Leonardo Duran Sierra, luego por la señora Pía de Carvajales hasta el año 1.998 y actualmente por la señora Mercè de Hani.

Órgano de Administración, regido por una Directora Ejecutiva nombrada por la junta. En (1.988 a 1.991) fue escogida la señora María Beatriz Salcedo de González, la remplazó la señora María Inés Restrepo de Lafaurie (1991 a 1.998), luego la señora Nazly de Acosta (1999 al 2000), y más tarde la señora Deissy de Serrano (2001 al 2004) y a partir de esa fecha la señora Sylvia López de Navarro, quien continúa desempeñando esta labor.

Órganos asesores: conformado por un Comité científico quienes asesoran a la Fundación en los asuntos relacionados en actividades científicas.

Comité del Voluntariado: integrado por miembros activos, quienes organizan todo tipo de actividades para la recaudación de fondos, y en el desarrollo de proyectos que van en pro de nuestra misión.

2.2 Sostenibilidad Económica

¿Cómo ha logrado SANAR sostenerse durante 27 años y llevar hasta la actualidad el cumplimiento de sus objetivos? SANAR se financia hoy en día de la siguiente manera:

Programa De Reciclaje: Consiste en recoger material reciclable: cartón, archivos muertos, papelería en general, tapas plásticas (de gaseosas, jugos, té etc.), en casas y empresas que estén dispuestas a vincularse a este programa.



Reciclaje de tapas plásticas: Es una campaña que se está llevando a nivel nacional. Con la recolección de tapas plásticas (de gaseosa, crema dental, agua, jugos, recipientes de aseo y otros). Sanar obtiene recursos que son invertidos en el sostenimiento de los programas que hacen parte de sus áreas de trabajo y que están dirigidos a todos los niños con cáncer y sus familias.

Organización De Eventos: Se organizan eventos sociales de los cuales se cobra una cuota simbólica por la asistencia y lo recaudado se utiliza para financiar los tratamientos, entre estos ya institucionalizados: bingo, desfile de modas, desfiles de modas, exposiciones, venta de libros de cocina, tarde gourmet musical y rifas.

Venta De Tarjetas: Se venden tarjetas de pésame, tarjetas que elaboran las madres de los pacientes para diferentes ocasiones especiales del año, como Navidad, Día de las Madres etc.

Plan Padrino: Bajo este programa una persona puede adoptar a un niño o niña que se encuentre en tratamiento, donando la cantidad voluntaria que desee ya sea, consignándolo en nuestra cuenta bancaria o directamente a las oficinas de la Fundación Sanar.

2.3 Las barreras de atención en el servicio de salud, “SANAR una posibilidad de vida para los niños con cáncer en la Región Caribe”

Crisis de la salud en Colombia

Se dice que con la entrada en vigencia de la Ley 100 de 1993 y sus múltiples reformas hasta la fecha, hablar de salud es toda una crónica de realidades tristes, difíciles, complejas, incluso de atención inasequible. Casi que se convirtió en un servicio privado de prestación al mejor postor, una dinámica capitalista que afecta a un sin número de ciudadanos y resta credibilidad al sector público y al páter Gobierno como quien administra y está en la responsabilidad de corresponder y cuidar un derecho como es la salud, lo que acrecienta cada vez más la inequidad en el acceso.

Actualmente, son muchas las críticas permanentes que se tienen al sistema de salud y se califica como una de las peores crisis de la historia en este sector; en una entrevista realizada a Marcela Vélez especialista en salud pública de la Universidad de Antioquia, a la pregunta ¿Cuál cree que es el principal problema que enfrenta el sistema de salud en Colombia?, realizada por el periódico El Espectador en su edición virtual del mes de febrero del presente año, manifiesta que.

El principal problema se llama EPS, especialmente la expectativa de ganancia de los intermediarios a expensas de la negación de la atención en salud a los colombianos. El problema es que no hay manera de hacer compatibles las ganancias de las EPS con el bienestar general de la población, y creo que para lograr este objetivo se requiere un gran compromiso por parte de la administración pública.

Con lo anterior, se amplía el debate de hasta qué punto la salud es un negocio de particulares o es realmente un derecho constitucional. Desde esta postura se crea una reflexión permanente del deber y el derecho que tenemos los colombianos de ser veedores del sistema y el hoy profesional específico - administrador en salud - en asumir roles más responsables que protejan y salvaguarden la salud.

Hoy en día, son muchos los usuarios que se quejan de la imposibilidad de acceder a los medicamentos, tratamiento y estudios especializados que se requieren para tener un óptimo estado de salud; quejas que cada vez son más frecuentes y que están relacionadas con Plan Obligatorio de Salud – POS su cobertura y limitaciones, haciendo más inoperante el sistema y congestionado por la cantidad de quejas, tramites e inconformidades que si bien están amparados en la ley, los usuarios requieren de manera permanente presentar recursos para poder ser autorizados por las EPS.

Según Marcela Vélez, para superar la crisis de salud en Colombia se requiere:

Inclinar la balanza hacia algo más equitativo y de mayor satisfacción para los colombianos... implica el reconocimiento y la garantía de la salud como derecho fundamental, y la completa eliminación del ánimo de lucro en la administración o intermediación con dineros de la salud. Se requiere inversión y apuesta política

por un modelo de atención primaria en salud, sin descuidar la atención adecuada de la enfermedad y sus complicaciones. Adicionalmente, se necesita establecer un buen sistema de información nacional que permita identificar las características y necesidades en salud de los ciudadanos; fortalecer los organismos de vigilancia y control a las instituciones de salud y al gasto en salud específicamente, y controlar la industria de tecnologías médicas para poder cubrir más y mejor a los colombianos. Estas medidas deben acompañarse de principios como el trabajo decente de todo el recurso humano en salud, el respeto a la autonomía profesional y el estímulo a la autorregulación ética de los mismos; de promover mayor participación de los colombianos en su propio cuidado de la salud, en la toma de decisiones de acuerdo con sus preferencias. (El Espectador , 2016)

2.4 Las normas y leyes que protegen a los niños enfermos de Cáncer en Colombia.

- **Constitución Política**

Artículo 44. Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia.

La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores.

Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.

Artículo 48. La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley.

Artículo 49. La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

(Subrayado fuera de texto original)

- **Ley 100 de 1993**

El Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia, está regido y controlado por la Ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Uno de sus objetivos es garantizar el cumplimiento de cobertura hasta lograr que toda la población acceda al sistema, mediante mecanismos que, en desarrollo del principio constitucional de solidaridad, permitan que sectores sin la capacidad económica suficiente como campesinos, indígenas y trabajadores independientes, artistas, deportistas, madres comunitarias, accedan al sistema y al otorgamiento de las prestaciones en forma integral.

Tiene como principios fundamentales la eficiencia, universalidad, solidaridad, integridad, unidad, participación y progresividad del sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales hoy conocida como riesgos laborales.

- **Ley 1384 de 2010 – Ley Sandra Ceballos, acciones para la atención del cáncer en Colombia**

Esta ley tiene por objetivo establecer las acciones para el control integral del cáncer en la población colombiana, de manera que se reduzca la mortalidad y la morbilidad por cáncer (...), así como mejorar la calidad de vida de pacientes oncológicos, a través de la garantía por parte del Estado y de los actores que intervienen en el Sistema General de Seguridad Social en Salud vigente, de la prestación de todos los servicios que se requieren para su prevención, detección temprana, tratamiento integral, rehabilitación y cuidado paliativo.

Se tendrán como beneficiarios toda la población colombiana residente en el territorio nacional, buscando disminuir la incidencia, mortalidad y mejorar localización de vida de los pacientes oncológicos.

- **Ley 1388 de 2010 - Ley Integral de Niños con Cáncer**

Desde el Observatorio Interinstitucional de Cáncer Infantil (OICI), se lucha diariamente para que reglamenten y pongan en práctica los servicios contemplados en la Ley 1388 de 2010, Ley de Cáncer Infantil, el principal objetivo de esta ley es reducir la tasa de mortalidad por cáncer de menores de 18 años garantizando la presentación de todos los servicios que sean necesarios para su detección temprana y tratamiento integral.

