

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN SOCIAL Y GESTIÓN DEL BIENESTAR



Título:

**Proyecto de gestión del conocimiento desde la innovación social
en una organización de la sociedad civil. Caso de la Fundación de
Apoyo para la Educación Especial (FAEE) A.C.**

**Trabajo recepcional para obtener el Grado de
Maestro en Innovación Social y Gestión del Bienestar**

Presenta:

Nombre del alumno:

Francisco David Michel Zuñiga

Directora:

Mtra. Beatriz Helena González Correa

Codirector:

Dr. Oscar Felipe García

Zapopan, Jalisco, marzo 2022

Agradecimientos

A mis padres, Ángeles y Alex, por formarme y fomentar en mí el deseo de siempre seguir preparándome para mejorar de manera constante como persona y profesionalista, por enseñarme a no darme por vencido y encarar las adversidades con la mejor actitud.

A mi directora, Dra. Beatriz González, por su apoyo, sus consejos y su motivación durante el tiempo que se realizó el presente documento.

A las personas con quienes he colaborado en los últimos años y me han transmitido su pasión por tratar de mejorar este mundo, con acciones que mejoran las vidas de personas que más lo requieren, siempre cuidando su dignidad. Gracias por enseñarme que no solo es necesario hacer buenas acciones, y comprender la necesidad de profesionalizarse en el sector social.

Índice

Resumen	6
Introducción	7
I. Descripción del campo de aplicación.	10
Contexto de las OSC en México	10
Descripción de una OSC: Caso de FAEE A.C.	17
Cultura organizacional	22
Programas y proyectos institucionales	28
Diagnóstico de necesidades	30
II. Marco referencial	36
Referentes teóricos	36
¿Qué es la Innovación Social?	36
La Gestión del Conocimiento	40
Modelos de gestión del conocimiento	48
La gestión del conocimiento en las OSC	51
Referentes prácticos	55
Proyectos de aplicación basados en evidencia	55
III. Propuesta de proyecto de gestión del conocimiento.	58
Objetivos	58
Análisis de los interesados	58
Metodología	60
Fases de la IAP	61
Técnicas e instrumentos en la IAP y la GC	64
Proceso para el co-diseño.	65
Indicadores de la innovación social.	67
IV. Planeación y formulación del proyecto	72
Bases del proyecto	72
Ubicación del tiempo y espacio	72
Términos técnicos, financieros y legales	72

Creación de escenarios	73
Modo de gestión del bienestar	75
Tipo de innovación social e impacto social proyectado	77
V.- Plan de gestión del conocimiento	79
Antecedentes de la propuesta de solución	79
Proceso de Co-diseño del proyecto	79
Acciones para la gestión del conocimiento	83
VI.- Resultados de la propuesta de solución	85
Gestión del conocimiento técnico	88
Gestión del conocimiento prospectivo	90
Propuesta de ruta para proyectos de gestión del conocimiento en OSC	92
VII. Propuesta de emprendimiento social	98
Descripción del servicio	98
Beneficios del servicio	100
Enunciado del alcance del proyecto	100
Matriz de actores (stakeholders)	101
Identificación de riesgos	103
Modelo de negocio	104
Reflexiones finales	106
Referencias	108

Índice de figuras

Figura 1: Línea del tiempo de FAEE A.C.	25
Figura 2: Estructura organizacional	29
Figura 3: Diagnóstico de necesidades en GC	35
Figura 4: La espiral de la innovación social	39
Figura 5: Tipos de conocimientos	42
Figura 6: Espiral de creación del conocimiento	49
Figura 7: Modelo de Gasik	50
Figura 8: Árbol de beneficios de la gestión del conocimiento	54
Figura 9: Fases de la Investigación Acción Participativa	63
Figura 10: Acciones para la gestión del conocimiento	84
Figura 11: Ruta para proyectos de gestión del conocimiento en OSC	97
Figura 12: Propuesta de valor	99
Figura 13: Matriz de actores (stakeholders)	102
Figura 14: Matriz de Riesgos	103
Figura 15: Modelo de negocio	105

Resumen

El conocimiento es un elemento esencial para las organizaciones, en las últimas décadas se ha prestado mayor atención a dicho intangible al detectar que por la falta de mecanismos para su gestión se desperdicia, se pierde y no se aprovechaba al máximo su potencial. El sector empresarial comenzó a desarrollar modelos que facilitaran la gestión del conocimiento para utilizarlo en la solución de problemas organizacionales, en innovar, para tener una mejora continua en los productos y servicios que ofrecían, en disminuir las curvas de aprendizajes, entre otros beneficios que conlleva la adopción de esas prácticas en cualquier organización.

Al investigar sobre los resultados exitosos que han obtenido los diversos sectores empresariales al implementar estrategias para la gestión del conocimiento, se presenta la propuesta de llevar los modelos y prácticas al sector social, específicamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), donde los conocimientos de los colaboradores que conforman dichas organizaciones han desarrollado soluciones creativas e innovadoras a la gran diversidad de problemas sociales, problemáticas que el gobierno y el sector empresarial no prestan atención.

La investigación que se presenta tiene como objetivo desarrollar un proyecto para la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la innovación social, con el fin de implementarlo en una asociación civil de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México. El resultado que se presenta es una ruta de acción que facilite la adopción de las prácticas y estrategias para la gestión del conocimiento en las OSC, y con ello puedan llegar a sistematizar sus conocimientos y experiencias, replicar sus propuestas de solución en diversos contextos, incrementar su impacto social y ser generadoras de bienestar con sus colaboradores y con las comunidades o grupos poblaciones a quienes les facilitan sus servicios.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, innovación social, OSC, impacto social

Introducción

“No hay nada más maravilloso que pensar en una idea nueva.

No hay nada más magnífico que comprobar que una idea nueva funciona.

No hay nada más útil que una nueva idea que sirve a nuestros fines.”

Edward De Bono

El presente proyecto de aplicación profesional pretende aportar en la gestión del conocimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), actores que han tomado un papel importante como protagonistas en atender y dar respuesta a las diversas problemáticas sociales en entornos determinados que comúnmente las autoridades gubernamentales no logran atender, como es el caso de las organizaciones que trabajan a favor de las poblaciones de minorías, entre las que se encuentran las personas con discapacidad intelectual. La labor que realizan las OSC se basa en proyectos que tiene como fin el generar un mayor bienestar social para las personas, familias y comunidades que atienden, como de sus trabajadores y voluntariado que colabora, con el fin de generar una transformación de sus realidades que les permita seguir avanzando generalmente de manera colectiva. Este documento recepcional se enmarca en las líneas del conocimiento de la Maestría en Innovación Social y Gestión del Bienestar que comprende la a) Innovación social para el bienestar y la calidad de vida y b) Políticas Públicas y Gestión del conocimiento en las organizaciones, abarcando ambas líneas, ya que como se podrá verificar a lo largo del documento, aporta elementos, propuestas y recomendaciones para implementar la Gestión del Conocimiento (GC) como detonador de bienestar y de calidad de vida en beneficios de los grupos poblacionales con alta vulnerabilidad social.

El objetivo del presente trabajo se enfoca en el co-diseño de un proyecto de GC en una OSC desde la perspectiva de la innovación social, con el fin de contar con instrumentos y procesos innovadores que ayuden a gestionar y sistematizar el conocimiento implícito de los colaboradores para transformarlo en un conocimiento organizacional, es decir, un conocimiento explícito socializado entre los integrantes

que conforman la organización. Los riesgos de no prestar atención a los procesos para una GC en el sector social, es la pérdida de conocimientos relevantes y de experiencias significativas de los miembros que conforman las organizaciones sociales, mismos que son necesarios para innovar y mejorar procesos, productos y servicios que ofrecen a los diversos sectores de la población.

Para adentrar al lector en el proyecto se comienza por contextualizar detalladamente el campo de aplicación, definiendo lo que son las OSC, cuáles son sus funciones, su pertinencia en su actuar y su marco legal para el desempeño de actividades en beneficio de la sociedad. Se describe la OSC seleccionada y su labor social en brindar atención para el desarrollo integral e inclusión social de las personas con discapacidad intelectual; además de lo mencionado, en el primer capítulo se muestra el diagnóstico de necesidades del cual surgen las prioridades a abordar en el presente trabajo.

Para facilitar la comprensión sobre el proyecto realizado, en el Capítulo II se muestran los principales conceptos que guiaron el pensar y actuar durante el tiempo de trabajo que dio como resultado el presente documento. Se expone un breve recorrido literario sobre las definiciones más relevantes sobre Innovación Social y GC, además de especificar cómo dichas variables son utilizadas en las OSC. Para ejemplificar cómo los conceptos anteriores se utilizan en la práctica, se presentan proyectos basados en evidencia como trabajos de investigación que permiten visualizar los avances que se tiene en el tema y los retos que se deben de abordar.

La metodología utilizada se fundamenta en técnicas de la Investigación Acción-Participativa la cual facilitó los procesos de co-diseño y co-construcción del proyecto, en el Capítulo III se explica cómo se trabajó con la metodología seleccionada y cuáles son los pasos que se proponen seguir para utilizarla, al igual se presenta un análisis de los actores interesados que colaboraron en el proyecto.

Durante el Capítulos IV se establecen las bases para el presente proyecto de aplicación, el cual se formula durante el estudio y formación en la Maestría antes mencionada; el financiamiento es con recursos propios otorgados por el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y

Tecnología (CONACYT), además se brindaron facilidades por parte de la Fundación de Apoyo para la Educación Especial (FAEE) A.C., quienes suministraron los recursos locativos, los recursos técnicos del personal y la documentación necesaria para el análisis y elaboración del presente proyecto. En un ejercicio prospectivo se plantearon escenarios posibles con el fin de anticipar obstáculos que se pudieran presentar y limitar el actuar para el proyecto, al igual se presentan los indicadores de la innovación social los cuales se utilizaron como guías para identificar los conocimientos a gestionar.

El trabajo realizado desarrolla una innovación de tipo incremental y de procesos, las cuales se basan en los modelos de GC ya existentes y que de manera colaborativa se ajusta a las necesidades y características de la OSC participante, es este capítulo se describen cada una de ellas, al igual que el impacto social que se desea alcanzar con estos tipos de innovación social.

Los procesos de co-diseño se explican en el apartado V, al igual que las técnicas, herramientas e instrumentos metodológicos que se utilizaron durante el trabajo con la OSC, obtenido como resultado un plan de trabajo colaborativo en el cual se delimitan los conocimientos a gestionar basado en las necesidades descritas en capítulos anteriores. Se comparten experiencias que se consideran relevantes para futuros proyectos en GC.

En los últimos apartados se describen los resultados obtenidos durante el proyecto, los cuales se centran en generar rutas para el co-diseño y co-construcción de proyectos de GC, al igual que las estrategias y técnicas que permitieron el acercamiento y la generación de confianza para trabajar de manera colaborativa, basadas en una gestión socialmente humana para la innovación social.

Es importante aclarar que los procesos que generan la innovación social no son lineales, por lo cual las metodologías e instrumentos utilizados como los procesos para el co-diseño deben de ser flexibles, participativas y que fomenten la creatividad, con el fin de co-construir soluciones socialmente innovadoras que brinden respuesta a los complejos problemas que las organizaciones sociales enfrentan.

I. Descripción del campo de aplicación.

Contexto de las OSC en México

Para hablar de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es importante definir y delimitar entre otros términos que pueden ser utilizados para referirse a ellas y que puede causar confusión, como menciona Hernández et al., 2015:

La definición de las OSC se ha vuelto difícil y confusa debido a esta diversidad de funciones y roles que han llegado a asumir en los diferentes países al sustituir al gobierno en sus funciones clásicas, llamándolas de diferente manera, tales como organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas (p.820).

El término sociedad civil comenzó a utilizarse con mayor frecuencia a finales de la Guerra Fría para el discurso científico, el relato mediático y en los textos de los organismos internacionales (Urteaga, 2008). Por su parte, Morales (2004) considera que resurgió la idea de la sociedad civil por el papel que tuvo por la lucha contra el socialismo totalitario en Europa Oriental, en América Latina tomó fuerza al ser uno de los actores claves en el surgimiento de nuevos movimientos sociales y en los procesos de cambios políticos, menciona que “la sociedad civil se convierte en agente de mediación y representación ante el gobierno ... un elemento fundamental para construir una democracia participativa y deliberativa de los asuntos públicos” (p.p. 25-26).

La clasificación de sociedad civil, según el Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI, 2010 citando en Hernández, et al., 2012), se divide en Lucrativo y No Lucrativo, el último incluye las asociaciones religiosas, las asociaciones de autobeneficio como las cooperativas, cámaras empresariales, sindicatos y colegios de profesionistas; los partidos y organizaciones políticas, y las instituciones de terceros como son las fundaciones, asociaciones operativas e instituciones al servicio del sector.

Para Urteaga (2008) “La sociedad civil se distingue del Estado, la Iglesia, el mercado y el ejército... El objetivo de la sociedad civil consiste en luchar para instaurar un reequilibrio entre el poder político y la ciudadanía” (p.156). Otro término es el Tercer Sector el cual pretende diferenciar entre el primer sector que son las organizaciones propias del gobierno y el sector empresarial, Rodríguez (2005) menciona que “además del mercado y el Estado, existe una tercera esfera de organización que se rige por la libre asociación y es producto de la interacción entre los miembros que la componen” (p.466). Otros autores como Urteaga (2008) ven a la sociedad civil como parte del tercer sector, “es decir como un conjunto de organizaciones que proponen servicios y solidaridad constituyendo un sector de actividad distinto al mercado y al Estado” (p. 165).

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) fue el primer organismo internacional en visibilizar el trabajo que estaba realizando la sociedad organizada en 1945, mencionándolas con el nombre de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en el Artículo 71 del Capítulo X de la Carta de Naciones Unidas, permitiendo su participación en el Consejo Económico y Social, años después comenzaron a tener participación en la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por su sigla en inglés), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Rodríguez, 2017). El tratar de definir el término ONG es un concepto puede resultar complejo, ya que “el significado de las iniciales ('organización no gubernamental') permite mejor una identificación de lo que no es ('no gubernamental') que de lo que verdaderamente es” (Picas, 2001, p. 167), por ello se han utilizado diversos términos en los últimos años que buscan explicar con mayor claridad lo que sí son estas organizaciones.

En México se comenzó a utilizar el término OSC con mayor frecuencia en 2004 cuando se publicó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), este marco normativo establece los derechos y obligaciones de las OSC y se destaca el fomento a las 19 actividades reconocidas, tanto de tipo asistencial como de contribución al desarrollo. Es indispensable que las organizaciones se inscriban en el Registro Federal de

Organizaciones de la Sociedad Civil para que reciban su Clave Única de Inscripción (CLUNI), con ella podrán concursar por recursos que otorgan los diferentes órganos de Gobierno a través de diferentes dependencias y programas que permiten financiar proyectos para las actividades reconocidas por dicha ley .

Para el presente trabajo se utilizará el término OSC, autores como Hernández et al., 2015 mencionan que son “la parte organizada de la sociedad civil que se manifiestan como actores sociales, luchando por cambiar relaciones de poder, ampliando y haciendo cumplir los derechos humanos, etc.” (p.820). Respecto al término Tercer Sector, Neme et al. (2014) realiza una separación de conceptos importantes, al mencionar que “las OSC son los actores de ese tercer sector compuesto por entidades creadas por los mismos miembros de la sociedad, que llevan a cabo funciones que el gobierno o bien no realiza o bien realiza limitadamente” (p.141). Para Olvera (1998) los términos antes señalados refieren a:

asociaciones de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político y sin seguir la lógica del mercado (p.1).

Entre las características fundamentales que tienen las OSC en México, según Olvera (2000) son:

- a) Tienen una organización formal.
- b) Sus miembros se adscriben voluntariamente, la mayor parte de sus colaboradores tienen una relación laboral con la institución.
- c) Ocupan un segmento del mercado laboral en tanto reciben financiamiento y desarrollan labores bajo convenios, contratos y compromisos.
- d) Son organizaciones de carácter privado, generalmente política y culturalmente homogéneas.
- e) Sus objetivos buscan los cambios sociales, políticos y económicos impulsados desde el campo de la sociedad civil.

f) Frecuentemente se orientan a la prestación de servicios a terceros de manera profesional.

Las OSC en México cuentan con una clasificación según su constitución legal, es necesario que se encuentren constituidas bajo la figura jurídica de persona moral, es decir, “una entidad (abstracta) que no existe en la realidad material, sino que el derecho crea esta categoría para alcanzar ciertos fines ... fijando una serie de requisitos para su constitución, su actuar y su extinción” (Villa y Ramírez, 2018, p.19).

Para las OSC mexicanas las figuras jurídicas bajo las cuales se puede constituir son tres: 1) Asociación Civil (A.C.), 2) Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) o Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.) o Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.) y 3) Sociedad Civil (S.C.), cada una tiene sus características y funciones específicas, por lo cual dependerá del objetivo y motivo social para su constitución (Villa y Ramírez, 2018).

México es un país con más de 126 millones de habitantes (INEGI, 2021), donde las OSC que integran el Registro Federal de las OSC suman 43,836 a marzo del 2022, esto quiere decir que existe 1 OSC por cada 2,875 mexicanos, López (2013) menciona al respecto que:

El número de OSC por habitantes es una prueba fehaciente de la capacidad de organización de un pueblo en el mundo moderno, del deseo moderno de sus ciudadanos de abrirse espacio en las decisiones públicas y de su responsabilidad por habitar un territorio (párr. 11).

En Jalisco se encuentran registradas 1,671 OSC que representa el 3.9% del total del país, de las cuales en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG) se encuentran 1,276 OSC, es decir, el 76.4% del total del Estado. Entre las actividades que más realizan las OSC del AMG se encuentran la promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (40%), la asistencia social (39%) y la cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural (24.4%), es importante mencionar que las OSC pueden realizar más de una actividad, ya que algunas atienden desde varias áreas a sus beneficiarios. (INDESOL, 2020).

Las OSC tienen un papel importante dentro de las sociedades democráticas, al ser consideradas actores fundamentales para el desarrollo social, la mejora de las políticas públicas y el desarrollo de prácticas democráticas (Tapia- Álvarez y Verduzco, 2013), además de la labor que realizan en dar respuesta a problemas sociales que ni las autoridades de gobierno, ni el sector privado dan respuesta.

En la historia de los últimos 40 años de México las OSC han desarrollado y generado cambios importantes en el país, en la década de los 80's comienzan a surgir mayor número de OSC resaltando su importancia y demostrando su solidaridad por apoyar a las personas y familias afectadas durante el terremoto en la Ciudad de México en 1985, donde ante la necesidad de ayudar y de asistencia por el desastre, comienzan a tomar fuerza y a sobresalir el trabajo realizado por las organizaciones. Posteriormente le siguieron las demandas en la defensa y promoción de los derechos humanos debido a las constantes violaciones por parte de las autoridades de nuestro país; al igual la inconformidad ante los procesos electorales después de las elecciones presidenciales de 1988 donde el fraude de la "caída del sistema" originó gran inconformidad de la sociedad, siendo estos los argumentos que encadenaron una serie de quejas, protestas y manifestaciones por parte de las OSC en todo el país que se fueron uniendo al tener intereses en común y formaron grandes redes, que ante la insistencia y su gran trabajo lograron que sus demandas fueran escuchadas y tomadas en cuenta hasta el ingresar su problemática a la agenda pública, estas acciones que se llevaron por varios años dieron origen a la creación de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y al Instituto Federal Electoral (anteriormente IFE, actualmente Instituto Nacional Electoral INE), tomando estos casos exitosos de la participación de las OSC en los grandes cambios sociales y políticos recientes en nuestro país.