Igualmente, la Ley 1388 contempla en su objetivo, “la garantía por parte de los actores de la seguridad social en salud, de todos los servicios que requieren para su detección temprana y tratamiento integral”. Y como parte del tratamiento integral la Ley 1388 en su Capítulo IV, Artículo 13 habla del Apoyo al menor con cáncer que incluye además de los servicios de un Hogar de Paso, pagos del costo de desplazamiento, “un apoyo psicosocial de acuerdo con sus necesidades”.

Tal y como está consignado, todos los menores que padecen la enfermedad, una vez confirmado el diagnóstico tienen derecho a que se les autorice todos los servicios que el paciente requiera

de manera integral. Según la norma, los servicios deben ser prestados por unidades de atención de cáncer infantil de su EPS o ente territorial.

Igualmente, los familiares del menor tendrán derecho a recibir tratamientos preventivos y aquellos que sean necesarios con el fin de evitar que la ausencia de estas medidas ponga en peligro la efectividad del tratamiento del niño.

2.4 Educación para la salud

“La salud es básicamente una estructura social: se crea a través de la interrelación entre la gente y sus entornos en el proceso de la vida diaria: donde la gente vive, ama, aprende, trabaja y juega.”

Ilona Kickbusch, Promoción de la Salud a través de la Educación de Adultos. CONFINTEA, Hamburgo, 1997.

(Insitucion de la UNESCO para la Educacion, 1999)

La salud siempre ha sido un tema muy importante en la educación, muchos son los programas que actualmente se ofrecen con el propósito de educar a la población en general para el autocuidado y el bienestar personal. En el ámbito de las ciencias de la Salud, la Educación para la Salud – EpS es una de las disciplinas más jóvenes, este término sugiere *la comunicación hacia fuera y hacia debajo de conocimientos sobre la salud, a individuos a los que se suponía desprovistos de los mecanismos cognitivos sobre el modo de evitar las enfermedades.*

Una visión que da importancia a los factores sociales, culturales y psicológicos determinantes en la gestación de enfermedades y sus respectivos tratamientos.

Según la Organización Mundial para la Salud – OMS en la Declaración de Ottawa sobre Promoción de la Salud en 1986 dice lo siguiente de la EpS:

La Educación para la Salud comprende las oportunidades creadas conscientemente que suponen una forma de comunicación destinada a mejorar la alfabetización sanitaria, incluida la mejora del conocimiento de la población en relación con la salud y el desarrollo de habilidades personales que conduzcan a la salud individual y de la comunidad. Es un instrumento de la promoción de salud y por tanto una función importante de los profesionales sanitarios, sociales y de la educación. Asimismo, la educación para la salud es una parte del proceso asistencial, incluyendo la prevención, el tratamiento y la rehabilitación.

La EpS aborda no solamente la transmisión de información, sino también el fomento de la motivación, las habilidades personales y la autoestima, necesarias para adoptar medidas destinadas a mejorar la salud. La EpS incluye no sólo la información relativa a las condiciones sociales, económicas y ambientales subyacentes que influyen en la salud, sino también la que se refiere a los factores de riesgo y comportamientos de riesgo, además del uso del sistema de asistencia sanitaria. Es decir, la educación para la salud supone comunicación de información y desarrollo de habilidades personales que demuestren la viabilidad política y las posibilidades organizativas de diversas formas de actuación dirigidas a lograr cambios sociales, económicos y ambientales que favorezcan la salud. (Universidad de Cantabria, 2010)

Es por lo anterior que la educación para la salud es un referente que acoge la movilización social y la “abogacía por la salud”, es una herramienta dentro del proceso de atención integral a los pacientes en el sector salud, ya que viene definido por la asistencia, la prevención, la adaptación social a un problema (enfermedad) y finalmente la promoción de la salud.

2.5 Sanar y su programa de acompañamiento de pacientes y cuidadores “Cuenta Conmigo”

Los niños y niñas con Cáncer en Colombia son víctimas de una vulneración permanente a sus derechos de salud producto de las dificultades de acceso, atención, conocimiento y orientación

en trámites y servicios oncológicos. Hoy en día, son muchos los usuarios que se quejan de la imposibilidad de acceder a los medicamentos, tratamientos y estudios especializados que se requieren para dar continuidad a procedimientos indispensables para la salud y la vida de los niños y niñas con cáncer.

Las quejas relacionadas con las violaciones y restricciones del Plan Obligatorio de Salud – POS cada vez aumentan, su cobertura limitada da cuenta de los vacíos y el detrimento al que se ven expuestos los usuarios del sistema de salud. Lo anterior hace más inoperante el sistema, el cual se satura de quejas, reclamaciones, acciones judiciales haciendo de lo poco que hacen más insuficiente.

Lo que obliga al paciente y sus cuidadores buscar recursos propios y de terceros particulares y/o fundaciones para suplir procedimientos, medicamentos y ayudas diagnósticas necesarias para el paciente, no solo por la carencia de lo económico, sino también por la falta de conocimiento, orientación e incluso manejo de la enfermedad; la cual hasta este punto solo es observada desde los números como una patología de alto costo según el Observatorio de Oncología Pediátrica en Colombia y no es valorada como una situación de crisis personal y familiar para los niños y sus padres.

Teniendo en cuenta lo anterior, se visibiliza la crisis de un sistema irresponsable y carente con las familias, que adicional desconoce el componente emocional y psicosocial que hay detrás del drama de la enfermedad. Es por eso que hoy en día a través de las fundaciones se pueden implementar programas de intervención enfocados a velar no solo por los pacientes en sus carencias, sino ser apoyo y hacer promoción en la familia que les permita empoderarse de la enfermedad como una situación que requiere todo su atención, tiempo y compromiso.

Sin embargo, existe en el legislativo colombiano la ley 1388 de 2010, Ley Integral de Niños con Cáncer la cual realiza una mirada global de las necesidades concretas y presentes de los paciente, tiene por objetivo reducir la tasa de mortalidad de menores de 18 años garantizando la prestación de todos los servicios que sean necesarios para su detección temprana y tratamiento integral; sin embargo y a pesar de su contenido, hoy podemos identificar la inoperancia de la norma y el desconocimiento de padres, pacientes e instituciones prestadoras de salud quienes

ignoran la prevalencia de los niños en el sistema de salud, no solo por su carácter de niños sino por el tipo de enfermedad que padecen.

Hoy el reto es la información, el acceso, la orientación y el conocimiento real sobre la enfermedad. No solo es realizar el trámite judicial, proceder a la reclamación, colocar una queja o tutelar cada vez que un servicio de salud sea negado. El real compromiso es el aprendizaje de la enfermedad, conocer cómo abordarla, que decir, que hacer, como dirigirse a los especialistas, a las EPS y sus respectivas IPS como exigir sus derechos, en que momentos reclamar y que instancias velan por la debida atención en el sistema de salud.

Se tendrán como sujetos de intervención, los individuos, grupos o instancias sociales que están involucrados en la intervención social porque participan en el problema que constituye el objeto de intervención. Podrá ser sujeto de intervención un ser humano en condiciones de carencia o necesidad social que sufre un problema social o tiene una necesidad que no ha podido satisfacer. (Navarro, 2014)

Bajo esta premisa, el presente proyecto tendrá como sujetos de intervención los pacientes niños, niñas y adolescentes diagnosticados con cáncer beneficiados de la Fundación SANAR, sus familias, padres, madres, cuidadores y/o responsables, personal de la fundación, profesionales de las ciencias sociales aquí involucrados, profesionales médicos cuya experiencia este ligada al diagnóstico y cuidado de enfermedades oncológicas, profesional del derecho que dé cuenta de los derechos y deberes en el sistema de salud colombiano y funcionarios vinculados al sector salud desde las EPS, IPS y/o procesos de autorizaciones y procedimientos médicos.

Los cuales están ubicados en la ciudad de Barranquilla y sus alrededores, teniendo en cuenta que el campo de acción de la fundación es toda la región caribe, sin embargo, para efectos de la ejecución del presente proyecto se tendrán como sujetos de intervención los localizados en la ciudad y su área metropolitana, los pacientes hospitalizados actualmente en centros médicos de la ciudad o se encuentren de paso por atención médica especializada.

La Fundación SANAR desde el área de Trabajo Social, pretende llevar un acompañamiento integral tanto al paciente - niño, niña y adolescente -, como a sus familias, padres, madres, cuidadores y/o responsables, cuya finalidad sea la orientación, el aprendizaje, el conocimiento de

la enfermedad y enfrentamiento de crisis inherentes al cáncer, lo anterior garantizando un enfoque de salud familiar psicosocial, que promueve la cooperación entre otras organizaciones e integralidad en la intervención.

Se ha logrado evidenciar que, si bien la enfermedad afecta la salud de los niños, niñas y adolescente con cáncer, impacta también la vida, la estabilidad y los ciclos de todos los seres que se encuentran a su alrededor -la familia- en donde se configuran y se concretan, las capacidades de comunicación, cohesión, afectividad y acompañamiento como formas de protección y resiliencia que contribuirán al enfrentamiento oportuno de las crisis.

La Fundación SANAR beneficia a niños, niñas y adolescentes de escasos recursos de toda la región caribe, quienes llegan a sus instalaciones por las diversas barreras de acceso generadas por el sistema de salud para atender la enfermedad de sus pequeños; barreras que hoy significan atención tardía: inoportuna e ineficiente.

Las demoras en el servicio y la posterior falta de especialistas y proveedores de servicios de salud, hacen parte de la crisis del sistema; el movilizarse de su lugar de origen para acceder a la prestación del servicio generando desplazamientos, altos costos e inversiones de tipo económico que en muchas ocasiones sobredimensionan las capacidades de estas familias, teniendo en cuenta que las entidades de salud incumplen en lo que por ley les corresponde: hospedaje, alimentación, sostenimiento, movilidad de los pacientes y acompañantes. Lo que hace más compleja no solo atender y entender la enfermedad, sino acompañar a sus familiares en el total conocimiento del deber ser.

Lo anterior retoma la idea de que las barreras de acceso hacen cada vez más complejas el sobrevivir en un sistema que hace ver las enfermedades catastróficas como un mal imposible de sobrellevar, cuando es posible demostrar que a través de manejos adecuados y atención oportuna la calidad de vida de los pacientes puede ser estable.

El proyecto de acompañamiento y orientación a las familias de los niñ@s y adolescentes con cáncer –Cuenta Conmigo- de la fundación SANAR pretender ofrecer un acercamiento a la enfermedad desde su concepto, su contexto social y jurídico, sus cuidados, sus rutas de atención



y la identificación de los actores que hacen parte de esta “historia de vida” que es el cáncer infantil.

Este proyecto retoma la idea de familias, cuidadores y/o responsables empoderados, capaces de velar y proteger los derechos de los niños con cáncer como sujetos de derechos, con plena y total protección desde lo legal, reconociendo la vulnerabilidad de su enfermedad y la fragilidad de sus emociones a través de sus luchas. Lo que requiere la educación y promoción en los temas relacionados con la enfermedad y diversidad de experiencias que al conocerlas permitirán a las familias generar conexión y cohesión entre quienes padecen las mismas crisis.

Se hace necesario generar espacios y encuentros donde predomine el acto comunicativo que promueva un reconocimiento de las normas, la apropiación de trámites, procedimientos y solicitudes y el fomento por una red permanente de cuidado entre padres, madres, cuidadores y pacientes.

Es por lo anterior que desde el Trabajo Social se considera pertinente transformar el contexto actual de los beneficiarios de la fundación a través de procesos de educación social, dejando lo meramente asistencialista y paliativo en el área de la salud.

A través de este proyecto serán más evidentes las diversas barreras de acceso y como cada actor involucrado posee alternativas para continuar más allá de la barrera. Como diría Marcela Vélez, “promover mayor participación de los colombianos en su propio cuidado de la salud, en la toma de decisiones de acuerdo con sus preferencias”. Un sistema de salud incluyente, que reconozca las necesidades como prioridades, y vele por la atención prioritaria de quienes lo requieran. (Velez 2016)

Si bien es claro lo que sucede actualmente en el país con los niños y niñas enfermos con cáncer es válido pensarse todos los beneficios y el impacto favorable que pueden presentarse, si se trabaja por el posicionamiento de una cultura de atención y acceso eficiente y oportuno a través de la educación y orientación de rutas de atención y reconocimiento de derechos en el área de la salud.

Una atención permanente e idónea de acuerdo a las necesidades del paciente y el protocolo de quimioterapia a seguir en los tiempos indicados por el especialista de manera oportuna. Una asistencia médica digna y justa de acuerdo a sus condiciones económicas, que cubra todas las necesidades personales, psicológicas, médicas y nutricionales de acuerdo a la gravedad de la enfermedad y la prioridad por la infancia.

Reducir la morbilidad y mortalidad de los niños enfermos con cáncer, por condiciones de desnutrición o discontinuidad en la atención médica. Asistencia médica integral orientado en el principio de solidaridad para aquellas familias que requieran apoyo asistencial y no puedan cuidar del paciente, un compromiso de las entidades prestadoras del servicio de salud y el ICBF por tratarse de pacientes menores de edad.

Atención preferencial para pacientes con enfermedades de alto costo, que sepan sus familiares a qué tipo de medicamentos complementarios pueden acceder teniendo en cuenta lo estipulado por el POS y que es NO POS.

Redes de apoyo entre entidades público, privadas y sin ánimo de lucro que promueven el respeto de la vida y la dignidad de los pacientes - niños y niñas con cáncer. Bajo la premisa de que el Estado es garante tanto de la efectiva protección del derecho a la salud, como de la oportuna prestación del servicio, incluso cuando la protección o la prestación del servicio han sido asumidas por particulares.

Las EPS y/o entidades del sector salud reconocerán en los pacientes y familiares, veedores de su responsabilidad en la prestación de servicios de salud, el desconocimiento de trámites y procedimientos ya no será más una excusa para una atención mediocre lo que permitirá que los pacientes de estratos bajos tengan la capacidad de reacción y respuesta a los entramados de las EPS y la diversidad de trámites administrativos que entorpecen la prestación del servicio.

El programa de acompañamiento “Cuenta Conmigo”, tiene como objetivos,

- Contextualizar a los pacientes, familiares, cuidadores y/o responsables del impacto del Cáncer como enfermedad catastrófica en sus dimensiones médicas y legales.

- Educar a los pacientes, familiares, cuidadores y/o responsables en hábitos de cuidado y generación de espacios de comunicación y apoyo intrafamiliar para atender la enfermedad.
- Promocionar e informar los alcances de la Ley 1388 de 2010, Ley Integral de Niños con Cáncer y los deberes y derechos de los usuarios en el sistema de salud en Colombia
- Difundir rutas de atención prioritaria para la atención de solicitudes, quejas, trámites o reclamos de tratamientos y procedimientos médicos que se encuentran en riesgo de vulnerabilidad.

Para ello se implementaron las siguientes estrategias y actividades:

De manera metodológica se diseñaron tres componentes, los cuales contienen las siguientes actividades.

Componente 1. Información y orientación. Herramientas de atención en salud.

Con el objetivo de orientar a los padres, madres, familiares, cuidadores y/o responsables del cuidado de los niñ@s diagnosticados con cáncer sobre aspectos inherentes a la enfermedad, contenidos médicos y fundamentos legales.

Este componente se desarrolla bajo la metodología de charlas-talleres las cuales tiene como propósito principal propiciar una reflexión conjunta respecto del cáncer infantil, su impacto en las dinámicas familiares y las diferentes etapas de la enfermedad.

Para dinamizar este componente se realizan las siguientes actividades:

- Actividad 1. Ciclo de charlas – taller para padres, madres, familiares, cuidadores y/o responsables del cuidado de los niñ@s diagnosticados con cáncer.

Charla – Taller N°1 El cáncer un miembro más de tu familia, conócelo, acéptalo, compéndelo.