La diversidad de funciones y actividades que realizan las OSC en México es resumida por Tapía-Álvarez (2011) en cinco puntos que se explican a continuación:

1.- Fomentan la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno:

Al vigilan el desempeño de los funcionarios públicos y se convierten en fuente de información independiente sobre el diseño y los resultados de las políticas públicas. Para especializarse en contraloría

social, muchas OSC han adquirido conocimiento preciso de la legislación, la regulación y los programas públicos; han investigado y sistematizado evidencias, testimonios y datos, y han difundido dicha información y denunciado las duplicidades, incompetencias, encubrimientos, contradicciones y desviaciones entre los estándares prescritos de la ley u objetivo de la política pública y lo que realmente sucede en la práctica. El monitoreo o contraloría de las políticas públicas que llevan a cabo las OSC ayuda a promover el ensayo-error bajo el cual muchas políticas públicas se evalúan y rediseñan, señalando los aspectos en donde el gobierno no está actuando de manera adecuada. De esta manera también se promueve la rendición de cuentas de los funcionarios y, en cierta medida, se previenen actos de corrupción e impunidad. (p. 421)

2.- Garantizan los derechos humanos y el Estado de derecho:

Por un lado, las organizaciones pueden tomar la defensa legal de individuos o casos para influir, a través de las sentencias, en política pública o jurisprudencia, de tal suerte que ayuden a una mejor defensa de las víctimas más vulnerables, como son las mujeres, los niños y las personas de escasos recursos (violencia doméstica, violaciones, derecho familiar, entre otros). Por el otro, las organizaciones dedicadas a vigilar los derechos humanos, al denunciar violaciones, presionan para que se cumplan las leyes existentes y se garantice el debido proceso. De esta forma monitorean y establecen límites al abuso del poder y garantizan el Estado de derecho de un régimen democrático. (p. 421)

3.- Incorporan a más actores privados a la esfera pública:

Al promover el voluntariado involucran a más personas en la solución de problemas públicos, fomentando al mismo tiempo un conjunto de valores cívicos y de responsabilidad social. (p. 426)

4.- Promueven la participación de los sectores más pobres en las políticas públicas y en la toma de decisiones:

Es frecuente que las OSC tengan como misión la organización de los sectores marginados para construir una fuerza colectiva que modifique las condiciones de desigualdad y vulnerabilidad en que viven. Las organizaciones ayudan, en su papel de agente externo, promoviendo procesos de concientización entre los más pobres y marginados (campesinos pobres, jornaleros, vecinos de asentamientos irregulares, artesanos, mujeres o discapacitados, etc.) para que se organicen, articulen sus demandas y manejen los dilemas de la acción colectiva (Carroll, 1992). (p. 425)

5.- Contribuyen a la formulación, el financiamiento y la prestación de servicios públicos:

Labor que han tenido que intensificar en las últimas décadas, como consecuencia de la incapacidad de los gobiernos para ofrecer servicios públicos a la población, el incremento de los sectores vulnerables y el propio desarrollo inequitativo que excluye a grupos marginados. Por su cercanía con las comunidades, su flexibilidad gerencial y su capacidad de respuesta, las OSC generalmente prestan servicios públicos con mayor eficacia y calidad que el gobierno; entienden mejor la problemática y diseñan metodologías, modelos de atención y estrategias más adecuados a las necesidades de grupos de población específicos (niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores, campesinos, indígenas, etc.). (p. 7)

El impacto social que han generado a lo largo del tiempo las OSC en los diferentes ámbitos públicos, muestra la responsabilidad que tienen y la necesidad de que las autoridades gubernamentales las vean como aliados estratégicos y no como enemigos, mucho menos desprestigiar su labor y el no reconocimiento de su importancia dentro de sistema político, económico y social. Se debe de valorar el trabajo que realizan de la mano con las personas y comunidades a las cuales les

brindan productos y/o servicios para resolver sus problemas sociales, además que la cercanía que tienen con las comunidades genera confianza con las personas que atienden, lo cual facilita desarrollar liderazgo social dentro de los territorios (Zuñiga, 2020).

Los obstáculos a los que se enfrentan las OSC para su sustentabilidad en el largo plazo son varios, uno de los principales es el tema del financiamiento de sus proyectos sociales, situación que se ha agravado en los últimos años ante la eliminación de acceso a los recursos públicos para OSC emitida en febrero del 2019 por el Presidente de México, las dificultades económicas y restricciones sanitarias por la pandemia por COVID-19 en marzo del 2020, además de una considerable disminución de porcentaje hacia los donativos deducibles de impuesto durante la reforma fiscal para el 2022, reduciendo los incentivos fiscales para hacer donativos hacia causas sociales, por lo cual las fuentes de ingresos como los donativos, apoyos de particulares y convocatorias privadas disminuyeron considerablemente.

Para dar frente a los desafíos y asegurar que los proyectos sociales de gran impacto que se desarrollan desde las OSC sean sustentables y replicables, se propone analizarlos desde la perspectiva de la Innovación Social.

Descripción de una OSC: Caso de FAEE A.C.

La OSC con la cual se realizará el proyecto es la Fundación de Apoyo para la Educación Especial (FAEE) A.C, la cual tiene sus instalaciones en el Centro Histórico de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, espacio donde facilita sus servicios; es una institución que surge como respuesta a una problemática social específica que se refiere a la atención de niñas, niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y a sus familias. La Organización Mundial de la Salud (1992, citada en Ke y Liu, 2017) define la discapacidad intelectual como:

la adquisición lenta e incompleta de las habilidades cognitivas durante el desarrollo humano, que implica que la persona pueda tener dificultades para comprender, aprender y recordar cosas nuevas, que se manifiestan durante el

desarrollo, y que contribuyen al nivel de inteligencia general, por ejemplo, habilidades cognitivas, motoras, sociales y de lenguaje (p. 2).

Por su parte la Asociación Americana sobre Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo (AAIDD) menciona que “La discapacidad intelectual se caracteriza por limitaciones significativas tanto en funcionamiento intelectual como en conducta adaptativa tal y como se ha manifestado en habilidades adaptativas conceptuales, sociales y prácticas. Esta discapacidad aparece antes de los 18 años” (Verduzco y Schalock, 2010, p.12); para comprender y aplicar correctamente la definición se acompaña con cinco premisas que especifican el contexto de la definición y su forma de aplicación:

1. Las limitaciones en el funcionamiento presente se deben considerar en el contexto de ambientes comunitarios típicos de los iguales en edad y cultura.
2. Una evaluación válida tiene en cuenta la diversidad cultural y lingüística, así como las diferencias en comunicación y en aspectos sensoriales, motores y conductuales.
3. En una persona, las limitaciones coexisten habitualmente con capacidades.
4. Un propósito importante de la descripción de limitaciones es el desarrollo de un perfil de necesidades de apoyo.
5. Si se mantienen apoyos personalizados apropiados durante un largo periodo, el funcionamiento en la vida de la persona con discapacidad intelectual generalmente mejorará (Verduzco y Schalock, 2010, p.p. 12-13).

La discapacidad intelectual se clasifica según el coeficiente intelectual: leve, moderada, grave y profunda. Algunos de los trastornos, síndromes y alteraciones genéticas más conocidas dentro de discapacidades intelectuales son: Síndrome de Down, Síndrome X frágil, Síndrome de Prader-Willi, Síndrome de Williams, el Trastorno del Espectro Autista (TEA), Galactosemia, Parálisis Cerebral, Hipotiroidismo Congénito, entre otros (Ke y Lui, 2017; Pablo-Blanco y Rodríguez, 2020).

Es importante reconocer que la discapacidad intelectual, al igual que los otros tipos de discapacidades, no son una enfermedad que se pueda curar, las personas

con discapacidad intelectual permanecen con su condición durante toda su vida, lo cual tiene un impacto en ellos, en sus familias y en la sociedad. Desde 1996 FAEE A.C., se presenta como una alternativa de atención para personas con discapacidad intelectual, creando un espacio para realizar un trabajo conjunto entre los usuarios, sus familias y maestros con programas de desarrollo adaptados a sus necesidades para generar su inclusión familiar y social. Tienen como objetivo central el desarrollar las potencialidades en las personas con discapacidad intelectual con programas que formen una educación integral en diferentes áreas del desarrollo, creando ambientes incluyentes que generen las competencias necesarias para afrontar la vida en sus diversos contextos¹.

FAEE (2018) menciona que la discapacidad intelectual se refiere a “una limitación importante en el funcionamiento de la persona, no a la limitación de la persona, por lo tanto, entre más opciones les ofrezca el entorno a las personas con discapacidad intelectual, más oportunidades tendrán de desarrollar sus habilidades” (p.6). Al asegurar un apoyo constante para las personas con discapacidad y sus familias a lo largo de su vida, se generaría un mejor bienestar en ellas y una verdadera inclusión social, al respecto Ke y Lui (2017) concluyen que las personas con discapacidad intelectual clasificada como leve o moderada son capaces de vivir de forma autónoma y contribuir en su comunidad, además que con frecuencia pueden lograr cierta autosuficiencia y llevar vidas felices y satisfactorias. A pesar de que las personas con discapacidad graves o profundas no suelen ser capaces de vivir de forma autónoma, se debe velar por el cumplimiento de sus derechos para tener una vida digna, con acceso a una educación y con oportunidades para mejorar su calidad de vida y bienestar.

La mejor forma de conocer la perspectiva y problemáticas que viven las familias con integrantes que tengan discapacidad intelectual, es a través de sus testimonios y experiencias, a continuación se citan algunos testimonios facilitados por la asociación.

¹ Información obtenida de la página web: <https://www.faeaac.org/>

Mamá de “J”, Síndrome de Reyes

“... sé que su nivel académico siempre será el de un niño de kínder, se podría uno preguntar ¿entonces por qué lo llevo a FAEE? Es importante que no se le olvide lo que ya aprendió, más importante es lo que le han podido desarrollarle en la escuela, su autoestima que por hoy tiene, es un niño con opinión y selección propia, de no saber que es, para qué sirve el dinero, ya me lo pide.

Reclama sus derechos cuando se siente molestado en su entorno, se rebela cuando se siente agredido y me lo dice con palabras coherentes.

Yo sé que es su derecho a una educación y un ambiente fuera de casa para no asfixiarlo, que pueda desarrollar al máximo sus capacidades, sobre todo las sociales ...”

Mamá de “N”, Discapacidad Intelectual

“Como madre de una chica de 30 años con discapacidad intelectual, ... su integración a FAEE hace tres años, le ha ayudado a madurar su comportamiento de adulto, a sentirse parte de una COMUNIDAD, e integrada en esta sociedad.”

Familia de “L”, Síndrome de Down

“En su lenguaje ha ido avanzando, es muy sociable, sin ser grosera ha sabido interactuar en esta sociedad con poca cultura hacia personas con capacidades diferentes. Le gusta mucho bailar, expresa sus pensamientos, sentimientos, conocimientos, lo que le gusta y lo que no.”

Hermana de “G”, Discapacidad Intelectual

“ ”G” estuvo en muchas escuelas especiales, privadas y públicas, pero lamentablemente llega una edad en que ya no reciben a los muchachos, ¡como si la discapacidad desapareciera con el tiempo!, una de las primeras cosas que agradecí fue que aceptaran a mi hermana en FAEE. “

Mamá de “N”, Hidrocefalia de nacimiento.

“Sin embargo, a partir de los 17 años no había logrado encontrar una Institución en Guadalajara que tuviera un Programa Educativo especializado para ADULTOS tan formal, comprometido, innovador y con resultados visibles a partir de los primeros meses que se incorporó a FAEE.

... desde las primeras semanas que se incorporó a FAEE ha sido notable el avance paulatino en su conducta, en su aprendizaje, y maduración personal y social. Le ha cambiado la vida, y para todos los que la hemos acompañado, familia cercana y amigos ha sido notable cómo hemos visto sus cambios.”

Antes de la Pandemia por COVID-19, atendían anualmente aproximadamente a 50 personas con discapacidad intelectual en sus instalaciones, hombres y mujeres entre los 4 y los 50 años de edad. A continuación se presenta a detalle las características de la asociación, el equipo de profesionistas que lo integran, los programas y proyectos que desarrollan y su proyecto para generar una sustentabilidad económica que permita continuar desarrollando su labor social.

Cultura organizacional

Historia de la organización

FAEE A.C. inicia actividades como un proyecto social en 1996, contaba con 5 alumnos y las actividades tanto operativas como administrativas eran realizadas por las fundadoras, las Licenciadas Patricia Ramírez Baeza y Juana Guadalupe Arreola Villafranco (ambas actualmente continúan en la organización), en la Col. Santa María en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Es en 1998 cuando deciden constituirse como Asociación Civil (A.C.), proyecto que se consolida el 25 de junio de 1998 con el nombre de FUNDACIÓN DE APOYO PARA LA EDUCACIÓN ESPECIAL, A.C., conocida como FAEE, A. C. Al siguiente año se comienzan los trámites para la afiliación al Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS), obteniéndose el 10 de junio de ese mismo año.

En el año 2000 cambian sus instalaciones a la Col. El Santuario, en la Zona Centro de Guadalajara, Jalisco; además en ese mismo año logran obtener la autorización por parte de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) para expedir recibos deducibles de impuestos. Cuatro años después, en el 2004 nuevamente cambian sus instalaciones al inmueble en el cual se encuentran actualmente, ubicado en la calle Zaragoza No. 280, Col. Centro, Municipio de Guadalajara en el Estado de Jalisco, México. Como proceso de profesionalización en el 2005 se comienza a trabajar y sistematizar en el modelo de atención; además de trabajar en la creación de redes colaborativas integrándose al Consejo Estatal para la Discapacidad (COEDIS).

Es en 2011 que se decide participar en el gran proyecto de INICIATIVA MÉXICO, logrando obtener el 10º lugar a nivel nacional con la idea: “Centro Comunitario para personas con discapacidad intelectual y sus familias”. Al año siguiente, en el 2012, participó por el “Premio Humanitario Fray Antonio Alcalde” otorgado por el municipio de Guadalajara obteniendo el 2do lugar; en ese mismo año se participa en el 1er Concurso Iberoamericano “Cambia tu Mundo” de Ashoka y BBVA, con el proyecto de DAMOR² obteniendo una compensación económica.

² Más adelante se explican detalles del proyecto que actualmente ya es una empresa social.

En 2013 se logra un gran paso para la sustentabilidad de la organización al firmar el contrato de compra de la casa donde se encuentran las instalaciones, con el apoyo de convocatorias, donativos y facilidades de financiamiento para liquidar en los próximos años.

Con el deseo de continuar su trabajo colaborativo y de aumentar su impacto, en 2015 se unen al Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social (CIDES), red de organizaciones que busca trabajar de manera conjunta para lograr un impacto en políticas públicas, con el fin de generar cambios para las personas con discapacidad intelectual en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG).

FAEE, A.C., es galardonada con el “Premio IJAS a la asistencia y promoción social”, siendo ganadora en la categoría de Institución Social del AMG en el año 2016. Durante el 2018 se celebra el 6º. Aniversario de DAMOR como empresa social que busca generar oportunidades laborales para personas con discapacidad intelectual por medio de la elaboración de repostería artesanal; en ese mismo año se inicia con el proceso de escrituración de las instalaciones a nombre de FAEE A.C., el cual se consolida con la firma de la escrituración el viernes 7 de septiembre.

El 2020 fue un año atípico al presentarse la pandemia por COVID-19, lo que dificultó la operatividad de manera ordinaria al tener que suspender por completo actividades presenciales, además de los retos económicos ante la complicada situación de cierre de empresas y desempleo. A pesar de la incertidumbre y los cambios constantes por las restricciones sanitarias, FAEE A.C. adaptó su modelo de atención a modalidad virtual, enviando a los padres de familia videos sobre cómo realizar las actividades de los talleres desde casa, facilitando asesorías por teléfono o videollamadas. Conforme fue autorizado el regreso a actividades presenciales por las autoridades correspondientes, se reincorporaron los servicios de manera paulatina en grupos muy reducidos, logrando retener al 60% de los beneficiarios durante la pandemia. A pesar de las adversidades, se participó por el Premio “Fray Antonio Alcalde” quedando dentro de los finalistas nuevamente, además de ganar la convocatoria de financiamiento ofertada por la Secretaría del Sistema de Asistencia Social (SSAS) en la sección de coinversión. Para visualizar su trayectoria, se facilita

un gráfico (Figura 1) con la línea del tiempo, desde sus inicios hasta el momento de la pandemia por COVID-19.

Durante los 23 años hasta el momento del presente proyecto, han actuado en beneficio de las personas con discapacidad intelectual, logrando posicionarse como una organización referente a nivel estatal en el área; los múltiples premios y reconocimientos son resultado del esfuerzo de un equipo de colaboradores que trabajan con entusiasmo por una educación e inclusión social de la población que atienden.

Para continuar conociendo más sobre FAEE A.C., se presentan los siguientes puntos de su cultura organizacional.

Misión

Somos una Institución que fomenta la inclusión familiar, social y laboral de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y multidiscapacidad, trabajando con programas que involucren a sus familias y maestros, disminuyendo sus barreras de aprendizaje y participación, favoreciendo su calidad de vida.

Visión

Ser una comunidad que trabaje con un modelo de atención incluyente para dar respuesta a la realidad social dentro de un proceso de mejora continua, que contemple la interacción individuo-medio ambiente y que promueva el acompañamiento, la orientación y el apoyo, a través de diversas actividades que generen programas, talleres, conferencias, cursos, asesorías, congresos.

Figura 1: Línea del tiempo de FAEE A.C.



Fuente: Elaboración propia

Valores

HONESTIDAD: En FAEE, A.C. se nos confía a seres humanos valiosísimos y esto para nosotros significa actuar con transparencia y ser congruentes entre el pensar, el decir y el hacer.

AMOR: En FAEE, A.C., entendemos el amor como el motor que nos mueve a hacer que lo imposible se haga posible, nos mueve al cambio, al desarrollo, al logro, brindando a cada persona, un espacio lleno de calidez en donde sea feliz.

INTEGRIDAD: Vivida en FAEE, A.C., nos hace ser una Institución digna de confianza, responsable, seria y congruente.

RESPECTO: Es la base de toda convivencia que nos permite reconocer y aceptar a cada persona como un ser único.

DIGNIDAD: Es el valor básico que nos permite tratar a cada persona con respeto, haciéndole sentir que vale la pena estar en FAEE, A. C.

ARMONÍA: Nos lleva a vivir un ambiente dialogante, de entrega, de bienestar común, de sintonía.

IGUALDAD SOCIAL: Es el derecho de todo ser humano de acceder a las mismas oportunidades de desarrollo, diversión, integración, etc., el cual le permite vivir plenamente y con justicia.