Charla – Taller N°2 Cuidados y atenciones básicas en el hogar y centros hospitalarios. ¿Qué hacer y qué no hacer?

Charla – Taller N°3 El cáncer infantil un asunto legal. Ley 1388 del 2010. Ley Integral de Cáncer Infantil. Rutas de atención en salud. Deberes y derechos de los pacientes.

Estos espacios de formación surgen con el propósito de propiciar espacios de educación, aprendizaje y reflexión en torno a la enfermedad y de qué manera enfrentarse a ella. Se busca generar crítica y empoderamiento en los pacientes y sus familias sobre como entienden y de qué manera accionan frente a la enfermedad, los tramites, los procedimientos y los traumatismos inherentes al sistema de salud.

Se desarrollan capacidades comunicativas, ya que se pretende la participación activa y reflexiva a partir de experiencias personales y casos concretos en donde se visibilizarán las barreras de acceso al servicio de salud que colocan en condición de vulnerabilidad a los pacientes.

A su vez se abre un espacio de información y formación de rutas de acceso en servicio de salud que permitirá empoderarse y ser multiplicadores de información a otras familias que padecen situaciones similares y se enfrentan de manera diaria a los afanes y crisis de la enfermedad. Aquí la principal estrategia es la educación y promoción.

Componente 2. Fortalecimiento psicosocial familiar.

Tiene por objetivo fortalecer y restablecer vínculos de comunicación familiar a través de procesos de atención y orientación psicosocial que les permita a los pacientes y sus familiares manejar de manera adecuada las crisis y las tensiones inherentes a la enfermedad.

Este componente se desarrolla a través de las siguientes actividades:

- **Actividad 1. SANA TU CORAZON.** Actividad grupal de apoyo entre padres, madres, familiares, cuidadores y/o responsables del cuidado de los niñ@s diagnosticados con cáncer.
- **Actividad 2. Atención familiar, seguimiento y remisiones especializadas de un especialista en el área de la salud.**



Componente 3. Campaña comunicacional

Tiene por objetivo fortalecer la identidad familiar, los vínculos con la fundación SANAR, las relaciones de apoyo intrafamiliar a través de procesos de comunicación que den cuenta de las experiencias reales de los pacientes y sus familias.

Este componente se desarrolla a través de las siguientes actividades:

- **Actividad 1. Pieza audiovisual de identidad familiar. Familia Somos Todos**

Con apoyo de pacientes y familiares beneficiarios de la fundación SANAR se busca socializar sus experiencias de vida con relación al Cáncer Infantil y de qué manera hablar del tema y como enfrentarse a los efectos colaterales de la enfermedad han afectado su dinámica familiar.

- **Actividad 2. Orientación sobre rutas de atención y reclamación de derechos de los niñ@s** enfermos de cáncer, como herramienta de información para “derribar” las barreras de acceso. Ley de Atención Integral de Cáncer Infantil, y las rutas de atención en la ciudad de Barranquilla para interponer quejas, peticiones y/o reclamaciones de trámites y servicios.

CAPITULO 3

INTEGRACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROGRAMAS DE ASISTENCIA SOCIAL

RETOS Y OPORTUNIDADES

Para entender como funcionan los procesos de la gestión de la innovación en las organizaciones sociales, es necesario entender de donde nacen y como se entienden en el sector económico.

Las Organizaciones Sociales, Sin animo de Lucro u organizaciones del Tercer Sector son...”*El ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario, no gubernamentales y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, [...] de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social activa de las personas en todas sus dimensiones, prestando apoyo a personas y grupos sociales [...] en situación más vulnerable o en riesgo de exclusión social*”. (Plataforma ONG Acción Social, 2006)

Sus principales características están determinadas por sus objetivos de intervención:

- Prevenir y corregir procesos de exclusión social
- Promover procesos de inclusión activa y participación

Las organizaciones del Tercer Sector operan principalmente en tres ámbitos: los derechos, las necesidades sociales y la participación ciudadana. Sus funciones sociales se enfocan en la promoción de derechos individuales y colectivos, la ayuda para acceder y ejercer esos derechos, el estudio y/o la denuncia de necesidades y problemáticas sociales (al margen del ámbito de los derechos), la sensibilización a la sociedad sobre esas problemáticas sociales, la atención (directa) a esas necesidades sociales y el fomento de la participación ciudadana. (Torres, 2014)

Estas organizaciones son contrarias a las entidades del mercado, su fin es contrario al lucro y de manera permanente promueven derechos sociales mas que derechos económicos. De estas organizaciones se presume un auge desde la necesidad que encontraron los particulares en

exigir la defensa de los derechos sociales, sin estar vinculados al Estado como ente responsable de proporcionarlo.

En Colombia, las organizaciones sociales se caracterizan por promover y liderar la prestación del servicio social, en estas organizaciones recae la obligación de proveer los recursos para subsanar las necesidades básicas. De contextos como estos nace la Fundación Sanar – Niños con Cáncer, una organización que sin ánimo de lucro ha logrado beneficiar a cientos de familias que hoy en día padecen la enfermedad de la oncología pediátrica y que, a pesar de recaer sobre una población de especial protección, los niños, sigue siendo tan violentada en sus derechos.

Bajo este contexto, la Fundación Sanar seccional Barranquilla, con apoyo de su profesional social decidí emprender un camino diferente al asistencialismo y la provisión de insumos para el cuidado de los menores. Identifica una necesidad de acompañamiento no solo a los pacientes, sino también a los cuidadores que padecen la enfermedad en el plano emocional y en el agotamiento de los recursos legales y las rutas de atención. Y decidan escuchar las voces de sus principales beneficiarios y diseñan el programa de acompañamiento “Cuenta Conmigo”.

Este programa inicio su etapa de diseño en mayo del 2015 y después de un proceso riguroso de contextualización, necesidad y pertinencia se logró realizar una primera etapa del programa, logrando llegar a 60 familias de pacientes de oncología pediátrica que, cansados de solo recibir pañales y medicamentos, manifestaron la necesidad de sentirse escuchados y exigían a las organizaciones sociales “educarlos” en el proceso de ser cuidadores de pacientes con cáncer.

Es prestar asistencia social, de una manera *mejorada* e incluso en lo que respecta a la educación en salud, una *nueva* forma de cuidar y atender a los niños, niñas y adolescentes diagnosticados con esta condición. En el contexto de esta investigación innovaron en la forma y la gestión de los recursos para prestar un servicio de salud orientado a brindar condiciones de calidad a una población vulnerable.

Esta idea, inicialmente carecía de rigurosidad, en palabras de la Directora Ejecutiva de la Fundación, quien por solicitud de ella reservamos su nombre “*Sanar no cuenta con la capacidad de sostenerse económicamente, vive de las donaciones y por ende no contamos con la capacidad instalada para prestar un servicio permanente con un programa que represente para la fundación*”

unos recursos periódicos necesarios para su ejecución”. Es por esto que el programa inicia con profesionales voluntarios y finaliza siendo un programa éxito en atención, sin embargo, con limitaciones en la ejecución por la dificultad de los recursos.

Para seguir hablando de como se evidencia la gestión de la innovación en el diseño e implementación de programas de asistencia social en las organizaciones del Tercer Sector, es valioso conocer cuales fueron los alcances del programa una vez finalizado su periodo de ejecución durante el primer año, es decir *el resultado*. Posteriormente entraremos analizar cada uno de los criterios del ciclo de innovación y la cultura de innovación de la organización.

3.1 Cuenta Conmigo, una propuesta de innovación vista como resultado.

Finalizado el primer año de la ejecución del programa, la organización y sus colaboradores involucrados en ella, decidieron realizar una evaluación de las actividades desarrolladas e identificar cuales fueron los principales logros con la ejecución del mismo. Como punto de partida, se puede decir que llevar hasta el final la ejecución del programa ya fue todo un logro, teniendo presente que los recursos siempre han sido limitados y este es uno de los retos y limitantes que tienen las organizaciones cuando inician un proceso de gestión de la innovación... recursos económicos, humanos y de conocimiento.

Logros Institucionales

- Generar y consolidar contextos de apoyo a nivel psicosocial para cuidadores y familiares de niños, niñas y adolescentes diagnosticados con cáncer.
- Ser coparticipes en la identificación de rutas de acceso, educando y orientando para mitigar los efectos de la vulneración de derechos en salud.
- Conocer las realidades, las experiencias y las conversaciones que existen en los contextos familiares de los niños y que van más allá de la atención a la enfermedad. Las

crisis familiares y las incertidumbres generadas a medida que la enfermedad va tomando más presencia en la vida de los pacientes.

- Crear y consolidar procesos y herramientas que permitan hacer los seguimientos como una estrategia de apoyo a los servicios ofrecidos a los niñ@s y sus familias, el seguimiento debe estar orientado al proceso y luego a los resultados, indicadores de cumplimiento, evidenciar que se hace, porque y para qué. Construyendo la sistematización de las actividades realizadas.
- Identificar la pertinencia y la importancia del apoyo psicosocial brindando a nuestros beneficiarios y sus familias. Cada actividad, apoyo económico o gestión de tramites en salud, está enfocado en mitigar sus necesidades y generar nuevas posibilidades en medio de la ocurrencia de la enfermedad.
- Diseñar herramientas de información sobre barreras de acceso al sistema de salud, trámites, acciones legales y visibilizar la Ley de Cáncer Infantil. El desconocimiento de la Ley no te exime de la responsabilidad frente a la misma, educar e informar es un gran reto, crear empoderamiento sobre el tema es un gran logro.

Logros de los beneficiarios

- Contextualizarse y conceptualizarse en el cáncer infantil, educar para el cáncer, identificar signos de alarmas, que hacer y qué no hacer cuando se es diagnosticado.
- Exteriorizar sus emociones, sus temores, los imaginarios que se tienen frente a la enfermedad. Compartir sus experiencias a través de una conversación de pares orientada a mitigar los interrogantes y los mitos que se crean en torno a la enfermedad y durante el proceso de cuidado.
- Apropiarse de conceptos legales y herramientas jurídicas que les sirvan de insumos para mitigar las barreras de acceso al sistema de salud a través de la Ley de Cáncer Infantil.
- Identificarse como actores protagonistas en el cuidado y la sobrevivencia de sus hijos; sin la labor de los cuidadores, el estado de salud de los menores se vería mucho más vulnerable.

- Ver a la Fundación SANAR como un aliado y no solo como una fuente de apoyo económico que suple las carencias y las negaciones del sistema de salud. Valorando los procesos de educación y orientación diseñados para desenvolverse mejor ante las dificultades y las barreras del sistema.

Dentro del proceso de evaluación del programa se le pidió al profesional social que realizará una evaluación de su participación dentro del mismo y como logra generar mejores habilidades laborales y profesionales con la ejecución del mismo., teniendo en cuenta que es un Trabajador Social consideramos valioso este aporte en el desarrollo de la investigación. Esto fue lo que nos compartió:

Logros del profesional responsable de la intervención.

- La construcción y el uso de un lenguaje profesional que sea comprensible y a la vez adecuado, respetando los conceptos y la diversidad de expresiones, modos de decir y hacer las cosas. Entendiendo que el Trabajador Social constituye un enlace entre las personas y las instituciones.
- Ser flexible ante las eventualidades que se puedan generar durante la ejecución de las actividades, manejar diversas alternativas, herramientas y recursos. Teniendo como premisa que los procesos de intervención se realizan con personas y con recursos que no son infalibles.
- Ser escucha atenta con las experiencias que son compartidas en el sigilo de la práctica profesional. Ser responsable con las devoluciones realizadas a las personas en los momentos de crisis; identificar los límites profesionales de los personales y remitir al profesional indicado.
- Apropiación a nivel conceptual de las acciones legales que existen para asesorar a las familias y/o cuidadores sobre las situaciones que generan barreras de acceso al sistema de salud. La apropiación conceptual del cáncer infantil, sus tipologías, características y procedimientos permiten una intervención más adecuada a las necesidades de cada niño, niña y adolescente.

- Sistematizar y evidenciar todas las actividades realizadas como insumo para construir métodos y modelos de intervención propios.

A la luz de los logros antes mencionados el programa de acompañamiento a pacientes y sus cuidadores, logra cumplir con el objetivo de acompañar, educar y orientar durante la ocurrencia de la enfermedad. Fueron resultados positivos que permitieron consolidar durante el 2015 a la Fundación Sanar como una de las principales entidades en la ciudad de Barranquilla en el cuidado de los niños enfermos con cáncer y es acogida por el Observatorio de Cancerología Infantil en la ciudad de Bogotá como promotora del cuidado y el reconocimiento de derechos de los niños diagnosticados con esta enfermedad.

A continuación, analizaremos la gestión del programa a la luz del ciclo de innovación entendida como proceso.

3.2 Cuenta Conmigo, una propuesta de innovación vista como proceso.

El siguiente análisis se realiza teniendo en cuenta el proceso de triangulación de la información, los resultados hallados con la encuesta, fueron tenidos en cuenta en la entrevista y evidenciados en las observaciones participantes que se hicieron durante la ejecución y posterior evaluación de la ejecución del programa durante el año 2015. Muchas de las reflexiones manifiestas en este informe de investigación, se expresan a la luz de referencias teóricas y no fueron contemplados tácitamente en el diseño del programa, sin embargo, son necesarios para comprender el ciclo del proceso de gestión de la innovación, que es el objetivo principal de nuestra investigación.

El ciclo de innovación inicia con la identificación de un modelo de innovación que permita orientar el proceso de gestión de la innovación. Tendremos en cuenta el modelo de gestión Innovación + Desarrollo, *“La gestión de la I+D y de la innovación se basa en la comprensión y el cumplimiento de unos objetivos principales que están relacionados con: el entendimiento de la I+D y su papel en el contexto de los procesos de innovación; la relación de la I+D y la estrategia organizacional; los vínculos que existen entre las formas organizativas de la empresa, la creatividad y la I+D, y el valor de su contribución a que esta última sea efectiva y eficiente; el análisis, el desarrollo*

y la aplicación de metodologías de administración de portafolios y de gestión de proyectos de I+D; el reconocimiento y la evaluación de los principios metodológicos y los criterios de formulación, selección y ejecución de proyectos exitosos de desarrollo de nuevos productos y procesos, y el análisis, el desarrollo y la aplicación de metodologías de evaluación de la I+D empresarial.” (Robledo, 2006)

Si bien es cierto “Cuenta Conmigo” no se concebía como un programa orientado bajo criterios de innovación, a la luz de este estudio es posible evidenciar que el proceso de planificación que se desarrollo de manera previa, la gestión del recurso económico, el análisis de contexto, la identificación de los actores involucrados, la aplicación de principios metodológicos y la rigurosidad de la sistematización de las evidencias, sumado al proceso de evaluación; permiten inferir que se llevó a cabo un proceso de gestión orientado al desarrollo respetando las etapas del proceso y cumpliendo la ejecución de indicadores.

A partir de este análisis es posible decir que los procesos de innovación en las organizaciones sociales no se conciben como tal, la sistematización no es un criterio importante y muchas veces no es rígida por naturaleza, sino por exigencias del proceso.

Entremos analizar como se entiendo el **ciclo de la innovación** en la ejecución del programa.

Innovar para quienes ya tienen un producto o línea de abastecimiento direccionada bajo estrictos controles de los sistemas de gestión de calidad, resulta una habilidad y una competencia, más que un reto. En las organizaciones sociales innovar representa incursionar en un proceso que comienza desde el recurso humano promoviendo la creación de un perfil innovador, un liderazgo innovador capaz de instalar **capacidad innovadora** en las organizaciones hasta la gestión del recurso técnico y tecnológico que permita la ejecución del mismo.