Objetivo General

Desarrollar las potencialidades de los beneficiarios con programas que generen una educación integral en las diferentes áreas de desarrollo creando un ambiente de aceptación, en el cual se encuentren los elementos necesarios para afrontar la vida con esperanza, desde donde les tocó vivir, siendo conscientes de que somos constructores de vida digna.

Objetivos específicos

1. Brindar atención integral a niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual.
2. Atender a las familias de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual a través de la formación de grupos de Escuela para Padres, Psicoterapia Individual, Familiar, de Pareja y Grupos de Orientación.
3. Capacitar continuamente a las personas que laboren y apoyen en la Asociación para brindar siempre un servicio de calidad y con calidez.
4. Sensibilizar a la población sobre la situación de las personas con discapacidad intelectual a través de actividades de difusión como foros, conferencias, etc.

Principios Institucionales

En FAEE A.C. creemos que:

- Hay que tratar a las personas con dignidad, respeto, aceptación e integridad.
- La niñez, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual, tienen derecho a la educación sin discriminación de raza, religión, creencias políticas o situación económica.
- Es importante descubrir los potenciales de cada persona y desarrollarlos al máximo.
- La educación se debe impartir con calidad y calidez.
- Es importante que el equipo de FAEE, A.C., cuente con crecimiento personal y profesional para dar lo necesario a cada uno de los miembros que integran la comunidad y así generar su desarrollo.
- Son necesarios los procesos de mejora continua en todas las áreas de la Fundación.
- FAEE, A.C. debe ser ejemplo de transparencia.
- FAEE, A.C. debe ser una comunidad de crecimiento para todos (papás, alumnos y equipo FAEE).

- La educación debe incluir procesos de aprendizaje, arte, cultura y salud para formar procesos de desarrollo integral de la persona.
- Se puede vivir en un ambiente de armonía y respeto.
- Se debe dar atención a toda la niñez, jóvenes y adultos que acudan a FAEE, A.C., de la forma que sea mejor posible para ellos (atención directa, canalización, etc.).
- FAEE, A.C., debe ser portavoz en la sociedad de la realidad con la que trabaja.
- La labor de FAEE es brindar las herramientas educativas (formación e información) que permitan a las familias tomar las mejores decisiones en favor de sus hijos e hijas.

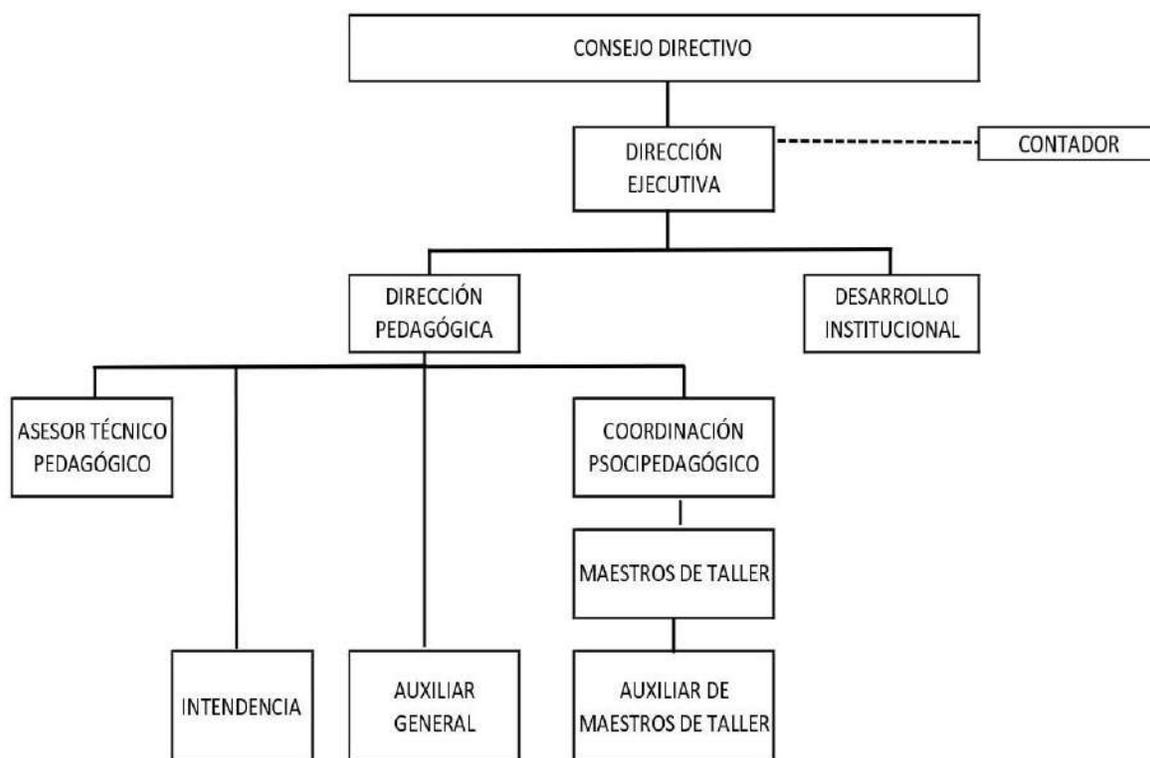
Equipo de trabajo

La plantilla laboral se conforma por profesionistas de diversas disciplinas, en actividades presenciales antes de la pandemia de COVID-19, eran 11 personas en nómina más los voluntarios y asesores externos que facilitan las actividades administrativas y pedagógicas. Se rigen por una estructura organizacional vertical, en la Figura 2 se describen los puestos de arriba hacia abajo como una pirámide jerárquica. El nivel de estudios promedio de los colaboradores es de nivel licenciatura, el equipo se conforma por mayoría mujeres en comparación de hombres, destacando que el liderazgo y la toma de decisiones se centra en un equipo femenino. Las edades de los colaboradores son muy variadas dentro de un rango de 25 a 65 años de edad. Presentan un nivel muy bajo de rotación de personal, lo que ha permitido consolidar equipos de trabajo en las diversas áreas de la organización.

Programas y proyectos institucionales

La organización cuenta con varios programas que complementan la labor del modelo institucional con el cual realizan su labor:

Figura 2: Estructura organizacional.



Fuente: Caso institucional FAEE A.C. (2018).

EDUCACIÓN DE Y PARA LA VIDA: El programa tiene como objetivo el ayudar a construir respuestas a los problemas vitales de las personas con discapacidad intelectual, especialmente los que se refieren a la funcionalidad y a la convivencia social. Dicha respuesta debe surgir en dos planos: 1) la teoría y el pensamiento (los valores y las actitudes), 2) la práctica y la acción (los hábitos y las conductas). Para lograrlo se implementan una serie de actividades por medio de talleres.

CRECIENDO JUNTOS: Tiene como objetivo generar vínculos entre escuelas de la Zona Metropolitana de Guadalajara y FAEE, A.C. para fomentar valores y actitudes inclusivas en las comunidades educativas. De manera específica busca sensibilizar por medio de talleres a la población de la comunidad educativa acerca de la inclusión de las personas con discapacidad intelectual, y el facilitar la interacción entre los alumnos de la escuela participante y las personas con discapacidad

intelectual, con el fin de romper prejuicios y estereotipos, para evitar situaciones de discriminación futuras promoviendo la inclusión.

TEKIO “Comunidad de aprendizaje”: Este programa genera la impartición de cursos, talleres, conferencias y congresos enfocados en temas de inclusión social, discapacidad intelectual y educación especial, dirigido a padres de familias, docentes, estudiantes y público interesado. Las actividades son realizadas por el equipo de formadores de la FAEE A.C., ya que uno de sus objetivos es fomentar el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo, ofreciendo un proceso de capacitación y acompañamiento.

INCLURADIO “La voz de la inclusión”: Es un proyecto radiofónico por internet, que abre un espacio para que los beneficiarios de la Institución puedan compartir su experiencia de vida y comunicar su sentir acerca de la Discapacidad Intelectual, poniendo en práctica las competencias que han desarrollado a lo largo de su estancia en FAEE, A.C., de manera particular en el taller de Lenguaje y Comunicación; además de poder comunicar información certera y actualizada sobre la discapacidad intelectual.

Desde el 2012 FAEE A.C. en busca de generar una sustentabilidad económica para la organización y fomentar la inclusión laboral de las personas con discapacidad intelectual, ponen en marcha el proyecto de empres social DAMOR “El amor hecho postre”³, el cual se dedica a la fabricación y comercialización de repostería artesanal sin conservadores, elaborada por personas con discapacidad intelectual moderada, dirigido a personas y empresas que buscan darle un sentido social a su compra. Tiene como visión ser un modelo replicable de inclusión laboral.

Diagnóstico de necesidades

Para conocer a detalle las actividades administrativas y operativas que realiza FAEE A.C. a favor de las personas con discapacidad intelectual, y con ello poder

³ Para mayor información consultar: <https://www.faeec.org/damor>

elaborar el presente diagnóstico, se participa como voluntario presencial durante dos meses colaborando en diversas actividades, principalmente en el proyecto de DAMOR, apoyando espontáneamente dentro de los talleres educativos y en el área administrativa en la Coordinación de Desarrollo Institucional.

Durante el periodo como voluntario se utilizó la observación científica directa semiestructurada como proceso de la investigación, esto ocurre cuando el investigador se pone en contacto personalmente con los grupos o comunidades donde se desea recolectar información, en este caso la asociación civil FAEE, además de tener previamente una idea estructurada sobre lo deseado a observar, manteniendo una flexibilidad hacia nuevas ideas o pautas que puedan surgir durante las intervenciones. Lo deseado a observar para el presente proyecto se guía por los conocimientos que engloban los tipos de gestión para la innovación social, como lo establece García (2020), son la gestión de “carácter prospectivo, humano, técnico y territorial para el desarrollo de soluciones sociales efectivas” (p.53)⁴. La información obtenida como las experiencias y reflexiones generadas se sistematizaron en bitácora de actividades, dando como resultado el siguiente diagnóstico:

En entrevista con la directora y fundadora de la organización se reconoce la necesidad de gestionar el conocimiento, se tiene evidencia de varios cursos, talleres, capacitaciones e intervenciones de grupos académicos que han aportado al desarrollo y profesionalización de la asociación, sin embargo, hace falta gestionar el conocimiento que se encuentra en la organización, es decir, en los colaboradores que forman el equipo de trabajo, en los beneficiarios y sus familias, en los voluntarios. Se observa que tienen avances importantes respecto a manuales de procesos, políticas, reglamentos, descripción de actividades, perfiles de puestos, documentación institucional, convenios de colaboración, entre otros documentos, sin embargo, por la falta de personal y de tiempo, la sistematización de experiencias y la transferencia del conocimiento interno es uno de los retos que presentan.

⁴ En el capítulo III se describen cada tipo de gestión como indicadores de la innovación social.

La organización cuenta con un repositorio de conocimientos institucionales, lo anterior se refiere al espacio donde se encuentran la información y documentos necesarios que facilitan el desarrollo de las actividades diarias. FAEE A.C. utiliza un sistema de espacio virtual (nube virtual) donde se almacena toda la información relevante, separada por carpetas que permiten compartir exclusivamente con las áreas que se desean, es una herramienta segura al contar con un sistema espejo que se guarda en un segundo respaldo, se da mantenimiento constante al equipo físico y virtual, además la información más importante ocasionalmente en una memoria externa. En la práctica se observa lo útil y práctico que funciona esa herramienta, ya que permite que las áreas puedan utilizar la información que necesitan en cualquier momento, lo que se debe mejorar es generar la cultura de guardar las actualizaciones o nueva información al momento que se realicen, ya que se platican de experiencias de personas del equipo que no lo hacen y perjudican a las personas que necesitan la información.

Una de las áreas con mayor fortaleza es la operativa ya que cuentan con una clara definición de su problemática y de la población que atienden, tienen documentado su modelo de atención, al igual que la metodología y enfoque pedagógico que utilizan. Se observa que el equipo de trabajo lo conoce y lo pone en práctica. Se observó un claro sistema de transferencia de conocimiento tácito referente a la información relevante de las y los beneficiarios, se comparten mediante pláticas en los pasillos o salones si un familiar dio alguna indicación, informó de alguna situación que influya en el comportamiento del beneficiario, o simples experiencias que sea de importancia para los terapeutas y talleristas, al igual si el mismo beneficiario expresa alguna situación relevante. En conclusión la información entre la Coordinación de Pedagogía (quien además se encuentra a cargo del control de entradas y salidas de los beneficiarios y atención a padres de familia), los maestros talleristas, los terapeutas, los beneficiarios y familiares es fluida.

Al preguntar sobre la sistematización de experiencias de beneficiarios y sus familias, se informa que no se cuenta con información reciente, se comparte en físico algunas cartas de las familias durante el periodo 2004-2010. La misma situación pasó

al preguntar sobre documentación de experiencias de voluntariado, solo se solicitan para algunos trámites; los conocimientos y experiencias que generen actores externos es necesario para el mejoramiento continuo de la organización, la GC en esta actividad es importante ya que existe una fuga de conocimientos que no se rescata al momento que los voluntarios o familias se retiran de colaborar en la organización.

Para que exista innovación social es necesario considerar los conocimientos y la experiencia de la población que vive la problemática, en este caso son las personas con discapacidad intelectual quienes reciben los servicios de manera directa por parte de FAEE A.C., la discapacidad que tienen dificulta gestionar sus conocimientos de forma tradicional, a pesar que quienes tienen un tipo de discapacidad intelectual leve o moderada se puede llegar a comprender su habla, se identificó mediante algunas situaciones que se observaron que pueden llegar a confundir o alterar las realidades al momento que se expresan. Al preguntar si se tiene sistematizado experiencias de ellos, se informa que no, solo algunas de las familias; lo anterior genera un gran reto al buscar mecanismos que permitan gestionar el conocimiento de este grupo poblacional, dada su condición es necesario la intervención de expertos en el área de salud mental que valoren si los beneficiarios que actualmente son parte de la asociación pueden participar en este ejercicio.

Uno de los documentos centrales para las OSC es el Caso Institucional, ya que en él se redacta la información principal de la organización, como la historia de la organización, logros, misión, visión, valores, descripción de programas y proyectos, información sobre el equipo de trabajo, entre otra información relevante. En el caso de FAEE A.C., cuentan con el Caso Institucional el cual era elaborado por una voluntaria que durante muchos años apoyó a la organización, ella ya se retiró dejando la última actualización en 2018. Al analizarlo falta actualizar la información sobresaliente de los últimos 2 años, además se considera necesario que contenga la descripción de los programas y proyectos que son parte del modelo integral de atención.

Por último, al preguntar sobre el proceso para la planeación anual y planeación estratégica a mediano y largo plazo, se informa que es una actividad que realizan periódicamente guiado por la directora y fundadora desde los inicios de la

organización, pero no se tiene sistematizado el proceso que se sigue para esa actividad. Es una actividad primordial para dar rumbo claro a la organización, además de ser necesario para replicar o escalar el modelo de atención. El contar actualmente con las fundadoras en la organización como directoras, una operativa y otra administrativa, ha permitido crear estabilidad y fortalecer a FAEE A.C., sin embargo, es necesario la gestión de conocimientos y de experiencias que permitan continuar con la labor que realizan desde hace 25 años.

Respecto al ambiente laboral se percibe una armonía y cordialidad en la forma de trabajar como del trato que tienen entre colaboradores y la atención que brindan a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias. Al analizar su organigrama y observar en la práctica su forma de organización y gestión, se reconoce que es un equipo pequeño y que en algunas áreas llega a sobrepasar las actividades a realizar respecto al número de colaboradores, situación que dificulta el destinar tiempos y espacios para compartir y sistematizar experiencias, como la elaboración de planes de trabajo por áreas y a nivel organizacional. El área de atención directa a beneficiarios destina el viernes último de cada mes para reunirse y trabajar en capacitación, análisis de casos especiales y transferir información de la Dirección; se considera que es el único espacio donde se puede tener contacto con la mayoría de los colaboradores de la organización al mismo tiempo, información importante para el desarrollo del proyecto.

Es relevante mencionar que durante el proceso del presente proyecto la organización tuvo un cambio relevante al concluir el periodo del Consejo Directivo que durante varios años estuvo ejerciendo, integrando un nuevo Consejo Directivo conformado por cinco nuevos Consejeros y Consejeras que han colaborado de manera directa en la atención a beneficiarios, entre los que destaca la participación de un padre de familia y profesionistas que apoyaron en la creación del Modelo de Atención, convirtiéndose en actores claves para el presente proyecto.

La Figura 3 muestra un esquema sobre el diagnóstico de necesidades en Gestión del Conocimiento (GC) que presenta la organización, clasificado en los elementos centrales en la GC utilizando como referencia el Modelo de Gasik (2011),

el cual se describe en el siguiente capítulo. El diagnóstico fue presentado a la organización con el objetivo de que definieron los conocimientos que requieren gestionar, según sus necesidades en el momento de implementación del proyecto.

Figura 3: Diagnóstico de necesidades en GC



Fuente: Elaboración propia.

II. Marco referencial

Referentes teóricos

¿Qué es la Innovación Social?

El concepto de innovación social aún se encuentra en discusión, diálogo y construcción por diversos autores, para Jaskyte y Lee (2006, como se citó en SIGIB, 2016) la innovación social “se entiende como las nuevas soluciones para enfrentar viejos y nuevos problemas sociales, los que no han sido resueltos a través de los mecanismos institucionales tradicionales” (p.16).

La Comisión Europea (2013) en su libro “Guía de la Innovación Social” lo define como “el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales, crear nuevas relaciones sociales y ofrecer mejores resultados. Sirve de respuesta a las demandas sociales ... dirigiéndose a mejorar el bienestar humano” (p.4). Otro concepto más operacional lo define Phills (2009, como se citó en SIGIB, 2016), que menciona que la innovación social es:

Una novedosa solución a un problema social que es más eficaz, eficiente o sostenible que las soluciones existentes y para lo cual el valor creado se acumula principalmente para la sociedad en su conjunto en lugar de los particulares. Así entonces, una innovación social puede ser un producto, proceso de producción, o la tecnología, pero también puede ser un principio, una idea, una pieza de legislación, un movimiento social, una intervención o alguna combinación de ellos (p.17).

Echeverría (2008) explica que la innovación social refiere valores sociales como “el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad” (p. 610). Es relevante rescatar el elemento de la participación ciudadana, es indispensable que las personas involucradas en el proceso de generar soluciones a una problemática social participen de manera activa y constante. Desde el enfoque de las ciencias políticas la innovación

social es un “instrumento clave para promover los procesos de inclusión social de sectores marginados y una mayor participación ciudadana ... fomentar una mayor inclusión de grupos socialmente excluidos y mejorar las capacidades políticas de los ciudadanos, ... para mejorar derechos fundamentales” (Vega, 2017, p.p. 18-19).

Otra perspectiva de comprender la innovación social es visualizarlo como generador de un cambio sistémico, el Centro de Innovación Social de Toronto (citado en Buckland y Murillo, 2014) establece que “una verdadera Innovación Social es aquella que cambia el sistema y que altera de forma permanente las percepciones, las conductas y las estructuras que anteriormente originaban esos problemas” (p.10), los cambios de este tipo se ven reflejados en el mediano o largo plazo, por lo cual el presente trabajo busca generar el cambio sistémico con los integrantes que son parte de la OSC seleccionada con la cual se trabajará, comenzando por integrar las prácticas y herramientas de la GC dentro su sistema de trabajo y cultura organizacional.