Es importante que la capacidad de innovar en las organizaciones como parte de los procesos de conocimiento y aprendizaje no se consideren como una destreza individual, ni tampoco como la suma de aptitudes individuales, debe tomarse como una competencia social compartida por los actores sociales. (Engel, 1997)

La capacidad de innovar esta compuesta por los siguientes criterios, los cuales entraremos a analizar:

Liderazgo: genéricamente es una competencia, que también puede ser una habilidad y en algunas organizaciones se concibe como un rol. Para efectos del ciclo de la innovación y su capacidad instalada, liderar es el conjunto de estrategias que permiten dirigir el personal de una organización.

Los procesos de liderazgo en Sanar están mediados por varios órganos administrativos, uno de ellos el más importante es el concejo directivo, el cual está compuesto por líderes sociales, especialistas del área de la salud y voluntarios sociales. Este concejo se reúne en pleno dos veces al año, una vez con carácter de obligatoriedad por cuestiones legales y una segunda vez de manera voluntaria para conocer el estado actual de la Fundación que finalmente es dirigida por un Director Ejecutivo, representante de todos los miembros del concejo.

Esta estructura organizativa tiene la rigurosidad de cualquier organización, sin embargo, tiene restos de comunicación teniendo en cuenta que las decisiones para nuevas iniciativas y propuestas de programas y proyectos debe gestionarse con el pleno de los miembros del concejo.

Los empleados que se encuentran a cargo de la parte administrativa y operativa con el programa de reciclaje y de asistencia social, estiman que una de las dificultades para que la organización pueda implicarse en el proceso de innovación es la ausencia de un líder o un responsable permanente de gestionar la innovación. En el caso concreto de esta investigación, “Cuenta Conmigo” nace de la necesidad identificada por el profesional social, quien manifiesta su interés de diseñar y ejecutar el programa; posterior a ello se aprueba la continuidad del mismo, sujeto a la viabilidad de la ejecución por la limitación de los recursos.

Es durante la etapa de diseño del programa que la organización estima importante la planificación en el desarrollo del mismo, teniendo presente que era una forma nueva de acompañamiento e intervención, razón por la cual fue necesario disponer el recurso humano, el acompañamiento, el estudio del contexto y el conocimiento que desde la experiencia había construido la organización y era relevante para llegar a los pacientes y sus cuidadores.

Identificación de necesidades: El profesional social durante su proceso de intervención y seguimiento a los pacientes había identificado que uno de los retos estaba en el acceso a la prestación de los servicios en cabeza del Estado y las entidades promotoras de Salud – EPS. Muchos de los retos de acceso estaban enmarcados en el desconocimiento de las normas, de las rutas de atención y los demás instrumentos que tenían los pacientes para exigir sus derechos.

Existe un imaginario de que la salud no es un derecho, sino un “favor” que nos hace el Estado, por esa razón, cuando las prestaciones y las pretensiones no son favorables en una primera instancia el cuidador se resigna e inicia la búsqueda de entidades sociales que suplan esta necesidad.

Era claro, a los cuidadores era necesario educarlos y ofrecerles las herramientas para gestionar sus trámites, exigir sus derechos, empoderarlo de la enfermedad, las causas, las consecuencias y los recursos mínimos para atenderla. Es asistencialismo cuando solo damos un apoyo paliativo, medicamentos, recursos económicos o el convenio para un estudio diagnóstico. Es necesario enseñarles para enfrentar la enfermedad. Siendo así la necesidad era visible, se convertía en una oportunidad de intervención totalmente a la que ofrecían otras organizaciones sociales y tenía en cuenta las necesidades de los actores y la capacidad de la organización.

Generación de oportunidades: ya identificadas las necesidades, era importante establecer el mecanismo a través del cual se lograría llevar este deseo de educar para la salud en un contexto como el de la Fundación Sanar. De acuerdo con lo mencionado por el profesional encargado, se deseaba generar capacidad instalada y una propuesta que fuese sostenible en el tiempo y pudiera convertirse en un servicio permanente de la organización. De ahí nace la idea de diseñar y desarrollar un programa de acompañamiento permanente.

Esta idea requirió una etapa de investigación, diseño y propuesta que después fue avalada por la Dirección, se tuvieron en cuenta solo aquellas actividades viables y fuese posible su implementación. Bajo este criterio fue necesario evaluar la viabilidad económica del programa y su permanencia como servicio, en este punto la organización se abstuvo de emitir alguna decisión, toda vez que consideraban necesario la implementación, seguimiento y evaluación para después considerar su continuidad.

Selección de ideas: Identificada la necesidad, teniendo en cuenta las oportunidades de acción de la organización, su capacidad de recursos y sus limitaciones económicas; validadas todas las acciones propuestas por el programa de acompañamiento se procede a identificar las líneas de acción definitivas que serán ejecutadas. En este punto el desarrollo de un “nuevo programa” está sesgado por las capacidades y las limitaciones de la organización, en el diseño no participan el total de los actores involucrados de la organización. Sin embargo, para la puesta en marcha y la ejecución del mismo se planea una propuesta de ejecución que es socializada con el personal interesado y responsable de la organización.

Aprendizaje y generación de conocimiento: La generación del conocimiento está sesgada por las habilidades técnicas y tecnológicas de la organización; las organizaciones sin ánimo de lucro se caracterizan por poseer recursos limitados, a esta limitación se le adiciona la priorización del recurso, que en muchas oportunidades se centran en los procesos misionales, dejando de lado el fortalecimiento de los procesos de apoyo. Como ocurre en este caso con los procesos de uso de recursos técnicos y tecnológicos.

La generación de un nuevo conocimiento, solo se evidencia una vez finalizada la ejecución del programa, en el momento en que se visibiliza la pertinencia y la importancia de incursionar en estas herramientas. Redes sociales, programas de sistematización, medios de comunicación, hasta equipos de cómputo necesarios para realizar un acompañamiento técnico, son ausentes en la organización.

No se puede generar procesos de valor en la gestión de la innovación. Los procesos misionales de la organización no tienen en cuenta la innovación. Los profesionales vinculados a la organización tienen bajo nivel de conocimiento de TIC's, continúan con los procesos de sistematización manuales y es visible desde la dirección que son procesos naturalizados por el hábito, y el conocimiento frente a los mismos. El profesional social que lleva la ejecución del programa manifiesta que el uso de tecnologías es nulo en el desarrollo de las actividades de la organización.

Obtención de valor: La gestión de los procesos obtiene valor en la medida que se identifica su pertinencia y validez en los objetivos misionales de la organización. El programa “cuenta

conmigo” después de su ejecución, logró impactar a aproximadamente 60 familias, beneficiarias de la fundación y que eran víctimas de manera permanente de las restricciones para acceder al sistema de salud. Las actividades sugeridas dentro del programa lograron ser ejecutadas constituyendo valor para la organización.

Sin embargo, eso no implicaba continuidad en el tiempo o capacidad instalada, solo es el resultado de una intervención bajo la orientación de un sistema de gestión riguroso que si bien es beneficioso para las organizaciones implica un costo y este recae en el recurso humano, recurso económico, recurso técnico y tecnológico.

Con el análisis del ciclo de la innovación, hemos logrado identificar que el programa de acompañamiento a pacientes y cuidadores “Cuenta Conmigo”, si bien no se originó bajo una orientación explícita de ser una apuesta innovadora, de manera implícita y en la rigurosidad de su diseño, ejecución y evaluación, resulta ser una propuesta enfocada en criterios de innovación. De manera particular en el marco de las organizaciones sociales evocadas todo el tiempo a la asistencia social y el cuidado de los derechos de manera empírica y flexible.

Después de este análisis la pregunta podría orientarse a conocer si la organización **¿Logró instalar capacidad innovadora y que este sea un común denominador dentro de la organización para futuros programas y proyectos de intervención social o la continuidad de los mismos?**

Según (González, 2012) los criterios de la capacidad de innovación están orientados por:

El líder de la organización, la cultura de innovación en todas las áreas y procesos de la organización, las competencias y habilidades del talento humano en recursos técnicos y tecnológicos y la integración de los procesos bajo criterios de rigurosidad en el ciclo de los sistemas de gestión integrados en donde la innovación es un principio esencial en la prestación del servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Fundación Sanar con su programa de acompañamiento “Cuenta Conmigo”, inicio un proceso de gestión de la innovación acorde con los criterios aquí estudiados, sin embargo, le falta aún profundizar en uno de los criterios mas valiosos en el ciclo



de la innovación para que los procesos sean cíclicos y continuos y es la CAPACIDAD DE INNOVACIÓN.