Vega (2017) hace referencia a un enfoque gerencial para la innovación social “concebida como una solución novedosa a un problema social que crea valor y beneficia a la sociedad en su conjunto” (p.18), además menciona sobre el surgimiento del “cuarto sector”, donde el supuesto es que la innovación social puede ser gestada desde el Estado, el mercado y el sector social al eliminarse los límites entre ellos, y se genera el componente de valor social. Para Phills et al. (2008) el valor social lo definen como “la creación de beneficios o reducciones de los costos para la sociedad —a través de esfuerzos para atender las necesidades y problemas sociales— por vías que van más allá de las ganancias privadas” (p.39). Las definiciones anteriores dejan en claro que la generación de valor social como el bienestar social, la atención sanitaria, la inclusión social, entre otros, no tiene conflicto con la generación de valor económico, como lo es la productividad, la competitividad empresarial, la rentabilidad financiera, por mencionar algunos. (Vega, 2017).

Para García (2020) la innovación social tiene un enfoque de gestión hacia el desarrollo social, es decir, “para atender las necesidades sociales provocando las colaboraciones y la autonomía para la autogestión del bienestar humano en y con los

actores presentes en los territorios donde estamos centrando nuestro accionar” (p.14), desde ese enfoque describe a la innovación social como una:

acción colectiva y emprendimiento estratégico, representada en un servicio, en una práctica, en un producto, en una metodología, modelo de gestión o sistema social y/o en la mejora o generación de una nueva institución que de acuerdo a marcos proyectuales incide promoviendo una solución efectiva a un problema, necesidad o a una adecuada implementación a una solución ya existente en beneficio de la sociedad (García, 2018, citado en García, 2020, p.29).

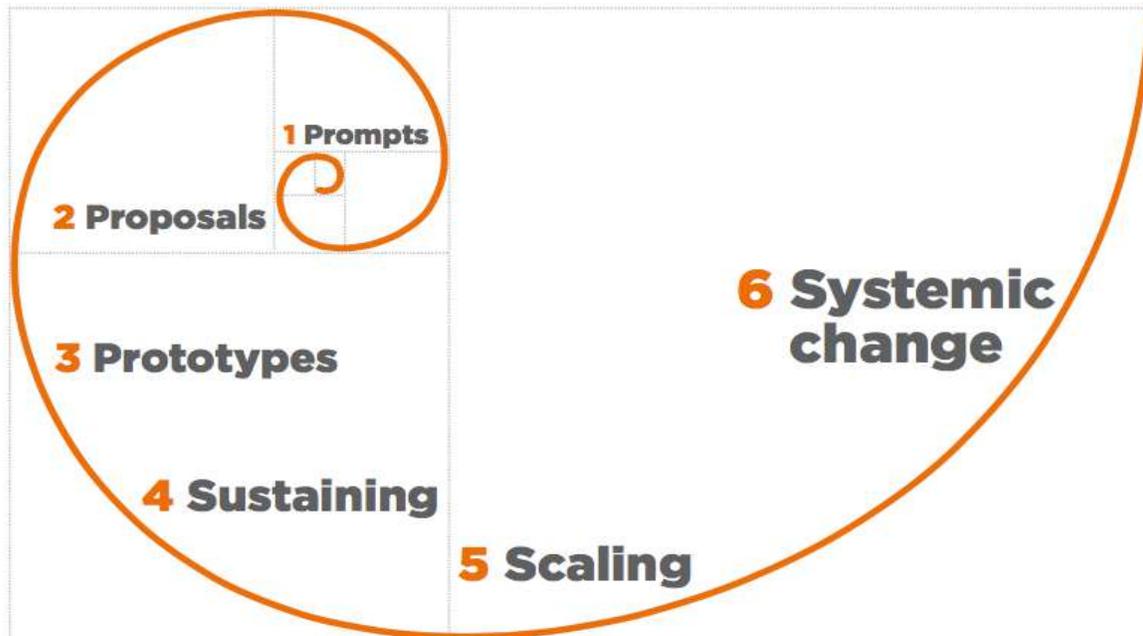
A lo largo del tiempo los conceptos sobre innovación social han cambiado y seguirán cambiando para adaptarse a los nuevos contextos sociales, por lo cual, el contar con una definición única y específica será complicado, ya lo menciona Buckland y Murillo (2014):

Por su propia naturaleza innovadora y por la diversidad y complejidad de los problemas sociales, ecológicos y económicos que se viven, es probable que las definiciones de Innovación Social sigan evolucionando y transformándose con el tiempo, y que no se llegue a una definición estática consensuada (p.11).

Existen varios modelos que representan gráficamente los componentes y elementos para identificar una innovación social, el que se utilizará para el presente trabajo es la propuesta que presentan Murray, Caulier-Grice y Mulgan en el libro “*The open book of social innovation*”, ellos definen la innovación social “como nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones. En otras palabras, son innovaciones que son buenas para la sociedad y mejoran la capacidad de la sociedad para actuar” (p.5)

Los autores presentan seis etapas de la innovación social (ver Figura 4), que van desde la idea de la innovación hasta la generación del impacto social, es importante resaltar que las etapas no siempre son secuenciales ya que los procesos de cada innovación son diferentes. Las seis etapas son:

Figura 4: La espiral de la innovación social.



Fuente: Murray, et al. (2010). The open book of social innovation

1.- Ideas, inspiraciones y diagnósticos. Uno de los desafíos críticos en esta etapa es identificar el problema correcto, un "buen" problema contiene en su interior las semillas de la solución.

2.- Propuestas. Hacer la pregunta correcta es el primer paso para encontrar la respuesta correcta, pero una vez se ha formulado la pregunta correcta, hay una serie de métodos para buscar y sugerir soluciones, la participación de los futuros usuarios en esta etapa es muy importante.

3.- Prototipos, pilotos y ensayos. Una vez que se ha propuesto una idea prometedora, debe probarse en práctica.

4.- Sustentable. El lanzamiento de un servicio o producto de forma sustentable implica el desarrollo de un modelo económico que asegurará su futuro financiero, para ello se debe de ver desde una perspectiva de negocio.

5.- Escalado y difusión. Hay muchos métodos para crecientes innovaciones sociales, desde crecimiento organizacional y franquicias hasta colaboración y difusión más

flexible, otros componentes de la difusión es la distribuida a través de políticas públicas.

6.- Cambio sistémico. La innovación sistémica implica cambios en los conceptos y mentalidades, así como en los flujos económicos, los sistemas solo cambian cuando las personas piensan y ven de nuevas maneras. La última etapa es la que genera un mayor impacto social de manera innovadora y rompe con un sistema asistencialista.

A partir de las definiciones y conceptos anteriores, se comprende que la innovación social tiene como fin la generación de un cambio sistémico en las poblaciones donde se implementa, buscado erradicar una problemática social y romper un ciclo vicioso de proyectos asistencialistas que frenan un verdadero desarrollo social en las comunidades que se atienden; la sustentabilidad económica de los proyectos socialmente innovadores es fundamental, se tiene que romper el paradigma que las acciones sociales sólo deben ser financiadas a través de la filantropía, fomentando la visión de autogeneración y autogestión de recursos que aseguren el funcionamiento de los proyectos sociales a largo plazo. Al igual es primordial gestionar los conocimientos que permitan fácilmente replicar las iniciativas sociales que generen alto impacto social; durante todos los procesos la participación de los actores o llamados “stakeholder” debe de verse reflejado en cada una de las acciones, desde una perspectiva de co-diseño y co-construcción.

La Gestión del Conocimiento

Durante las últimas tres décadas se ha desarrollado el concepto de GC, el cual tiene como objetivo principal el identificar los conocimientos relevantes para una organización que le permitirán tener una mejora continua e innovar, dichos conocimientos los poseen las personas que integran las organizaciones convirtiéndose en un reto el captarlos, codificarlos, gestionarlos y compartirlo para su preservación. Reconociendo que el conocimiento puede llegar a tener un valor inestimable y convertirse en un activo vital intangible para las organizaciones, transformándose en

un elemento clave para sostenerse e incrementar la competitividad dentro de un mercado globalizado (Pabón, 2016; Larcher, s.f.).

Una propuesta de clasificar los tipos de conocimiento es en tácito y explícito, el primero se refiere a los elementos cognitivo como son los modelos mentales de las personas, formados por mapas mentales, creencias, paradigmas, puntos de vista, es decir, el conocimiento tácito se encuentra almacenado en la mente, en la cultura y es difícil de explicar ya que está compuesto por ideas, experiencias, habilidades, valores, costumbres; el conocimiento explícito se puede identificar como el conocimiento objetivo y racional, consiste en un “know-how” concreto, puede ser expresado con mayor facilidad al estar codificada en palabras, números, fórmulas y es comunicada mediante el lenguaje natural. (Pelluffo y Catalán, 2002; Pérez y Ponjuán, 2016; Nonaka y Takeuchi 1991/1999).

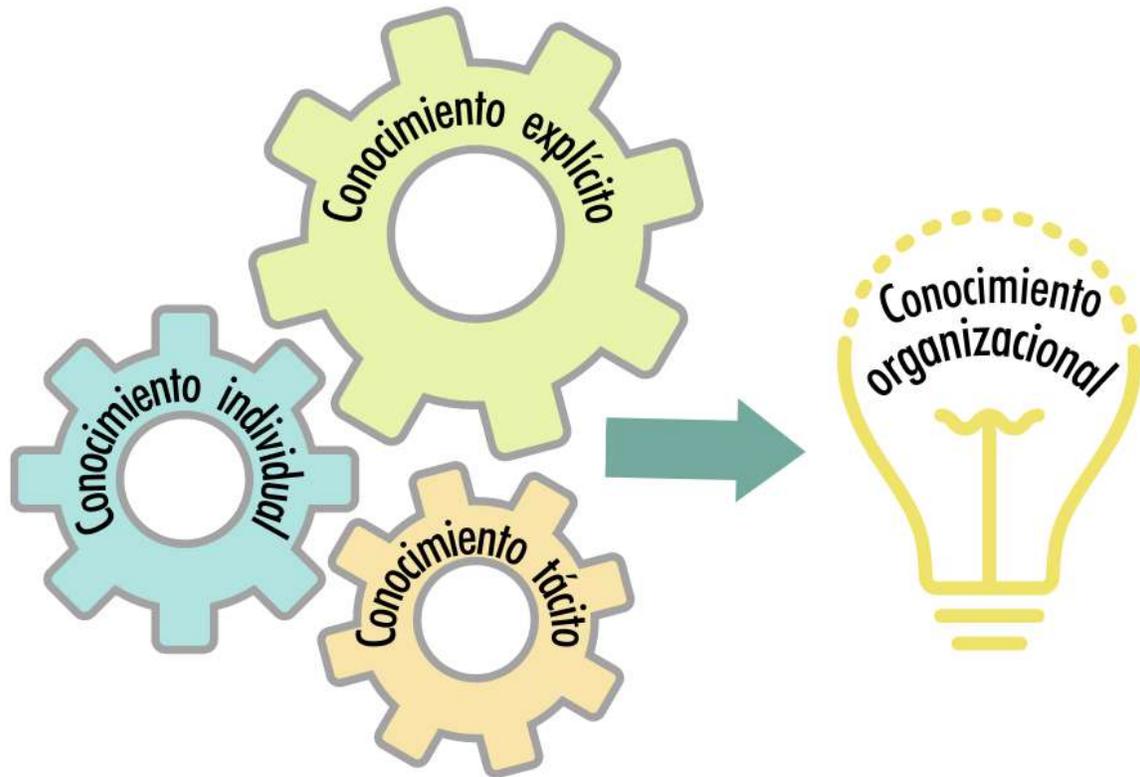
Pelluffo y Catalán (2002) describen otras formas de clasificar el conocimiento, en conocimiento individual que lo definen como “el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto” (p.22); y el conocimiento organizacional que se identifica como el conjunto de información que especifica la forma de hacer las cosas dentro del entorno organizacional, basado en los valores y objetivos de la organización. La integración y socialización de manera adecuada del conocimiento individual, el conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) y el conocimiento tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.), facilitará los procesos para desarrollar un conocimiento organizacional, en la Figura 5 se muestra gráficamente los tipos de conocimientos.

Antes de adentrarnos en las definiciones propuestos para la GC, es importante para mayor comprensión definir tres conceptos claves, con el fin de evitar confusiones al momento de la implementación, dichos conceptos son: dato, información y conocimiento.

Dato: es un símbolo que no ha sido interpretado, que por sí solo no dice nada y no tiene sentido, no incluye opiniones ni interpretaciones, ejemplo de datos son la

unidades alfabéticas, numéricas o alfanuméricas, al igual que imágenes y fotos (Ramírez, 2009; Careaga, 2013).

Figura 5: Tipos de conocimientos



Fuente: Elaboración propia basado en Nonaka y Takeuchi (1991/1999); Pelluffo y Catalán (2002).

Información: es el conjunto de datos estructurados en un contexto para su interpretación, son datos procesados que tiene como fin dar un mensaje, por lo cual tiene un “emisor que la crea y utiliza con el fin de comunicar y generar un cambio en el receptor, de modificar su criterio y su conducta, de esta manera, la información busca “dar forma” al receptor, y generar valor en él” (Ramírez,2009, p.12). En las organizaciones la información se mueve por canales formales en forma de reportes, documentos, bases de datos, memorándum, boletines, correos electrónicos, entre otros; los canales informales son por medio de mensajería instantánea, llamadas de

teléfono o conversaciones entre compañeros. La información ya tiene un valor, un significado, una relevancia y un propósito.

Conocimiento: es la información procesada a través la experiencia personal, entendimiento, conciencia, valores y el saber hacer de cada persona, por lo cual la interpretación que se le dé a la información llega a variar por la carga de experiencias y vivencias que cada persona tenga; Careaga (2013) ejemplifica al mencionar que entre dos sujetos el conocimiento es diferente “debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales, experiencias), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento” (p.3).

Ante lo complejo que resulta el conocimiento y colocarlos al servicio de un mismo fin, es necesario crear mecanismo que permitan comprender y aprender del conocimiento de los demás, lo mencionan Pelluffo y Catalán (2002):

El conocimiento necesita de un contexto compartido, un lenguaje compartido cuya función consiste en ser un medio para crear significados, que permiten a las personas entender y comprender el contexto de los otros, y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento. A su vez por la misma interacción se producen cambios y se crean nuevos contextos o ESPACIOS DE CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE. Por lo tanto, la clave para entender un contexto es conocer el lenguaje verbal y no verbal y los significados surgidos de esa interacción, o sea el conocimiento local tácito. (p.16)

Para Careaga (2013) el conocimiento aplicado según el contexto y los actores llega a convertirse en:

Sabiduría: Cuando el conocimiento es asociado a una persona y una serie de habilidades personales.

Capital Intelectual: cuando el conocimiento está asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas.

Capital Social: cuando el conocimiento al ser representado a través del lenguaje adquiere la capacidad potencial de hacer transferible.

Varios autores e instituciones han mostrado su propuesta del concepto sobre la GC y su relación con la innovación social, desde la perspectiva de SIGIB (2016) no hay innovación social “si no hay aprendizaje, un salto de conocimiento de y en las organizaciones. Innovar es aprehender, apropiarse de ese aprendizaje y utilizarlo eficientemente en la resolución de problemas sociales” (p.31). La GC se convierte en un elemento clave en el proceso de la innovación social, Morales (2009) menciona que, para consolidar la idea de un esfuerzo innovador se debe de incorporar y propiciar la generación de conocimientos para dar respuesta a los retos y problemas que enfrentan las sociedades.

Piedrabuena (2005, como se citó en Morocho et al., 2019) “puntualiza que la gestión del conocimiento, representa los procesos con los cuales las organizaciones generan bienestar a partir de su capital intelectual, al crear el contexto, proporcionar la infraestructura y el aprendizaje ... para descubrir y utilizar el conocimiento colectivo” (p.329).

Desde la visión de Nagles (2007), la GC es entendida como “un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes” (p.77), para Mercedes (2006) la GC “se refiere a la dinámica y la capacidad de aprender y generar entendimiento nuevo o mejorar el que existe. Es el manejo de los procesos de generación, transferencia, potenciación y uso de saberes dentro de la organización” (p.8).

Otro concepto lo proporciona Carballo (2006, citado en López y Gutiérrez, 2015) al referirse a la GC como un “conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a una determinada organización: identificar, conseguir, proteger y utilizar eficientemente el conocimiento” (p.90). Por su parte Pelluffo y Catalán (2002) mencionan que la GC “tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo” (p.14).

Los autores De Freitas y Yáber (2014) describen los elementos principales que conlleva la GC, mencionando que busca “con un enfoque integrado, identificar,

capturar, codificar, almacenar, recuperar, difundir y crear nuevos activos de conocimiento en una organización. En otras palabras, es la manera de procesar la información con la finalidad que se convierta en conocimiento” (p.130).

Los autores mencionados concuerdan que uno de los fines de la GC es colocar a disposición de toda la organización los saberes y conocimientos que los mismos colaboradores han adquirido al dar respuesta a los diversos problemas que han presentado, es decir, no desperdiciar los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y que estos sean aprovechados para que sus similares puedan utilizarlos. Como lo menciona Nüssbaum (2003, citado en Gaona et. al. 2019) al decir que la GC es:

un proceso sistemático y explícito, que captura la experiencia individual o colectiva de una organización, el cual tiene como fin distribuirlo o dejarlo accesible a todas aquellas personas a las cuales les es útil. De esta manera las buenas ideas que surjan, donde sea que se encuentren, deberán ser capturadas para transferirlas adecuadamente a quienes tengan problemas análogos (p. 1453)

Para el presente trabajo de investigación se utilizará la GC comprendida como un proceso dinámico entre los actores que integran una organización, los cuales comparten sus conocimientos adquiridos en la práctica de sus funciones (conocimiento tácito), a través de mecanismos formales como la sistematización de experiencias, bitácoras de aprendizajes, storytelling, reportes, entre otros formatos y documentos (conocimiento explícito); para que dicho proceso suceda debe la organización generar una cultura colaborativa que motive e incentive a sus colaboradores a compartir sus conocimientos, y que permita la flexibilidad para que la captura y documentación de los conocimientos sea de manera adecuada y cómoda para los colaboradores.

Entre los obstáculos que se pueden presentar para documentar y socializar el conocimiento tácito, basado en lo escrito por Iranzo (2013), la persona que cuenta con los conocimientos para transferirlos: a) desea ocultarlo, b) encuentra tedioso y costoso hacerlo y opta por omitir, c) tiene dificultades para recordar cómo recuperar de sus memoria los conocimientos que necesita, d) no reconocen lo que es relevante y omite

inconscientemente información y procesos, e) no reconoce que cuenta con conocimientos debido a lo que realiza de manera rutinaria y no le es reconocido o mencionado la importancia de lo que sabe. Se concluye que para una GC exitosa los colaboradores deben de ser conscientes y considerarse importantes en el proceso, por lo cual un liderazgo socialmente humano favorecerá los escenarios que permitan lograrlo.

Existen varios factores que muestran distintas visiones de implementar la GC, Mercedes (2006) expone tres perspectivas diferentes de verla:

a) La GC como una disciplina científica: El origen de esta visión se origina en el marco de la Inteligencia Artificial, los sistemas de representación del conocimiento se enfocan en lograr la comprensión de entidades inteligentes tanto como a su construcción.

b) La GC como proceso global de distribución social de bienes que se generan colectivamente: ejemplos son el internet o páginas como Wikipedia, donde a partir del comportamiento libre de los individuos alimentan con gran cantidad de conocimientos espacios virtuales que se encuentran a la mano de cualquier persona.

c) La GC como campo asociado a procesos organizacionales: hace referencia a las estructuras, los sistemas de información, procesos y manuales que integran a una organización, mediante el cual los integrantes las utilizan para cumplir con un fin. Administrando los conocimientos que integran los procesos organizacionales “con herramientas adecuadas es posible llevar a las organizaciones a una evolución consciente” (p.6).

Para este trabajo la perspectiva sobre la GC se enfocará a los procesos organizacionales, ya que se trabajará con OSC, su estructura interna y su conocimiento explícito. Mercedes (2006) explica que en la GC los procesos organizacionales se enfocan en los conocimientos institucionales, por lo cual, al administrarlos utilizando herramientas que sean útiles y prácticas para la organización, es posible sean conscientes del valor intangible (conocimientos) con los que cuentan, y como de emplearlos pueden innovar y ser más competitivos. El proceso organizacional se integra por identificar y analizar el conocimiento, “tanto disponible

como el requerido, el tácito como el explícito, el codificable del no codificable, junto con la planificación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales” (pág. 6).

La GC dentro del campo organizacional tiene como aliado otras disciplinas como la sociología, la administración y la informática, comprendiendo que las ciencias sociales aportan aspectos que permitan llegar a una cultura organizacional, la administración aporta los procesos y estructuras, mientras la informática genera los sistemas de información que incluye los almacenamientos de bases de datos, registros de accesos, programaciones, entre otros (Mercedes, 2006).

Es por ello importante desarrollar mecanismos que permitan a todas las personas disponer de todo el potencial del conocimiento que se encuentra disperso dentro de una asociación, esto implica crear y desplegar estrategias de GC. El contar con herramientas que permitan facilitar y explicar los procesos para sistematizar la información que lleva a generar Innovación Social, las experiencias de la población que impactan, los procesos que realizan para llegar a sus objetivos, y con ello generar conocimientos que sean de utilidad para las OSC.

En este sentido Pérez y Ponjuán (2016) proponen el término de Gestión del Conocimiento Social donde la GC no solo se queda dentro de la organización, ellos expresan la necesidad que para considerarlo como social debe de tener como objetivo “promover y mantener la capacidad de innovación y fomentar una mentalidad regional que impulsa el intercambio de conocimientos y el aprendizaje colaborativo entre organizaciones” (p.353).

La GC es un proceso sumamente importante en la Innovación Social, a pesar que pueden existir grandes proyectos con gran impacto en la población que atienden, si no se cuenta con procesos y experiencias sistematizadas, espacios para realizar evaluaciones, momentos de reflexión para poder generar conocimiento y la transferencia de los mismos, será difícil que estos proyectos se puedan mejorar, replicar y ser autosustentables.

Modelos de gestión del conocimiento

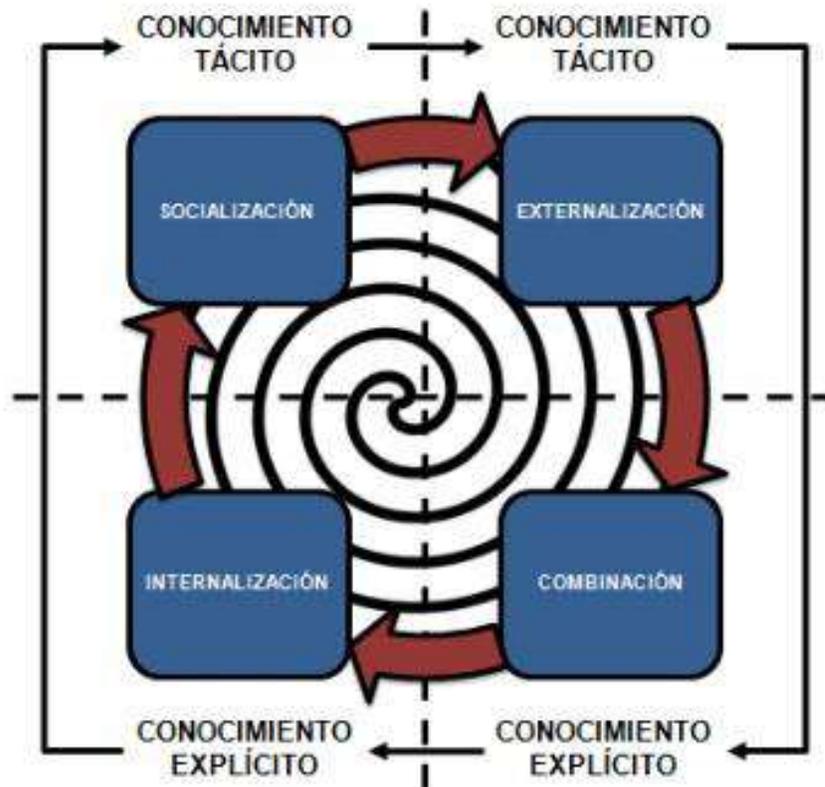
Con el fin de visualizar y ejemplificar los procesos para gestionar los conocimientos de una organización, varios autores han propuesto diferentes modelos, desde el enfoque empresarial en diferentes áreas hasta los procesos en innovaciones tecnológicas, estos últimos son los temas donde más se han desarrollado modelos de gestión del conocimiento en los últimos años. La GC es una práctica que inició formalmente en 1995 con la “Teoría de la creación del conocimiento organizacional” por los japoneses Nonaka y Takeuchi (1991/1999) la cual culmina con la propuesta del primer modelo de GC “ La espiral de creación del conocimiento” o también llamado Modelo SECI, nombre que se le asigna por las iniciales de las cuatro etapas de transformación de conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización la cual se muestra en la Figura 6; pronto se posicionó en el sector empresarial por su propuesta como herramienta esencial para la innovación.

Desde entonces se ha generado varios modelos de GC, entre lo más reconocidos son el Modelo Fraunhofer de referencia para la gestión del conocimiento, el Modelo KMAT de Andersen, Modelo de Canadian Imperial Bank, Modelo de Dirección Estratégica por Competencias, Modelo Dinámico de Gestión del Conocimiento de Goñi, el Modelo Balanced Scorecard, entre otros que se han desarrollado especialmente para ciertos sectores (Bentacur, 2014; Careaga, s.f.; De Freitas y Yáber, 2014; Martínez, 2018; Soto y Barrios, 2006; Sandoval, 2013). La revisión bibliográfica realizada muestra una limitada propuesta de modelos aplicables al campo social y refleja que son modelos elaborados a partir de las características específicas basadas en las áreas que se desarrollan, es por ello necesario generar modelos que den respuesta a las características y necesidades de las OSC, por lo cual la participación de sus colaboradores y beneficiarios será indispensable durante todo el proceso.

Para analizar los elementos básicos que tiene un modelo de GC se seleccionó el “Model of Project Knowledge Management” de Garik (2011) que se muestra en la Figura 7, el modelo por proyecto permite establecer con mayor facilidad el conocimiento que se desea gestionar, el equipo de personas que poseen o requieren

del conocimiento y las necesidades específicas, las características de este modelo permite que se pueda aplicar a cualquier campo, por lo cual se tomará como una guía durante el desarrollo del presente proyecto.

Figura 6: Espiral de creación del conocimiento



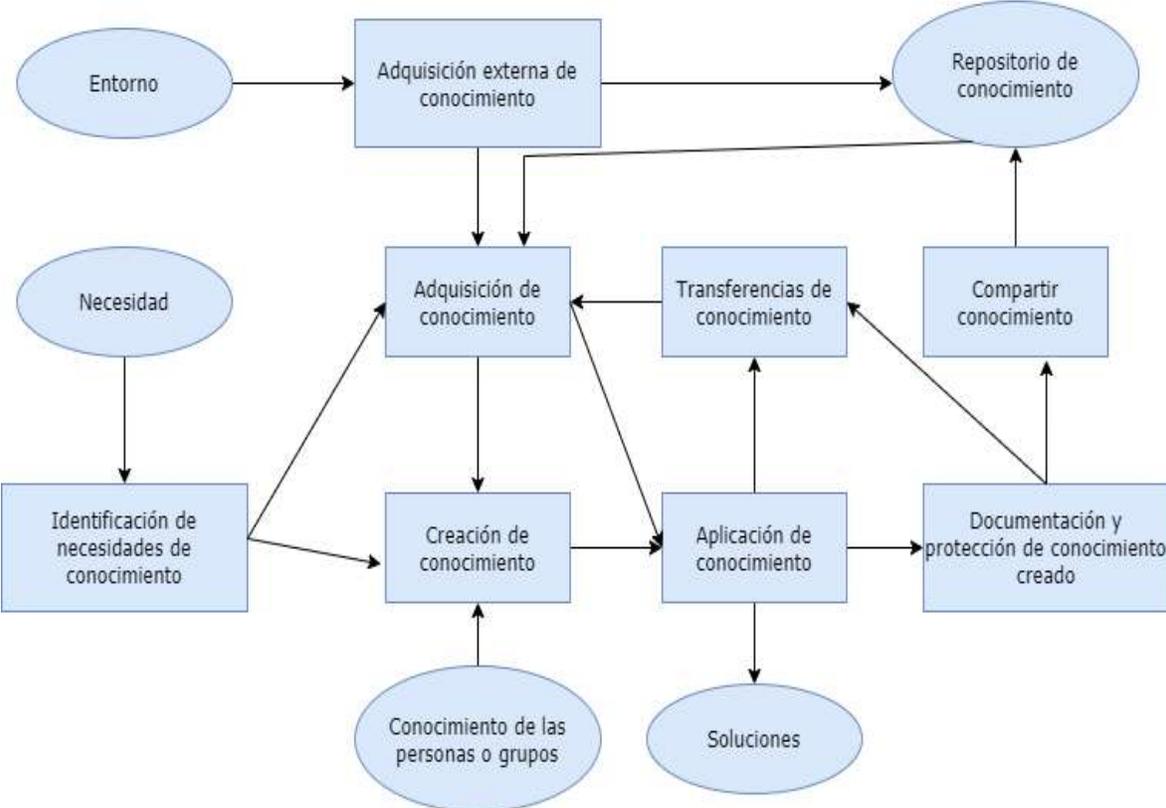
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1991/1999)

La propuesta que realiza Stanislaw Gasik en 2011, es reconocer dos clasificaciones del conocimiento, la primera a un nivel de micro-conocimiento el cual es necesario para realizar una actividad específica o dar respuesta a un problema simple; el segundo nivel es de macro-conocimiento, es el conocimiento que tienen las personas a nivel organizacional (Bentacur, 2014; Gasik, 2011).

Los elementos principales que conforman el Modelo de Garik son: Identificar necesidades de conocimiento, adquirir conocimiento, crear conocimiento, aplicar

conocimiento, transferir conocimiento, identificación y documentación del conocimiento creado para compartir el conocimiento.

Figura 7: Modelo de Gasik



Fuente: Bentacur, 2014, p.123, traducción de Gasik, 2011.

Para las OSC y los proyectos en innovación social, el contar con un modelo de GC ayudará a identificar los conocimientos con los que cuenta la organización, la documentación, la sistematización de experiencias, los procesos y las técnicas para compartir las mejores estrategias utilizadas en la solución de problemas de las diferentes áreas, generando una cultura organizacional para la gestión y divulgación del conocimiento.

La gestión del conocimiento en las OSC

Algunas OSC son innovadoras por naturaleza aunque no sean conscientes de ello, ya que desarrollan respuestas a problemas sociales que el sector público y privado no resuelve, siendo eso una innovación social (Rodríguez, et al. 2012). Una de las necesidades principales que tienen las OSC, es la profesionalización y fortalecimiento institucional para la sustentabilidad financiera, de su capital humano e intelectual; entendiéndose que la profesionalización “implica formar primero en las personas colaboradoras de las OSC visiones, habilidades y actitudes que atiendan a una forma de vida y al ejercicio de competitivo del servicio. Pero también remite al robustecimiento de las estructuras organizativas” (Fundación Zúñiga, 2012, p.114).

Mientras que al hablar del fortalecimiento institucional, De Angoitia y Márquez (2012) mencionan que son “las acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización, la cual le permite ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural” (p.18); por su parte, Alternativas y Capacidades A.C. define el fortalecimiento institucional como:

la construcción de capacidades dentro de la organización para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en la problemática que pretende atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo (Carrillo, et. al.,2005, p. 25).

El estudio realizado por Álvarez (2016), destaca que el 25.7 % de las OSC no invierte en la profesionalización y capacitación de sus colaboradores, además se menciona que desde la perspectiva de las organizaciones “no hay muchas personas y organizaciones que ofrezcan capacitaciones, asimismo, la asesoría ofertada por los organismos gubernamentales federales es muy repetitiva y no tiene una secuencia o no se da seguimiento de la misma” (p.84), lo cual genera dificultades al momento de un cambio generacional de líderes o de directores, como una adecuada sustentabilidad del capital intelectual.

Se establece como una de las problemáticas en las OSC el atender la poca importancia que le toman en rescatar el conocimiento en sus organizaciones, según

los hallazgos de la investigación de Matzkin (2008, citado en Bedoyota-Dorado, 2015), el 66.6% de las OSC que se estudiaron han escuchado la GC, lo que indica que no es un término desconocido en el sector social, además que el 58.3% considera que el utilizar la GC mejora la organización administrativa, y el 41.7% estima que mejora los productos o servicios que se otorgan. Otra de las causas es que no se tiene una cultura de la sistematización en las OSC y la falta de tiempo para realizar dicha actividad, al respecto Tipán (2006) menciona que “Todos queremos sistematizar y todos decimos que es importante, sin embargo pocos realmente lo hacemos” (p.4), estableciendo como obstáculos que la sistematización parece una tarea muy compleja, que no cuenta con definiciones claras y en la práctica no se da prioridad.

Respecto a los pocos o nulos incentivos para promover la GC en las OSC, Martín-Pérez et al., (2012, citado en Bedoyota-Dorado, 2015) señala “la importancia de generar sistemas de recompensas que permitan mejorar el compromiso de los empleados con la organización y de este modo convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito” (p.105), reconociendo la motivación como una acción indispensable que los líderes deben de hacer de manera continua.

Una de las consecuencias de no contar con un modelo de GC es la alta rotación del personal de base, algunas de las dificultades que lo generan son la confusión entre las actividades que cada miembro debe de realizar por la falta de manuales y procesos, la falta de espacios para compartir conocimientos y experiencias que faciliten y hagan más eficientes las tareas diarias, entre otros elementos que detiene el desarrollo de un aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva de USAID (s.f.) la práctica en la GC:

permiten a las organizaciones trabajar de manera más eficiente, debido a que se construye sobre los avances y se aprende de las lecciones del pasado; toda la organización aprovecha el conocimiento adquirido por áreas específicas; y se trabaja en un constante ajuste de los procesos, políticas, sistemas y plantillas de trabajo al contar con la información necesaria para evaluar su funcionamiento (p. 8).

La GC no es una herramienta que se tenga que utilizar de manera esporádica en las organizaciones, es necesario que se desarrolle una cultura organizacional para que se convierta en una práctica rutinaria y asegurar el éxito durante su implementación, al respecto Lettieri et. al. (2004) menciona que la “creación de una cultura organizacional que promueva la generación de conocimiento, intercambio y la exploración parecen ser necesarias con el fin de crear OSC que sean innovadoras, flexibles, efectivas y eficientes” (p.p.16-17). El desarrollo y capacitación del capital humano de las OSC en los procesos de la GC es indispensable, y a la vez, se convierte en uno de los retos principales al ser necesario generar un cambio de conducta, comportamiento y actitud ante una nueva forma de trabajo.

Una de las dificultades que presentan las OSC son los procesos de sistematización, los cuales dificultan se generen innovaciones sociales de forma regular (Rodríguez, et al. 2012), también se presentan dificultades en el monitoreo y evaluación de las iniciativas lo que dificulta la aplicación de conocimiento en nuevas experiencias, “así como el escalamiento y replicación de innovaciones sociales exitosas. Esto se debe, en parte, al hecho que no se capitaliza el conocimiento existente y ni se consolidan evidencias de los resultados de las innovaciones sociales” (Rodríguez y Alvarado, 2008 p.131), lo anterior refleja una débil gestión del conocimiento.

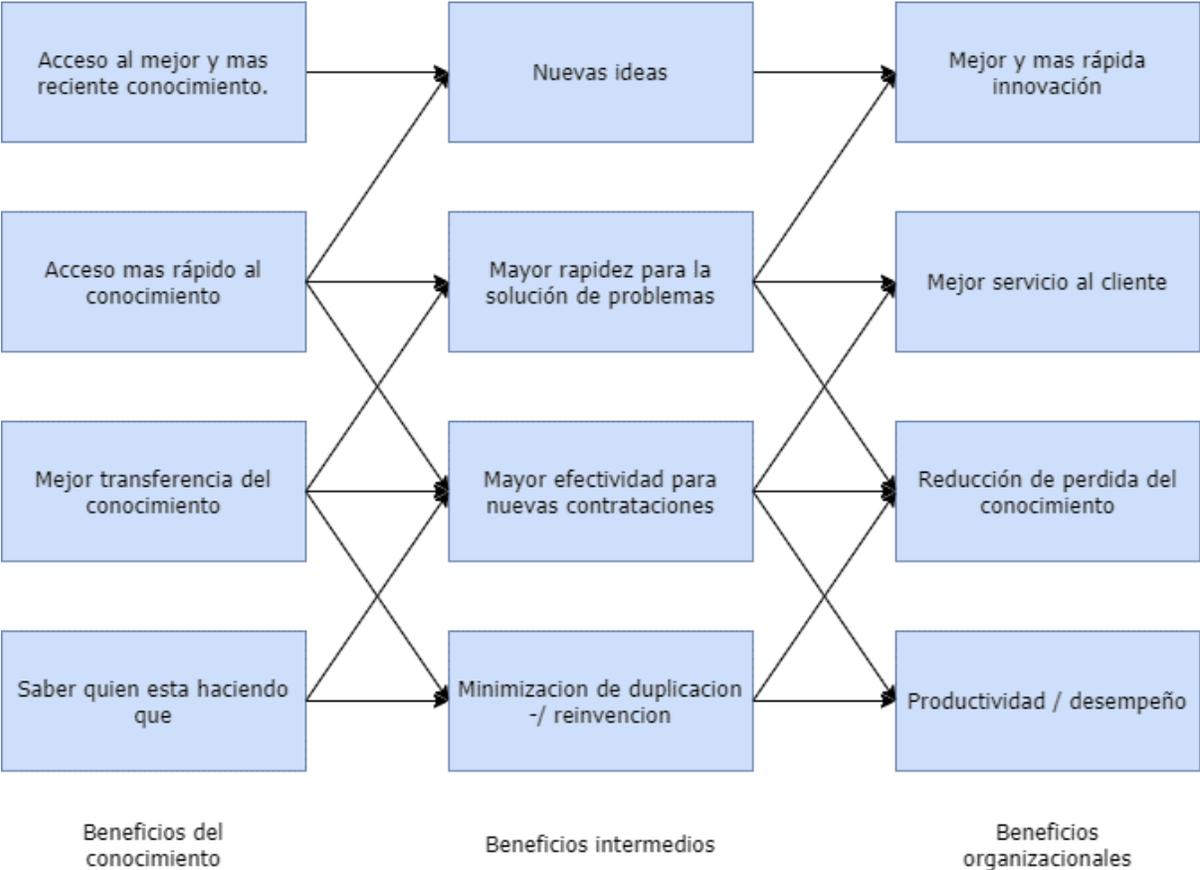
Al generar una cultura de GC en las OSC para la innovación social, se generará un impacto en las organizaciones que lo utilicen, ya que conocerán los elementos que conforman la innovación social, la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento para la innovación, transferir el conocimiento y utilizarlo para que sea replicable y sustentable en el tiempo.