Una vez sistematizada la información de este proceso de investigación, se evidenció que, por dificultades en la sostenibilidad económica y las limitaciones de recursos, el programa “Cuenta Conmigo” fue cerrado en el año 2016, cuando apenas se iniciaba la prestación del servicio de acompañamiento por parte de la organización, esta situación se generó también por la salida del profesional que coordinaba el proyecto. Finalmente, la organización no consideró, ni estimó poseer los recursos para dar inicio a un proceso de gestión de la innovación que pueda incrementar el valor al servicio que prestan y continua en la actualidad prestando atención en el apoyo de insumos y medicamentos negados por el servicio de salud del Estado y que son esenciales para el cuidado de los pacientes oncológicos.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Todos estamos llamados a innovar, la innovación para las organizaciones esta señalada como una competencia que debe ser general para la organización y específica para cada uno de sus colaboradores. Sin embargo, hablar de innovación en contextos sociales implica la inversión de un recurso económico e intelectual que pueda liderar los procesos de gestión de innovación y que implica en muchas oportunidades incluso un cambio de estilo de liderazgo y de dirección.

En las organizaciones sociales donde no existen los procesos de gestión con criterios de calidad, la sistematización es flexible, el acompañamiento es convencional de persona a persona, sin apoyo técnico o tecnológico y los procesos de planeación a mediano y largo plazo son ineficientes, pues estas organizaciones dinamizan su intervención con los recursos generados en el día a día. En el caso de la Fundación Sanar las donaciones y la venta por el material reciclado.

Innovar debe ser parte de la cultura organizacional de las instituciones; la capacidad de innovar debe ser una competencia instalada y que no esté sujeta a las personas o las actividades con algún tipo de especificidad. Los procesos de gestión de la innovación deben hacer parte de la mirada estratégica de las organizaciones, su misión y su visión.

La asistencia social no debe ser un pretexto para el diseño de programas y proyectos desde la subjetividad de la planeación. Cualquier proceso que tenga por objetivo la intervención con personas debe contar en su etapa de diseño con la vinculación de todos los actores que se verán afectados con la ejecución del mismo. Identificación de necesidades y generación de oportunidades.

El ciclo de gestión de la innovación, como su nombre lo indica es cíclico y secuencial, esta orientado a mejorarse de manera continua y requiere el cumplimiento de cada una de las etapas. Obviar alguna de ellas implica fracturar el proceso y podría generar resultados no previsibles.

La innovación es sinónimo de gestión del cambio, y con este cambio debe generar un nuevo conocimiento y con ello un aprendizaje. Mejorar un proceso o realizar uno totalmente nuevo.



Para medir la viabilidad de un proyecto o programa en lo económico, debe permitirse al menos la continuidad del mismo previniendo los riesgos. Innovar implica muchas veces, realizar varios intentos, hasta encontrar la mejor estrategia.

Las organizaciones sociales deben realizar una evaluación permanente y periódica de las capacidades y los recursos de la organización y a partir de ellos enfocar sus procesos de innovación, ya que la sostenibilidad económica y la limitación de los recursos podría entorpecer el proceso de gestión de la innovación.

Las organizaciones sociales están llamadas al trabajo en red, el trabajo cooperativo y colaborativo. Las organizaciones sin ánimo de lucro son cada vez más, se encuentran agremiadas dependiendo de su objetivo de intervención y serían sostenibles en la medida que enlacen esfuerzos conjuntos con otras instituciones. Valorando los recursos y las capacidades de cada una.

Finalmente, las organizaciones Sin Ánimo de Lucro deben reflexionar sobre la importancia y la pertinencia de los procesos de innovación en sus procesos. Actualmente se habla de Innovación de lo Social enfocada en el progreso, la adaptación y sostenibilidad de los programas y proyectos de asistencia social. Constituyendo uno de los grandes retos que tiene este sector en Colombia.

Teniendo en cuenta lo anterior, me permito transcribir para efectos ilustrativos y de profundo análisis el siguiente artículo:

5 CONSEJOS DE INNOVACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES SOCIALES EN COLOMBIA (Fundación Bolívar Davivienda, 2016)

Acerca, agencia de innovación social, fue creada para impulsar a las organizaciones sin ánimo de lucro a progresar, adaptarse y asegurar su sostenibilidad, buscando que desarrollen e implementen ideas diferenciadas para lograr un mayor impacto en sus comunidades.

Gracias a un gran equipo de expertos en innovación, este proyecto ha logrado empoderar a varias organizaciones sociales para que puedan lograr su sueño de cambio con las comunidades, a través de soluciones o productos innovadores.

Laura Arciniegas, directora de acerca y experta en el tema de innovación, nos regala 5 tips sobre lo que debe hacer una organización social para ser innovadora:

1. Dignificar el conocimiento de las comunidades

Un paso clave para que una organización social alcance la innovación es dignificar el conocimiento de las comunidades. Esto quiere decir que los planes de trabajo deben incluir la observación detenida de la comunidad que se quiere impactar y entender desde cuáles son sus prioridades, hasta cuál es su manera de relacionarse con el lugar donde viven, pasando por sus costumbres, sus creencias más arraigadas y en general, su forma de vivir.

2. Trabajar con lo que se tiene

Para alcanzar la innovación con el trabajo social se necesita aplicar el principio con el que trabaja acerca, llamado “Principio de mundos cerrados” que consiste en identificar con qué recursos se cuenta y solo a partir de estos pensar en cómo se puede innovar, ya sea creando un nuevo producto o una solución para un problema real. Según este principio, no es tan aconsejable para las organizaciones sociales seguir aquel consejo que sugiere “pensar por fuera de la caja”, sino, hacer algo más sensato y por supuesto, más retador: construir la innovación a partir de los recursos existentes para que el resultado sea viable.

3. Trabajar en red con otras organizaciones sociales

Laura y acerca aconsejan a las organizaciones sociales en Colombia, trabajar en red. Esto se logra haciendo un mapa de actores que pueden ayudar a cada organización a crear su producto o solución. Lo mejor que puede hacer una fundación dentro de una comunidad, es identificar a otras fundaciones y organizaciones con las que se pueda compartir conocimiento y experiencias, trabajo conjunto y colaboración, para sumar esfuerzos por el bien de la comunidad y alcanzar la innovación.

4. Empoderar líderes para una innovación sostenible

Una excelente manera de alcanzar una innovación sostenible, es empoderando a los líderes de la comunidad para que sean ellos mismos los encargados de poner a marchar los programas de la organización social entre la comunidad y amplifiquen el impacto. Esto, se relaciona directamente con el consejo número uno, ya que otorgar el poder de acción a los líderes de la comunidad significa también dignificar su conocimiento y valorar su aporte en la creación de los productos o de las soluciones necesarias.