Para visualizar los beneficios de utilizar un modelo de GC en las organizaciones, la consultora *David Skyrme Associates*⁵ utiliza la herramienta llamada “Árbol de beneficios de la gestión del conocimiento” (Ver Figura 8), en la cual muestra los beneficios obtenidos en tres niveles, en el primero (de izquierda a derecha), son los

⁵ Para mayor información consultar: <https://www.skyrme.com/index.htm>

beneficios inmediatos como tener acceso al conocimiento más reciente y de manera rápida, mejorar la transferencia y conocer las responsabilidades de cada integrante del equipo; el segundo nivel son los beneficios intermedios que permiten tener nuevas ideas, facilidad para resolver problemas y mejorar las funciones de los colaboradores; por último en el tercer nivel se presentan los beneficios organizacionales como mejorar la capacidad de innovación y aumentar el desempeño.

Figura 8: Árbol de beneficios de la gestión del conocimiento



Fuente: Rivera et. al. 2013

Referentes prácticos

Proyectos de aplicación basados en evidencia

Al conocer el impacto que genera en las organizaciones empresariales el implementar un modelo de GC, se han realizado proyectos para llevarlo a las OSC y utilizarlo la GC como elemento clave para la Innovación Social; muestra de ello es el XI Encuentro Cívico Iberoamericano en 2016 que se realizó en Medellín (Colombia), espacio donde se desarrolló una prueba piloto de una Matriz de Innovación Social a partir del conocimiento acumulado del trabajo de OSC que pertenecen a la Liga Iberoamericana, en la Matriz se establecen cuatro componentes con indicadores, uno de ellos es “Los procesos de aprendizajes” donde establecen cinco indicadores:

- 1.- Sistematización de las experiencias.
- 2.- Evaluaciones como prácticas institucionales.
- 3.- Transferencia de experiencias intraorganizacionales.
- 4.- Difundir y visualizar las experiencias.
- 5.- Capacitación de los diversos actores (SIGIB, 2016)

Se analizaron dos tesis sobre la GC en OSC que se utilizan como referentes de aplicación de proyectos basados en evidencia, la primera tiene por título “Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para una organización sin fines de lucro” desarrollada por Ramírez (2009) en Santiago de Chile, el modelo que diseñó llamado SECI, nombre que se le asigna por las iniciales de las cuatro etapas de transformación de conocimiento: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, basado en el modelo de Nonaka y Takeuchi (1999), también utiliza la espiral de creación del conocimiento organizacional, para que la creación del conocimiento sea continua.

El modelo SECI se implementó en la organización Construyendo Mis Sueños (CMS) la cual es gestionada por jóvenes estudiantes de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Para la implementación, Ramírez

(2009) tomo en cuenta las condiciones organizacionales como los aspectos culturales y estructurales, con lo cual identificó los procesos críticos de aprendizaje con lo que desarrolló la Estructura de la Base del Conocimiento entendida como la forma de clasificar el conocimiento, Ramírez utilizó los criterios de “la dimensión epistemológica que distingue entre el conocimiento tácito y el explícito, y la dimensión ontológica que distingue los niveles ontológicos que representan al sujeto que aprende (individual, grupal, organizacional e interorganizacional)” (p.71).

La segunda tesis es de posgrado presentada por Gerónimo et al (2020), es un estudio de caso sobre la GC en la Fundación Dr. Sonrisas con sede central en la Ciudad de México, la cual tiene como visión brindar un apoyo integral, no sólo al paciente, sino, a toda su familia, con un soporte anímico y psicológico⁶; lo realiza a través de diversos programas. La propuesta que realizan como resultado de las observaciones de las actividades de investigación exploratoria, es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC), la cual se desarrolla en una página web y propone:

cuatro herramientas que permiten construir mapas (representaciones visuales) de los problemas estratégicos de una organización para favorecer su comprensión y orientar la creación de rutas de acción. La elección de la creación de mapas se debe a que estos son sistemas ágiles para la representación de conocimiento (p.89).

Los cuatro mapas son: Mapa de futuro, Mapa colaborativo de problemas, Mapa de actores y Mapa de procesos; la intervención finaliza con la propuesta de la CHOSC para ser utilizada por la organización, con la finalidad de “concientizar a las organizaciones sobre el valor de gestionar su conocimiento y convertirlo en información estratégica para generar planes de acción. Y ... propiciar la formalización de procesos de trabajo para optimizar el desempeño y eficiencia de las organizaciones” (Geronimo et al, 2020, p.116).

⁶ Para mayor información consultar: <https://www.drsonrisas.org/nosotros>

Ambos proyectos muestran desde diferentes enfoques académicos, como son el trabajo realizado por Ramírez (2009) desde la Ingeniería Civil y Gerónimo et al (2020) desde la Ciencia de la Comunicación y Diseño, la relevancia que las OSC cuenten con herramientas para la GC; las dos tesis se enfocan en los conocimientos para el fortalecimiento organizacional. Se tomarán en consideración sus reflexiones finales y recomendaciones, por ejemplo el “potenciar y mantener el clima laboral y las buenas relaciones entre los miembros de la organización, condición que potencia enormemente la generación de contextos de confianza adecuados para la socialización y transferencia de conocimientos entre los miembros” (Ramírez, 2009, p.p. 99-100) y el uso de herramientas tecnológicas como lo mencionan Gerónimo et al (2020) “En la actualidad, la tecnología es primordial para el trabajo de cualquier organización; en el caso de las OSC, se ha vuelto una herramienta vital para su funcionamiento”(p.154).

Desde la perspectiva de la Innovación Social, la gestión basada en evidencia es un ejercicio práctico que busca “gestionar la integración de la experiencia individual, grupal y organizacional con la mejor evidencia externa disponible derivada de la investigación sistemática” (García, 2020).

III. Propuesta de proyecto de gestión del conocimiento.

Objetivos

Co-diseñar e implementar un proyecto de GC que se enfoque en la sistematización, transferencia de conocimientos y experiencias que facilite convertir el conocimiento tácito en un conocimiento explícito dentro de la OSC, enfocado en la gestión de proyectos socialmente innovadores, además de generar un bienestar organizacional con los colaboradores que son parte del equipo de trabajo.

La GC será en la etapa de desarrollo, se generará un nuevo conocimiento organizacional a partir del conocimiento individual y experiencias que cada uno de los colaboradores ha desarrollado durante su participación en la OSC, tomando como guía los modelos de GC utilizados en otros contextos y que han demostrado ser útiles y eficaces.

Análisis de los interesados

Los actores que se consideran para el presente proyecto se clasifican en dos etapas, la primera en la implementación de estrategias de GC y la segunda en la transferencia de ese conocimiento, es importante mencionar que por cuestiones de tiempo para la elaboración y presentación del presente trabajo sólo se realizará la primera etapa, la información sobre la segunda etapa es parte de un ejercicio prospectivo, elemento importante en la Innovación Social.

El actor interesado en ser parte de ambas etapas es el Centro Internacional de Innovación Social para el Desarrollo (CIIS) de la Universidad de Guadalajara, el cual tiene entre sus objetivos específicos la “Generación del conocimiento e investigación en torno a problemáticas y logros de la Innovación Social” y el “Diseño de propuestas de sistemas, modelos, metodologías y proyectos de innovación social orientadas a ... planes de desarrollo institucional” (Comisión Permanente de Educación - H. Consejo General Universitario (2018). Dictamen Núm. I/2018/1679).

La OSC interesada para la implementación del modelo de GC es la Fundación de Apoyo para la Educación Especial (FAEE) A.C., la cual tiene como misión el fomentar la inclusión familiar, social y laboral de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual y multidiscapacidad, disminuyendo sus barreras de aprendizaje y participación, favoreciendo su calidad de vida⁷.

Para la segunda etapa de transferir el conocimiento, se presenta a diversos actores los resultados de la implementación del modelo de GC con el objetivo de hacerlo replicable en OSC interesadas, para ello se buscará a nivel del Estado de Jalisco la creación de alianzas estratégicas, en el ámbito público, con la Secretaría del Sistema de Asistencia Social Jalisco (SSAS), quienes brindan capacitaciones constantes a las OSC del Estado, además de monitorear las acciones que cada una realiza. Para obtener un alcance a nivel nacional, se considera tener como aliado al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) quienes son una institución privada, no lucrativa, que ofrece a las OSC afiliadas servicios que permiten su desarrollo y fortalecimiento; al igual tiene como objetivo difundir el conocimiento disponible sobre el tercer sector⁸, anualmente tienen un congreso donde se difunden las investigaciones sobresalientes sobre el tercer sector, considerándolo un escenario ideal para presentar los resultados de la primera etapa y la propuesta de replicabilidad.

Por su parte, Fundación Merced tiene un programa constante de capacitación y de talleres para OSC, entre ellos abordan el tema de la innovación social, los cuales han tenido un interés por parte de las organizaciones al llenarse el cupo de los talleres y abrir nuevas fechas, por lo cual, se convierte en un actor que se debe de considerar para generar alianzas en la transferencia del conocimiento obtenido. A nivel internacional la Fundación Mapfre premia anualmente los mejores proyectos de innovación social, con el fin de motivar el desarrollo de propuestas que sean creativas y factibles; además de contar con convocatorias y capacitación para el fortalecimiento

⁷ Mayor información revisar el Capítulo I

⁸ Para mayor información, consultar: <https://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional>

institucional de las OSC. Se contempla considerarlo un aliado estratégico durante la segunda etapa del proyecto.

Para lo antes mencionado es necesario contar con las habilidades de un líder socialmente innovador, el cual trabaje en “acciones de cogestión, codiseño, co-creación y codesarrollo” (García, 2020, p. 91), además de una visión multidisciplinaria que permita trabajar sin conflicto con los profesionistas de las diversas ciencias, como el generar espacios dentro de la organización para escuchar al capital humano y dar una respuesta precisa a sus necesidades (García, 2020), con el fin de promover un ambiente propicio para compartir los conocimientos y aprendizajes, factor importante durante la implementación de la GC.

Metodología

Entre las características que tienen los proyectos de innovación social se encuentra la participación activa de las personas involucradas en la problemática a atender, por lo cual, se deben considerar metodologías que faciliten e incentiven a los actores a ser parte del proyecto desde su inicio hasta concluirlo, es decir, que su participación sea esencial durante la creación, diseño, implementación y evaluación de los proyectos socialmente innovadores.

La metodología que se utilizará para el presente proyecto es la Investigación Acción Participativa (IAP), una metodología integral e integradora dentro de un determinado territorio. Uno de los elementos claves de la IAP es la interacción con las personas para detonar un proceso de dinamización sociocomunitaria, donde se trabaje con ellos para transformar su entorno desde del conocimiento crítico de su realidad, permitiendo el desarrollo de estrategias y propuestas vertebradas dentro de la complejidad local (Basagoiti y Bru, 2002). Otra perspectiva sobre el concepto de IAP la ofrece Sirvent y Rigal (2012), mencionan que es “un modo de “hacer ciencia” de lo social, una modalidad de investigación científica en ciencias sociales, que nos habla de una construcción colectiva del conocimiento” (p. ix). Por su parte Balcazar (2003) enfatiza que la IAP “provee un contexto concreto para involucrar a los miembros de

una comunidad o grupo en el proceso de investigación en una forma no tradicional- como agentes de cambio y no como objetos de estudio” (p.61).

Con los conceptos anteriores, se comprende que la participación de las personas que son parte de un territorio, de una comunidad o de una institución, deben de tomar su papel como protagonistas agentes de cambio, y a través de los conocimientos específicos de su entorno propongan soluciones a los problemas que enfrentan. En esta metodología el investigador o líder del proyecto tiene la función de facilitar los procesos, generar espacio de confianza y motivar a los participantes para que participen de manera constante y asuman su rol durante las diferentes etapas del proyecto. Para que lo anterior suceda, se debe de partir que el investigador o líder del proyecto tenga una visión socialmente humana, que se maneje con honestidad para crear la confianza necesaria que permita desarrollar las relaciones con los líderes y otros miembros, cuidando en todo momento no ser el protagonista mientras que los actores involucrados en el proyecto solo jueguen un rol apoyo o de seguidores, de ser así no se podría considerar una IAP (Balcazar, 2003).

Sirvent y Rigal (2012) ejemplifican el rol del investigador colocándolo como Coordinador del Grupo, por lo cual centra sus acciones en incentivar el diálogo, fomenta espacios para nuevas reflexiones, generar procesos grupales encaminados al cumplimiento del objetivo planteado, el contribuir a la organización y sistematización de las actividades a desarrollar; el investigador tiene un rol activo y de suma importancia en los procesos, pero teniendo presente que dentro de la IAP la participación de los miembros en todo momento es lo más importante.

Fases de la IAP

Varios autores hablan sobre las fases o pasos que se deben de seguir para la IAP, se toma la propuesta de Ezequiel Ander-Egg (2003) en su libro: Repensando la Investigación-Acción-Participativa, en el cual menciona cinco fases claves:

1).- Elaboración del diseño de investigación: El primer paso es la identificación de la situación-problema que enfrentan un determinado grupo y requiere de una

solución. Una vez identificado, delimitado y conceptualizado el objetivo de la investigación, es necesario diseñar las estrategias considerando que no debe de ser un diseño estático con tiempos fijos, ya que “la naturaleza de la IAP exige liberar el potencial creativo y de movilización de la gente, y esto inevitablemente es un proceso que implica tiempo” (p.73).

Otro elemento que se debe de establecer en la primera fase son las técnicas, procedimientos, herramientas y metodologías que se utilizaran para la recolección de datos y obtener la información necesaria, como son las entrevistas, grupos focales, técnicas de observación, trabajo de campo, por mencionar algunos ejemplos.

2).- Elaboración del diagnóstico: El principio fundamental se basa en el “conocer para actuar”, los propósitos están orientados a obtener la mayor información del grupo u organización y conocer el contexto en el cual se encuentran ubicados para la selección de las mejores estrategias; es necesario elaborarlo desde el punto de vista técnico y desde la perspectiva de los miembros involucrados. Es una fase esencial para el proyecto ya que se parte del diagnóstico para definir las acciones a implementar, como menciona el autor “Todo diagnóstico debe ser un nexo entre la investigación y la programación, es decir, tiene una función de "bisagra" entre una y otra fase del proceso metodológico” (p.85).

3).- Elaboración de un programa o proyecto: Una vez que se tiene claro el “qué pasa” a través del diagnóstico, se debe de pensar el “qué se va a hacer” como respuesta al problema que el grupo de trabajo determinó. Se propone seguir los siguientes pasos para dar estructura al programa o proyecto, 1) Definir objetivos y metas, 2) Consideraciones de costos y recursos, 3) Organización de la acción (cuándo, dónde, cómo y quiénes lo van hacer), 4) Destinatarios o beneficiarios.

Una vez se tenga la propuesta elaborada, es importante socializar la información y decisiones al grupo con quién se colabora, en este paso se debe de discutir y consensuar las decisiones con la mayor cantidad posible de personas involucradas, al igual que establecer un cronograma con actividades, tiempos y responsables. Se establece que “Una vez que la población destinataria ha generado endógenamente un grado suficiente de reconocimiento y convencimiento acerca de

los proyectos y actividades que hay que realizar, se está en condiciones de pasar a la otra fase o etapa” (p.26).

4).- Desarrollo de las actividades: Es momento de actuar y comenzar a implementar las acciones establecidas, teniendo presente la calidad, cantidad y tiempos establecidos. Previo se debe preparar al equipo de trabajo y a los participantes, mejorando y potencializando sus capacidades ejecutivas y de liderazgo, según sea las actividades por realizar.

5).- Control operacional: Se puede considerar un sistema de evaluación constante para vigilar el cumplimiento de las metas y objetivos, mediante la acción-reflexión- acción que sirva para “corregir los errores que se van cometiendo, para mejorar las formas de actuación y para aprender haciendo, mediante la reflexión sobre lo que se está realizando” (p.31), con una visión autocrítica y de reformular los errores bajo un esquema de mejora continua.

Figura 9: Fase de la Investigación Acción Participativa



Fuente: Elaboración propia basado en Ander-Egg (2003)

Técnicas e instrumentos en la IAP y la GC

Una vez descrita la metodología a utilizar, se presentan las herramientas que se implementarán una vez analizado las características del contexto y de la organización así como los conocimientos a gestionar, los cuales se explican más adelante. A continuación se describen los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar:

Técnica de grupos focales con enfoque exploratorio: entendido como una “técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (Escobar y Bonilla-Jiménez, s.f., p. 52). El concepto lo complementan Hamui-Sutton y Varela-Ruiz (2012) al mencionar que los grupos focales más que una entrevista grupal, es un espacio para compartir opiniones y es la oportunidad del investigador para captar el sentir, pensar y vivir de los participantes, es ideal para explorar las experiencias y conocimientos, para identificar el qué piensa, cómo piensa y por qué piensa una persona de determinada manera.

Método de simulación y creación de escenarios: Se emplea para identificar los conocimientos, los juicios y las perspectivas ante una situación imaginaria, con el objetivo de comprender cómo las distintas variables dentro de un grupo influyen para tomar decisiones (Larcher, s.f.). Además permite conocer las habilidades y conocimientos interpersonales de los participantes ante un determinado contexto, externado el conocimiento tácito que poseen.

Contar historias (Storytelling): Se utiliza para reflejar las historias colectivas e individuales, utilizando la narrativa para compartir experiencias, sentimientos, emociones, perspectivas, es decir, una vivencia de una situación, con el objetivo de “dotar de significado a las experiencias cotidianas” (Casado, 2008, p.53). La libertad de expresarse mediante la narración, sea oral u escrita, facilita el compartir los conocimientos que tiene una persona sobre determinado tema o cómo los aplicó para dar respuesta a un problema específico.