5. Ir despacio

Esto quiere decir que debe comenzar solucionando un reto o un problema a la vez y esperar a que se den los primeros resultados positivos para darse a conocer públicamente, después se debe ir al ritmo que la situación y el sector demandan. Es recomendable comenzar a capacitar a un grupo pequeño de personas para lograr objetivos puntuales y desde allí empezar a crecer y agrandar el sueño de cambio según cómo marche el proceso.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización. *SUMA DE NEGOCIOS*, 125-140.
- CIDEM Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial. (1999). *Guía para gestionar la innovación*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Couto, J. S. (2012). *Cultura de la Innovación*. Brasil .
- Díaz Bravo, L., Torruco García , U., & Martínez , M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica Volumen 2*.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. (1983). México: Santillana.
- El Espectador . (29 de Febrero de 2016). El sistema de salud en Colombia no es equitativo.
- Engel, P. (1997). La organización social de la innovación. Santiago: Instituto Real de los Tropicos, Organización Intereclesiástica para la cooperación al desarrollo y Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Fundación Bolívar Davivienda. (20 de Enero de 2016). *Fundación Bolívar Davivienda*. Obtenido de <https://www.fundacionbolivardavivienda.org/noticias/5-consejos-de-innovacion-para-las-organizaciones-sociales-en-colombia/>
- González, F. G. (01 de Octubre de 2012). *Asociación Colombiana de Facultades de Ingeniería* .
- Hinojosa, M. A. (2006). Cuadernos de Gestión de Tecnología: Innovación de Procesos. Mexico: Premio Nacional de Tecnología.
- Insitucion de la UNESCO para la Educacion. (1999). *Educacion para la Salud*. Obtenido de Promocion y educacion para la salud: http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/6b_span.pdf
- Legrand, L., & Chartrie, I. (1999). *Bussiness Networks and the Knowledge Drive*. Brussels: Economy Brussels: European Commision.
- López Pérez, S., Merino Arends, C., & Irizar Etxeberria, I. (2005). innovación en la práctica: características comunes en empresas excelentes. *Revista de Empresa*, 12, 46-59.
- López Rodriguez , M. (19 de Noviembre de 2010). *Tecnicas de Investigación de las Ciencias Sociales - La Técnica de la Encuesta*. Obtenido de <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/la-tecnica-de-la-encuesta/>

- Martínez, R., & Castellanos, D. (2012). Divulgación y difusión del conocimiento. *Revista Científica: Universidad Nacional de Colombia*.
- Navarro, G. (01 de Julio de 2014). *SlideShare*. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, de <https://es.slideshare.net/gladysnavarro53/el-sujeto-en-trabajo-social>
- Nelson, B. (1999). *1001 Ways to Take Initiative at Work*. EU: English Edition.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. Oslo: European Commission.
- Plataforma ONG Acción Social. (2006). *Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social*. Madrid.
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2014). La Observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XXI*, 17(1), 201 - 220.
- Robledo, J. (2006). *Gestión de I+D*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente*. Ediciones Gránica S.A.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.
- Tecnología e Innovación. (05 de Abril de 2015). Obtenido de <https://www.significados.com/innovacion/>
- Torres, J. F. (2014). Apuntes de clase. Organizaciones del Tercer Sector . Medellín : Catedra Universidad de Antioquia .
- Universidad de Cantabria. (2010). *Universidad de Cantabria - Curso Promoción de la Salud*. Obtenido de <http://ocw.unican.es/ciencias-de-la-salud/promocion-de-la-salud/material-de-clase/tema-1.-la-educacion-para-la-salud-eps>
- Velez, M. (2016). La crisis de salud en Colombia. *El Espectador*.

ANEXOS **Tabla 6. ANEXO 1 ENCUESTA**

CAPACIDAD INNOVADORA DE LAS ORGANIZACIONES*						
*Adaptación del modelo de auditoría en capacidad de innovación del Plan Tecnológico de Navarra.						
Objetivo: Indagar sobre los criterios de gestión de la innovación en las organizaciones sociales.						
INDICADORES DE MEDICIÓN		Desacuerdo (1)	Parcialmente desacuerdo (2)	Neutral (3)	Parcialmente de acuerdo (4)	Acuerdo (5)
LIDERAZGO	Estrategia y dirección de personas	1	2	3	4	5
La dirección de la organización esta implicada en los procesos de innovación						
La organización planifica el desarrollo de programas que promuevan la prestación de sus servicios.						
La organización dispone de personas y recursos de acuerdo con los objetivos de la ejecución y planeación de nuevos programas.						
GENERACIÓN DE NUEVAS IDEAS	Identificación de necesidades y oportunidades de intervención	1	2	3	4	5
Se tienen en cuenta todas las necesidades de los actores de la organización						
Seleccionamos las mejores oportunidades con base a las capacidades de la organización y posibilidad de implementación						
Evaluamos la viabilidad económica de los posibles nuevos programas.						
DESARROLLO DE NUEVOS PROGRAMAS		1	2	3	4	5
Orientamos a los actores beneficiarios de la organización sobre nuestros procesos institucionales						
Definimos las características del futuro nuevo programa, dándolo a conocer desde un inicio al resto de las áreas de la organización.						
Las diferentes áreas de la organización participa desde su inicio en el desarrollo de futuros nuevos programas.						
Definimos el proceso de desarrollo de nuevos programas a través de la planeación (fases, tiempos, responsables, recursos)						
AJUSTE	Redefinición de la propuesta de futuros programas	1	2	3	4	5
Conocemos las posibles ayudas tecnológicas que apoyen la gestión del programa.						
Evaluamos los costos que suponen la implementación de nuevos programas.						
El proceso de innovación hace parte de la procesos misionales de la organización.						
Disponemos de medios para identificar oportunidades de innovación.						
La dirección y el congreso de la organización están implicados en el seguimiento de los procesos de diseño y mejora de los						
ORGANIZACIÓN		1	2	3	4	5
Disponemos de un área con responsabilidades específicas para innovar.						
Elaboramos presupuestos específicos para proyectos de innovación.						
Las exigencias de la prestación del servicio no nos impide dedicar tiempo a innovar.						
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Conocimiento técnico y tecnológico	1	2	3	4	5
Conocemos la existencia y las capacidades de nuestro personal en el área tecnológica y afines.						
Invertimos en la cualificación del conocimiento en los actores involucrados dentro de la organización.						
Gestionamos la propiedad intelectual de nuestros programas						
Utilizamos técnicas que facilitan gestionar la innovación.						
Nota transcrita de la fuente: la presente encuesta fue diseñada como un instrumento de diagnóstico y posterior reflexión del proceso de innovación de las empresas en el sector de producción.						

Tabla 7. ANEXO 2 ENTREVISTA Fuente: Elaboración Propia

CULTURA DE INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
Objetivo: Indagar sobre los rasgos de la cultura de innovación en las organizaciones sociales. Durante el diseño, planeación y ejecución de los programas de atención social.	
Organización:	
Entrevistador:	
Entrevistado:	
Fecha:	Hora:
Lugar de la entrevista:	
Preguntas:	
1. ¿De que forma el concejo se involucra en los procesos de desarrollo y gestión de programas orientados al acompañamiento de pacientes y cuidadores?	
2. ¿Consideran importante la gestión de la innovación en los procesos misionales de la organización?	
3. ¿Consideran necesario la gestión de la innovación en los procesos misionales de la organización?	
4. ¿Consideran pertinente la gestión de la innovación en los procesos misionales de la organización?	
5. ¿Cuáles son los principales retos que tiene la organización para promover una cultura de la innovación en todos los procesos de la organización?	
6. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la organización para promover una cultura de la innovación en todos los procesos de la organización?	
7. ¿La planeación es un proceso transversal en la organización?	
8. ¿Cómo describe usted el proceso de diseño, implementación, seguimiento y evaluación del programa de asistencia social?	
9. ¿Cómo realiza la medición del impacto de los programas de asistencia social de la organización?	
10. ¿La organización se encuentra vinculada alguna red o agremiación de organizaciones sociales?	
11. ¿Qué piensa de la cooperación entre organizaciones sociales? ¿Cómo ha sido su experiencia?	
Comentarios:	
Otras preguntas:	

Tabla 8. ANEXO 3. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN. Fuente: Elaboración Propia

GUIA DE OBSERVACIÓN							
Objetivo:	Indagar sobre los rasgos de la cultura de innovación en las organizaciones sociales. Durante la ejecución de los programas de atención social.						
Organización:							
Actividad:							
Lugar:			Fecha:			Hora:	
Responsable:				Rol:			
N°	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	COMENTARIOS	
1	LIDERAZGO	El profesional que lidera el desarrollo de las actividades involucra a todos los actores en la ejecución de las mismas.					
2	PERSONAL	Cuenta con las competencias para la ejecución de las actividades					
3	PLANEACIÓN	Llevar con rigurosidad lo planeado para la ejecución de las actividades					
4	HERRAMIENTAS DIGITALES	Dentro del desarrollo de las actividades involucran recursos tecnológicos.					
5	PARTICIPACION DE ACTORES	Involucran a los actores involucrados en la evaluación de las actividades					