Observación participante: Sucede cuando el observador se integra dentro de la organización o grupo a observar, cuando interactúa con los individuos que observa, es

una observación activa que facilita al observador acceder a información y conocimientos que difícilmente podría obtener un observador externo; además de participativa será sistemática, es decir, se cuenta con un esquema sobre lo que se desea observar, delimitando el campo de observación, identificando los actores y acciones a observar como el tiempo y el espacio (Cazau, 2006). Es importante tener cuidado de no alterar o influenciar el entorno durante la observación participante, recordando el papel que tiene el observador, evitando emitir comentarios o realizar acciones que modifiquen significativamente el actuar de los individuos.

Para la documentación y sistematización de experiencias, se utilizará un diario de campo, bitácora de observaciones y registro de experiencias significativas, apoyado de videos de sesiones de trabajo, fotografías y grabaciones, para ello en el Convenio de Colaboración se establecen las autorizaciones necesarias.

Proceso para el co-diseño.

El co-diseño, también llamado diseño participativo o diseño cooperativo, es “una sub-área del diseño en general, que desarrolla nuevos abordajes, métodos, técnicas, herramientas y prácticas con una naturaleza social” (Garcés, 2020, p.211). Para Manzini (2015) el co-diseño es como “una gran conversación, en la que individuos y grupos dialogan y planean las iniciativas de diseño desde sus diferentes formas de conocimiento, desde la colaboración, el conflicto y en diferentes momentos” (p.48); otros autores como Gros et. al. (2020) mencionan que el co-diseño “es una de las modalidades que puede adoptar la investigación participativa en la que las personas implicadas en el tema a investigar son consideradas protagonistas y agentes en las diversas fases del proceso de investigación” (p.95).

Una de sus características principales del co-diseño se centra en la participación activa de las personas involucradas, los equipos de trabajo y beneficiarios del proyecto quienes son consideradas los expertos, por lo cual se busca que a través de procesos creativos se generen soluciones innovadoras que den respuesta a los complejos problemas que enfrentan.

Aldridge (2016, citado en Gros et. al. 2020) señala que existen niveles de participación en los procesos de co-diseño, el nivel más bajo lo nombra *participación como sujeto*, el cual se caracteriza por obtener las opiniones de los sujetos involucrados pero no influyen en las decisiones del investigador para elaborar el diseño; en el nivel de participación más alto, llamado *participación emancipatoria*, se empodera a las personas involucradas convirtiéndolas en colaboradores de la investigación, por lo cual son parte de la toma de decisiones y se vuelven responsables durante todos los procesos del proyecto. El nivel *emancipatoria* es el tipo de participación que se desea obtener durante el proyecto, además de ser necesario para generar una GC que perdure como parte una cultura organizacional que se desea fomentar en la OSC seleccionada, además que el fortalecer de capacidades y habilidades a los sujetos que participen con el fin que de manera independiente sigan estos tipos de procesos, aun después del acompañamiento del investigador durante el proyecto, siendo uno de los objetivos centrales para la innovación social.

Al igual que en la IAP, el rol del investigador durante los procesos para el co-diseño debe de ser activo, es decir, tienen que integrarse en los equipos de trabajo, convivir con todas las personas que conforman la organización, generar la confianza suficiente que permita un diálogo fluido y natural, generando espacios seguros para expresarse y compartir su sentir, los cuales son de gran valor para el proyecto. Como lo expresa Gros et. al. (2020), ser parte de “este tipo de metodología implica, pues, involucrarse activamente en la investigación: aportar conocimientos, saberes y experiencias, así como ayudar con las propias reflexiones, colaborando en la búsqueda de soluciones a problemas complejos, lo que genera procesos de aprendizaje mutuo” (p. 96).

Respecto a los procesos para el co-diseño, Manzini (2015) propone tres posibles escenarios: el primero lo establece como procesos altamente dinámicos, se puede considera el proceso tradicional de co-diseño lineal donde el investigador utiliza metodologías para la creación de consensos; el segundo escenario son procesos de actividades creativas y proactivas, donde el investigador es mediador al existir diferentes intereses y es facilitador para que los participantes compartan sus ideas e

iniciativas, aquí es importante las habilidades con las que cuente el investigador como su capacidad de concebir, proyectar y la posibilidad de desencadenar conversaciones que detonen nuevas ideas; el tercero describe actividades complejas de diseño, donde el investigador debe de contar con herramientas diseñadas para visibilizar las ideas de los participantes para hacerlas tangibles utilizando prototipos, en este escenario el investigador es el responsable de crear, concebir y validar las herramientas necesarias para el co-diseño.

Como se ha mencionado, es de vital importancia la participación de la mayoría de los involucrados en el problema que se desea dar una solución, además de ser una oportunidad de escuchar a quienes no tienen la posibilidad de ser escuchados, a quienes no son considerados al momento de tomar decisiones, por lo cual la responsabilidad ética que tiene el investigador durante el proceso de co-diseño se debe de tener presente en todo el proceso.

Otros de los elementos que se deben de considerar antes de iniciar, es tener en cuenta el conjunto de herramientas necesarias de acuerdo el espacio y los participantes,” la experiencia e intereses de los participantes; la exploración y el desarrollo de sus ideas y propuestas; el empoderamiento y la experiencia de los diseñadores como facilitadores y mediadores en el planteamiento de un pensamiento sistémico” (Garcés, 2020, p. 211).

Es importante recordar que en comparación con otras metodologías, tanto la IAP como en los procesos de co-diseño, el resultado final no está definido antes de iniciar la investigación ya que son los participantes quienes definen, según avanza el proyecto, las necesidades que consideran prioridad resolver, los tiempos en los cuales lo pueden hacer y los resultados que podrían esperar, recordando que los resultados dependerán también del trabajo, seguimiento y motivación de los participantes.

Indicadores de la innovación social.

Como se mencionó anteriormente, no se cuentan con un concepto único sobre innovación social, permitiendo la construcción conceptual basada en las diversas aportaciones de autores, investigadores e instituciones que abordan el tema,

retomando lo antes mencionado para el presente trabajo, se concluye que la innovación social tiene como fin la generación de un cambio sistémico en las poblaciones donde se implementa, buscado erradicar una problemática social y romper un ciclo vicioso de proyectos asistencialistas que frenan un verdadero desarrollo social en las comunidades que se atienden; la sustentabilidad económica de los proyectos socialmente innovadores es fundamental, se tiene que romper el paradigma que las acciones sociales sólo deben ser financiadas a través de la filantropía, fomentando la visión de autogeneración y autogestión de recursos que aseguren el funcionamiento de los proyectos sociales a largo plazo. Al igual es primordial gestionar los conocimientos que permitan fácilmente replicar las iniciativas sociales que generen alto impacto social; durante todos los procesos la participación de los actores o llamados “stakeholder” debe de verse reflejado en cada una de las acciones, desde una perspectiva de co-diseño y co-construcción.

Entre los elementos esenciales para identificar, medir y lograr replicar innovaciones sociales es contar con indicadores para los proyectos y emprendimientos socialmente innovadores, sin embargo, como lo menciona Lara de la Calleja et al. (2018):

La medición de las actividades encaminadas a la innovación social, y el impacto que éstas tienen en la sociedad, es una tarea que actualmente envuelve una especial complejidad, debido a que hay pocos enfoques teóricos y sistemas que modelen las diferentes variables que involucran la innovación social. (p. 7)

Los trabajos presentados por Lidueñas, 2016; Lara de la Calleja et al.,2018; López, 2016; Méndez, 2015, muestran propuestas de modelos, instrumentos y baterías de indicadores para la innovación social, algunos de ellos desarrollados desde la perspectiva de la responsabilidad social, otros desde la empresa y la académica; al igual lo generan desde enfoques económicos, político, organizacionales, entre otros. Algunos de ellos son propuestas de indicadores cuantitativos y otros cuantos cuantitativos.

Con base a la definición propuesta sobre innovación social para el presente trabajo, se considera viable contar con indicadores cualitativos desde la perspectiva

de la gestión, la sustentabilidad y la visión multidisciplinaria, por lo cual se utilizará la propuesta presentada por García (2020) desde el Centro Internacional de Investigación de Innovación Social para el Desarrollo (CIIS) de la Universidad de Guadalajara, la cual establece una propuesta diferencial que centra su atención en “la necesidad de una gestión interinstitucional, prospectiva, técnica, humano y territorial que desde nuestra mirada son temas esenciales del campo de estudio de la innovación social” (p.15).

Según García (2020) dicha propuesta de indicadores basados en la gestión se fundamenta en:

los resultados de investigación y los aprendizajes aportados por el repertorio de experiencias acumulados en los proyectos llevados a cabo en Colombia, México y en diferentes contextos mundiales, a partir de la trayectoria de servicio por medio de implementaciones en pro del bienestar social, desde organizaciones anteriormente citadas tales como: Uniminuto, Hogares Claret, Famimundo y la misma Universidad de Guadalajara, en colaboración con instancias de los diferentes sectores de la sociedad (p. 29).

Para conocer a detalle cada uno de los tipos de indicadores de gestión propuestos, a continuación se definen los cuatro tipos de gestión para los proyectos socialmente innovadores, los cuales involucran la GC en cada uno de los procesos.

Gestión técnica: Dentro de las organizaciones se desarrollan los elementos técnicos entre los que comprenden los procedimientos, políticas, manuales, guías, metodologías, modelos, patentes, es decir, todos aquellos conocimientos y saberes que posee la organización ya sean adquiridos o generados por ellos mismos. Son todo aquellos elementos que permiten a las personas que conforman una organización desarrollar adecuadamente sus funciones y actividades, por lo cual, para gestionarlo deben de encontrarse plasmados en documentos de manera clara y concreta para su fácil comprensión.

Desde la innovación social lo que se desea gestionar son los elementos técnicos a través del conocimiento explícito, los cuales marcan las pautas para la generación de propuestas y soluciones innovadoras ante un determinado problema

social. La sistematización del saber experto de las organizaciones facilitará la gestión para transferirlo y replicarlo, recordando que es uno de los fines de la innovación social.

Gestión humana: Centra el actuar de la gestión en las personas, fomentando una gestión social basada en una “cultura preventiva y promotora de la seguridad, la salud, el bienestar y el desarrollo en las organizaciones, las comunidades y las personas” (García,2020, p.93). Este tipo de gestión desde el enfoque de innovación social, busca el desarrollo integral de las personas y organizaciones, generando las condiciones necesarias para un adecuado trabajo en equipo mediante la formación de liderazgos sociales, innovadores y transformadores.

El capital humano representa una ventaja competitiva entre las organizaciones, por lo cual, es responsabilidad de los líderes el desarrollo integral de sus equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión socialmente humana busca el generar un cambio dentro la cultura organizacional tradicional, buscando humanizar las organizaciones creando una conciencia moral donde las personas son el eje fundamental, una fuente potenciadora y un recurso invaluable.

Gestión territorial: Para la innovación social la participación de los actores en un determinado territorio es fundamental, comprendiendo el territorio desde una dimensión personal, familiar, organizacional y comunitaria. La participación de los actores en los proyectos socialmente innovadores permite conocer la problemática desde diversas perspectivas y enfoques, rescatar sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de soluciones a las problemáticas que presentan.

Dichas acciones implican el reconocimiento de los territorios donde se actúa y los componentes que lo integran, tales como son la “interculturalidad y la diversidad, las relaciones sociales, los imaginarios sociales, el repertorio de narrativas que sustentan y construyen las representaciones y cosmovisiones de los actores y los aprendizajes de acuerdo con las historias y experiencias en y de los contextos” (García, 2020, p.p. 52-53).

Gestión prospectiva: El contemplar la ciencia prospectiva en las acciones para un impacto social son un factor clave para asegurar la sustentabilidad a largo plazo,

elemento clave para la innovación social y para el desarrollo de un cambio sistémico en los territorios. La prospectiva es una visión de identificar futuros posibles basado en tendencias, políticas, acciones económicas y sociales del presente; el contar con una idea clara de los posibles escenarios futuros permitirá realizar las gestiones necesarias para asegurar la trascendencia de los proyectos socialmente innovadores.

La propuesta realizada por García (2020) para una adecuada gestión hacia el futuro es la creación de escenarios, los cuales se integran al identificar las principales acciones de un proyecto de impacto social, la diversidad de actores involucrados o llamados stakeholders, y los contextos que pudieran surgir basada en los movimientos del presente.

Los cuatros indicadores de gestión permiten identificar y medir cualitativamente las acciones que generan una innovación social, al igual que funciona como una autoevaluación para las organizaciones que desean desarrollar proyectos socialmente innovadores, generando un plan de acción de mejora continua organizacional y las bases para la identificación de conocimientos relevantes para una adecuada gestión.

Para las OSC el utilizar dichos indicadores de gestión les permitirá identificar su contexto actual y las gestiones en las cuales se deben enfocar para lograr una sustentabilidad ante los grandes cambios que están afectando su permanencia, como son los cambios originados por la pandemia por la COVID-19, las reformas políticas y fiscales, entre otros factores que se detallaron en apartados anteriores.

IV. Planeación y formulación del proyecto

Bases del proyecto

A continuación se presentan elementos que se deben de considerar y que es necesario especificar antes de abordar el acercamiento con la organización social seleccionada, desde la perspectiva de la innovación social se recomienda la creación de escenarios posibles con el fin de prever contextos que no permitan desarrollar o concluir el proyecto, además de generar una visión prospectiva con el objetivo de no parar las acciones en el corto plazo, sino que sean trascendentes y sustentables en el tiempo.

Ubicación del tiempo y espacio

El proyecto del GC se realiza con la asociación civil FAEE, la cual tiene sus instalaciones en el domicilio en la calle Ignacio Zaragoza No. 280, Zona Centro, Guadalajara, Jalisco, México. El proyecto tiene una duración máxima de siete meses, durante los meses de junio 2021 a enero del 2022, el plan de trabajo se realizará en un proceso de co-diseño con la organización.

Términos técnicos, financieros y legales

Para el co-diseño del plan de trabajo como su implementación se plantean dos escenarios posibles debido a las cambiantes normas sanitarias por la pandemia de COVID-19 y las políticas internas de FAEE A.C.: 1) de manera presencial se trabajaría en las instalaciones de la asociación cubriendo gastos de papelería u otros materiales y gastos por traslados con recursos propios; 2) el otro escenario es virtual donde se gestionaría con la Universidad una plataforma adecuada para realizar las videollamadas y presentación de materiales.

En términos legales se presentó un “Acuerdo de Colaboración” entre el investigador como estudiante de la Maestría en Innovación Social y Gestión del

Bienestar de la Universidad de Guadalajara y la Representante Legal de FAEE A.C., con el objetivo de realizar la presente investigación. Además por parte de FAEE A.C., se solicitó la firma de un “Convenio de Voluntariado” al investigador, para poder facilitar el acceso a actividades que de manera directa no son parte de las actividades de la investigación, pero suman a la misma; al igual por parte de la asociación se solicitó firmar “Carta de Confidencialidad” y “Autorización de uso de imagen”, donde el investigador permite que las fotografías y videos que se tomen mientras realiza actividades en la asociación, puedan ser utilizadas en sus redes sociales con el fin de difundir las acciones realizadas.

Creación de escenarios

Para la creación de los escenarios se utiliza algunos de los tipos de escenario que proponen Masini y Medina (2000): escenarios deseables y probables, los autores los definen de la siguiente manera:

Los escenarios probables corresponden a lo que sucederá en el futuro, conociendo la actividad de los actores. Los escenarios deseables indican el horizonte hacia el cual debemos dirigir nuestros esfuerzos si queremos que las cosas cambien significativamente y si pretendemos ir más allá de los pronósticos del escenario probable, proporcionando una solución para los problemas que surgen en el sistema. (p 55)

Escenario deseable: La OSC tienen un interés real en un proyecto de GC para la innovación social, participan activamente durante el proceso de co-diseño e implementación del proyecto.

Capital intelectual: La propuesta del proyecto de GC para la innovación social, cumple con las características para que sea de utilidad para la OSC.

Capital relacional: Las alianzas estratégicas con el CIIS y con la OSC es funcional, los actores son participativos y se involucran activamente durante el desarrollo del proyecto.

Capital estructural: Las OSC tienen conocimientos en procesos de sistematización de experiencias y lo realizan como una práctica constante dentro de la organización.

Capital cliente: A las OSC les interesa continuar preparándose en innovación social y GC, solicitan mayores servicios de capacitación y asesoramiento en el tema.

Capital social: Los proyectos sociales innovadores que generan un impacto positivo en la población que atienden, son replicables y sustentables mediante el proyecto de GC para la innovación social.

Capital humano: Los colaboradores que facilitan el proceso de implementación y capacitación a las OSC, brindan el servicio con calidad.

Escenario probable uno: La OSC desconocen sobre el tema de innovación social y GC, pero muestran interés en utilizarlos y participan activamente en el proceso.

Capital intelectual: La propuesta del proyecto de GC para la innovación social cumple con un 80% de las características para que sea de utilidad para la OSC.

Capital relacional: Las alianzas estratégicas con el CIIS y con las OSC es funcional, se involucran durante la implementación del proyecto.

Capital estructural: La OSC no tiene conocimientos en procesos de sistematización de experiencias.

Capital cliente: A la OSC les interesa continuar preparándose en innovación social y solicitan mayores servicios de capacitación y asesoramiento en el tema.

Capital social: Se visibilizan proyectos de innovación social que pueden ser replicables y sustentables mediante el proyecto de gestión del conocimiento.

Capital humano: Los colaboradores que facilitan el proceso de implementación y capacitación a la OSC presentan dificultades en el proceso.

Escenario probable dos: La OSC desconocen sobre el tema de innovación y GC, muestran interés en utilizarlos, aunque por motivos de la pandemia presentan

mayor interés por capacitarse en otros temas como procuración de fondos o herramientas digitales para continuar con sus labores a distancia.

Capital intelectual: La propuesta del proyecto de gestión del conocimiento para la innovación social cumple con un 70% de las características para que sea de utilidad para la OSC, las necesidades pueden cambiar significativamente después de la pandemia.

Capital relacional: Las alianzas estratégicas con el CIIS y con las OSC se puede complicar, ya que muestran mayor interés por temas relacionados al sector salud.

Capital estructural: La OSC no tienen conocimientos en procesos de sistematización de experiencias, se tiene que capacitar previamente.

Capital cliente: A la OSC le interesa continuar preparándose en innovación social, pero presentan problemas financieros para invertir en servicios de capacitación y asesoramiento en el tema.

Capital social: Se visibilizan proyectos de innovación social que pueden ser replicables y sustentables mediante el proyecto de GC.

Capital humano: Los colaboradores que facilitan el proceso de implementación y capacitación a las OSC, presentan dificultades al desarrollarlo de manera digital.

Modo de gestión del bienestar

El presente proyecto busca que la GC que se realice en la OSC seleccionada sea un detonador de bienestar, primero con sus colaboradores que conforman los diferentes equipos de trabajo, de igual forma con los beneficiarios que atienden, y en un segundo término a nivel social. Para abordar el tema se comienza conceptualizando el término de bienestar, el cual Duarte y Jiménez (2007) lo definen como:

el sentir de una persona al ver satisfechas todas sus necesidades en materia fisiológica y psicológica, en el presente, así como contar con expectativas alentadoras que le sustenten su proyecto de vida. Los anhelos a futuro, y la

posibilidad de poderlo realizar en el inmediato, corto y mediano plazo, son de vital importancia en dicho sentir (p. 305).

Otra definición la ofrece Davis (2020) al mencionar que el bienestar “es la experimentación de salud, felicidad y prosperidad. Incluye tener buena salud mental, sentirse altamente satisfecho con la vida, tener un sentido de significado o propósito, y la capacidad para manejar el estrés” (párr. 1). Existen diferentes perspectivas desde donde se puede abordar el bienestar, para este proyecto se considera el bienestar subjetivo el cual va más allá de visión económica y de ingresos, considerándolo que se encuentra integrado por elementos emocionales y otros cognitivos, que al momento de interactuar da como resultado la percepción de cómo una persona se relaciona con su entorno, “ambos componentes influyen en los procesos psicológicos que permean las interpretaciones de la realidad del individuo y que regirán las valoraciones de bienestar o malestar subjetivo” (Beltrán et. al. 2020, p. 97).

Entre los beneficios que se obtienen al implementar un proyecto de GC dentro de una organización, destacan los relacionados con mejorar el bienestar subjetivo laboral de los colaboradores, ejemplo de ello son: incremento del trabajo en equipo que genere innovación y la búsqueda de soluciones creativas; aceleración de la curva de productividad de los nuevos empleados a través de la formación asertiva y el acceso a los datos, a la información y al conocimiento que necesitan; disminución del desfase del aprendizaje y más obtención de conocimientos de una forma sistemática; estandarización de los procesos y acceso rápido a la información, tornando más inteligente la toma de decisiones y el aumento de la eficiencia y la productividad con más colaboración y el uso de los procesos más adecuados⁹.

Para generar un bienestar organizacional es necesario ocuparse primero del bienestar subjetivo de los colaboradores de una organización, sin descuidar otros factores que también son necesarios como la infraestructura, las condiciones de seguridad e higiene, las políticas, los valores, la participación, el desarrollo personal y profesional, por mencionar algunos (Rivera et. al 2019). La unión de esfuerzos

⁹ Información obtenida de:

<https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/gestion-conocimiento-las-empresas/>

permitirá que las organizaciones sean generadoras y detonadoras de bienestar a nivel individual como organizacional, integrando una gestión socialmente humana en su estructura y cultura de trabajo, por lo cual se requiere un liderazgo con visión social.

Tipo de innovación social e impacto social proyectado

Con el presente proyecto se desarrollará una innovación incremental y de procesos, al utilizar como base los modelos de GC ya existentes para co-diseñar un proyecto adecuado a las necesidades de la OSC. El fin de las innovaciones incrementales es basar su impacto “en la mejora continua y gradual de procesos, es a partir de ellas que se determina la obsolescencia de los productos o servicios que se encuentran en el mercado” (García, 2020, p. 43); para Rodríguez et al. (2012) son las pequeñas mejoras en los productos y procesos existentes “que es necesario desarrollar para mantenerse “en el juego”. Pueden considerarse como variaciones de un tema en las que la organización se esfuerza por extraer el máximo valor posible del repertorio de servicios existentes sin realizar cambios o inversiones importantes” (p.20). Mientras la innovación de proceso hace referencia a un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución que implica cambios relevantes en las técnicas, métodos o programas con el fin de reducir costos y mejorar la calidad del producto o servicio (Manual de Oslo, 2005); con base en los conceptos anteriores, se establece que el desarrollo de la innovación incremental y de proceso de este proyecto se realice en los procesos para la GC utilizadas comúnmente en el campo empresarial y de tecnologías, para que sean utilizados en el sector social con el fin de promover y facilitarla en las OSC.

La documentación del proceso de co-diseño de GC facilitará identificar los elementos claves y una ruta para proponerlo como una herramienta que fomente un cambio cultural hacia el manejo del conocimiento, en este caso, se desea que el conocimiento sea de utilidad como una estrategia para la sustentabilidad de las organizaciones.

El impacto social que se espera tener en el mediano plazo al compartir los resultados de la implementación del modelo de GC para la sustentabilidad en la OSC seleccionada, es transferir el conocimiento obtenido a otras OSC para generar una red de proyectos socialmente innovadores, la transferencia se realizará a través de capacitación constante, talleres y consultorías grupales e individuales. El impacto puede llegar a ser a nivel nacional e internacional con alianzas estratégicas como las Fundaciones interesadas en el tema, se puede lanzar convocatorias para premiar a las OSC con mejores prácticas en la GC.

V.- Plan de gestión del conocimiento

Antecedentes de la propuesta de solución

Es necesario retomar los elementos claves que hasta este apartado se ha obtenido para desarrollo del presente proyecto, el primero elemento es recordar que el objetivo general es desarrollar un proceso de co-diseño e implementación de un proyecto de GC en la asociación civil FAEE, proyecto que se desarrolla en un lapso de tiempo de siete meses; el segundo elemento es la síntesis del diagnóstico en el cual se describe el ambiente y organización con el que cuenta FAEE A.C., también refleja los conocimientos que se propone gestionar y el proceso dentro del modelo de GC en el cual se ubica cada conocimiento (ver Figura 1). Es importante recordar que se consideró como guía para identificar los conocimientos de la organización cuatro indicadores de gestión de la innovación social, la gestión técnica, humana, territorial y prospectiva.

Una de las problemáticas que enfrenta la OSC para la GC es la falta de personal y las múltiples actividades administrativas y operativas que tienen que desarrollar en el día a día, por lo cual, se propone que a través de un proceso de co-diseño se detonen ideas innovadoras que brinden solución a la problemática presentada, sembrando las bases para el desarrollo de una nueva cultura organizacional colaborativa para la GC.

Como se mencionó en capítulos anterior, la IAP y los procesos de co-diseño son metodologías donde la participación de los involucrados es el factor principal, por lo cual, se considera que la sistematización de las experiencias y los procesos que se desarrollen será unos de los resultados esperados, al igual que el diseño del proyecto de GC.

Proceso de Co-diseño del proyecto

Para explicar el proceso que se llevó con la organización para la elaboración del plan de trabajo en conjunto, y con el fin de ejemplificar los pasos que se dieron y

sea de utilidad para futuras investigaciones, se presenta en forma de listado las acciones realizadas desde los primeros contactos con la organización hasta la presentación del trabajo que dirigirá las acciones para el proyecto de GC.

1.- El primer acercamiento con la organización fue a través de una solicitud de entrevista por videollamada, dada las restricciones sanitarias por la COVID-19, la cual se mandó vía correo electrónico. Previo a la reunión se investigó en sus redes sociales y página web la problemática social que abordaban, su forma de trabajar como los proyectos y actividades que realizaron durante los meses de la pandemia, se estructuró una guía con preguntas claves para conocer a detalle la asociación, además de hacer una primera presentación sobre el investigador y la intención de la entrevista. El resultado permitió conocer la trayectoria de la A.C., su proyecto de empresa social, sus principales retos ante la situación de la pandemia y los obstáculos ante las reformas gubernamentales.

2.- Con la información obtenida, se analiza sus características desde la perspectiva de la innovación social y se concluye con los elementos necesarios para el presente proyecto. Se presenta la propuesta a la Coordinación de la Maestría la cual fue aceptada.

3.- Con el fin de conocer a profundidad la población que atienden, que son las personas con discapacidad intelectual, su modelo de atención, el equipo de trabajo operativo como administrativo y el ambiente en el que desarrollan sus actividades, se participó como voluntario durante tres meses. Las actividades realizadas fueron en el proyecto de empresa social DAMOR, directamente colaborando con las y los jóvenes y adultos con discapacidad intelectual en la elaboración de repostería, en algunos talleres del área de educación y en actualización de base de datos en el área administrativa. El resultado fue el generar mayor empatía con la población que atienden y tener una mayor comprensión sobre la problemática social que enfrentan las personas con discapacidad intelectual; al igual el socializar y generar una confianza con los

colaboradores de las diferentes áreas, lo cual facilitó un ambiente de trabajo colaborativo para el presente proyecto. Durante esta etapa se comenzó a documentar y sistematizar experiencias a través de bitácoras de actividades, reportes de experiencias y reflexiones.

4.- Una vez analizada la información obtenida durante las observaciones como voluntario, se solicita una reunión con directivos de la organización para presentar propuesta de trabajo. En la reunión se explicó de manera general lo que es la Innovación Social, los procesos colaborativos y la relación con la línea de investigación en GC, siendo este el objetivo central del proyecto. Una vez se presentó la importancia y la relevancia de la GC en las OSC, el equipo directivo comenzó a dar ideas sobre los conocimientos que consideraban eran necesario gestionar, se generó un esquema con las ideas.

5.- Con el esquema de ideas de conocimientos a gestionar, contemplando las observaciones y experiencias durante los meses de voluntariado, y los tiempos propuestos para el proyecto, se decidió en conjunto con la organización el comenzar por revisar y actualizar el Caso Institucional, documento donde se plasma la información más relevante para la organización; además de identificar si el equipo de trabajo contaba con los conocimientos técnicos suficientes para transmitir la causa y el modelos de atención, lo que se denominó para el proyecto como: Conocimientos sobre la gestión técnica.

De igual forma se decidió trabajar en la planificación anual para el año 2022, reconociendo la organización que no contaba con un mecanismo para realizarlo, por lo cual se debe investigar los conocimientos y experiencias de las últimas planeaciones que realizaron, recordando que la organización tiene más de 23 años. Para este proyecto se le denomina: Conocimientos para gestión prospectiva. Con el ejercicio anterior se definen los conocimientos a gestionar para el presente proyecto, conocimientos para la gestión técnica y la gestión prospectiva.

6.- Definido los conocimientos a gestionar y teniendo en cuenta la metodología a utilizar (Investigación Acción-Participativa y proceso de co-diseño), se trabajó en la planificación y el desarrollo de las actividades, los cuales se presentaron a los directivos de la organización para obtener su opinión y establecer fechas para realizarlas.

7.- Durante la elaboración del plan de trabajo y al analizar las actividades, se observó que al compartir sus experiencias, vivencias y conocimientos los colaboradores de la organización, se podía identificar su saber experto, lo cual era un elemento clave para el funcionamiento de la organización a través de los años. Con ello se decide prestar atención a esos conocimientos ya que son importantes gestionarlos y no se tiene nada documentado al respecto, para el presente proyecto es llamado: Conocimiento crítico y el cual se debe de plasmar en el Caso Institucional.

8.- Durante el proceso de la investigación, la organización informa que se encuentra ante un cambio organizacional importante como es el cambio del Consejo Directivo, desean Consejeros más participativos y con mayor involucramiento en las actividades de la organización. Se invitó al investigador a moderar la primera reunión con el nuevo Consejo Directivo, teniendo la oportunidad de presentar el objetivo del presente proyecto para contar con su punto de vista y opiniones al respecto.

El resultado del proceso anterior se concluyó en un Plan de Trabajo para la Gestión del Conocimiento, el cual fue autorizado por la Dirección de la organización, cabe mencionar que durante todo el proceso de co-diseño la comunicación constante entre el investigador y los miembros de la organización es vital, al igual que estar informando de manera constante a los tomadores de decisiones de la organización los resultados y avances, además de establecer una flexibilidad ante los posibles cambios que se puedan originar.

Durante la implementación del Plan de Trabajo propuesto, se presenta una situación que se enmarca como parte de las problemáticas centrales, que es la falta de tiempo y de personal para actualizar el Caso Institucional, por lo cual se propone involucrar al nuevo Consejo Directivo para realizar dicha función en colaboración con el equipo administrativo y pedagógico de FAEE A.C., por lo cual se realiza una reestructura del Plan de Trabajo y de las fechas de implementación, considerando que el Consejo Directivo sólo se reúne normalmente una vez al mes para sesionar. Ante la situación anterior se tiene que extender por dos meses más el proyecto, concluyendo la participación del investigador en febrero del 2022.

Acciones para la gestión del conocimiento

Para gestionar los conocimientos deseados en el proyecto, se planea utilizar diversos instrumentos y herramientas metodológicas en diferentes espacios y con diferentes integrantes de la organización. A continuación se presentan las acciones propuestas dentro del Plan de Trabajo para cada tipo de conocimiento a gestionar (Figura 10).

Al dialogar sobre los resultados esperados al finalizar el proyecto, el equipo directivo de FAEE A.C., comenta que esperan se desarrollen sistemas de trabajo colaborativo para la actualización del Caso Institucional. Se recomienda establecer una fecha meta para tenerlo actualizado, y con ello también generar un sistema de evaluación y monitoreo de actividades que asegure el cumplimiento de la meta.

Respecto a la Planeación Anual 2022 y la creación de escenarios prospectivos se esperan resultados similares a los anteriores, el establecer sistema de trabajo colaborativo con el Consejo Directivo, a través de metodologías ágiles e instrumentos de monitoreo y control.

Se considera que es una acción innovadora la participación en funciones de este tipo por parte del Consejo Directivo, ya que sus funciones tradicionales como Órgano de

Gobierno de la OSC se limita a la toma de decisiones, la aportación y búsqueda de recursos para su operatividad y sostenibilidad, como ser representantes en diversos espacios para visualizar la causa (Carrillo et al., 2019), por lo cual el generar sistemas de participación de este tipo para GC es un proceso que puede llegar a considerarse poco usual, además de ser enriquecedor para la organización.

Figura 10: Acciones para la gestión del conocimiento

Conocimientos a gestionar	Objetivo	Instrumentos a utilizar
Conocimientos sobre la gestión técnica	Obtener los conocimientos del equipo de trabajo para la actualización de Caso Institucional y para la transferencia del mismo.	Observación participante. Método de simulación y creación de escenarios. Storytelling
Conocimientos sobre su gestión prospectiva	Identificar los conocimientos utilizados con anterioridad para la elaboración de la planeación anual 2022	Observación participante. Método de simulación y creación de escenarios. Storytelling

Fuente: Elaboración propia

VI.- Resultados de la propuesta de solución

El proyecto se desarrolló en un escenario previamente visualizado como probable uno, recordando se crearon varios escenarios al inicio del proyecto como ejercicio de una visión prospectiva, dicho escenario contemplaba que la OSC participante desconocía el proceso para una GC y sobre la innovación social, sin embargo, mostraba un alto interés por utilizarlos, además que la participación de los involucrados en el proyecto sería activa y participativa, elementos que se cumplieron y facilitaron el desarrollo del proyecto de investigación aplicado.

Otro de los factores identificados durante el proyecto fue confirmar que la OSC tenía avanzado sus procesos de sistematización de conocimientos, por lo cual contaban con un amplio repertorio de conocimientos explícitos que debían gestionarse para su organización y transferencia.

Respecto al rol del investigador durante el proceso de co-diseño, se concluye se cumplió el segundo escenario mencionado por Manzini (2015), es decir, el investigador fungió entre sus roles principales como mediador y generador de espacio adecuados para facilitar que los participantes compartieran sus ideas e iniciativas, participando cuando se le era solicitado sin el fin de influenciar las tomas de decisiones, en este caso del equipo directivo como del Consejo Directivo.

Entre los objetivos planteados para el presente proyecto es el proceso de co-diseño, para el cual es necesario que los participantes, en este caso el equipo directivo y el grupo de Consejeros, se involucren activamente y participen de forma constante, aportando con sus conocimientos y experiencias para la toma de decisiones. La participación se considera en un nivel alto, o como lo nombra Aldridge (2016, citado en Gros et. al. 2020) una participación emancipatoria. Se considera que entre los factores que permitieron dicho nivel de participación, se encuentra el liderazgo de la Directora y co-fundadora de la organización, quien estableció las pautas y responsabilidades para llevar a cabo el proyecto; la cercanía y amistad que tiene con cada uno de los participantes permite un ambiente agradable y seguro para debatir,

reflexionar y opinar en cada una de las sesiones. Se reitera la importancia del liderazgo socialmente humano dentro de la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Otro de los factores considerados claves para la alta participación fue el cambio del Consejo, las y los nuevos miembros del Consejo Directivo son personas que han colaborado en otros momentos y espacios en la organización, por lo cual el cariño y estima que le tienen a la OSC promueve el diálogo y la corresponsabilidad en el presente proyecto, además de un deseo claro por trabajar en una mejora de la organización. Se concluye que el contar con participantes motivados, conscientes y deseosos de una mejora continua, facilita el camino para llegar a obtener el éxito de los procesos de co-diseño y co-construcción.

Uno de los elementos que no se considera en la literatura consultada sobre el liderazgo y habilidades del investigador en el proceso de co-diseño, es el monitoreo de las actividades que cada participante se compromete a realizar en determinado tiempo y que de no hacerlo puede complicar y retrasar las acciones planeadas. Se invita a la reflexión e investigación de herramientas ágiles para el monitoreo de proyectos colaborativos, como el desarrollo de habilidades para la motivación, la resolución de conflictos y la generación de acuerdos que garanticen el cumplimiento de las responsabilidades de los participantes, dado que fue uno de los obstáculos que presentó el investigador y no se contemplaron en la creación de escenarios prospectivos. Se realiza la aclaración que dicho obstáculo se ha abordado con diferentes estrategias con los equipos de trabajo, sin embargo, no se logró establecer una solución concreta, lo que generó retrasos en los tiempos que se tenían planificado las actividades.

Es necesario explicar que la falta de cumplimiento de las responsabilidades de los participantes se debió a diversos factores y no a una cuestión de actitud para no cumplirlas, entre los que sobresalen las diferencias de conocimientos tecnológicos, ya que al proponer herramientas y aplicaciones móviles para agilizar los proyectos de trabajo, algunos de ellos no lo utilizaban por desconocimiento y poca familiarización con esas herramientas digitales; otro factor es la falta de profesionalización en funciones y responsabilidades que debe de tener un Consejero Directivo, ya que no

habían participado anteriormente en dichos cargos y existe escasa oferta de capacitación para profesionalización de esa área del sector social, resaltando un área de oportunidad para los actores interesados en profesionalizar a las OSC.

Al ser las y los Consejeros miembros honoríficos y disponer de limitado tiempo por sus actividades profesionales, de ellos surge el utilizar metodologías ágiles para la gestión de planes de trabajo, decidiendo utilizar un software de administración de proyectos con interfaz web y con cliente para iOS y Android llamado *Trello*, el cual es una herramienta flexible para la gestión del trabajo, con la que los equipos pueden diseñar planes, colaborar en proyectos, organizar flujos de trabajo y hacer un seguimiento del progreso de una manera visual, productiva y gratificante¹⁰. El software tiene como base la metodología ágil KANBAN, el cual consiste en un tablero visible para todos los integrantes del equipo de trabajo, el tablero se divide en columnas que muestran el estatus de cada tarea, y por medio de tarjetas en las cuales se anota cada tarea, se puede visualizar de manera práctica y sencilla el progreso de las actividades.

La herramienta se implementó con los miembros administrativos y el Consejo Directivo, plasmando un sistema colaborativo de trabajo, en un tablero estableciendo las tareas para la actualización del Caso Institucional, y en un segundo tablero las actividades e ideas para el diseño de la Planeación Anual, ambos relacionados con los tipos de conocimientos que se desea gestionar.

El proyecto y la intervención del investigador concluye con la generación de un sistema de trabajo colaborativo y la implementación de metodologías ágiles para proyectos de GC, los cuales fueron desarrollados en un proceso de co-construcción participativa. El seguimiento y monitoreo para cumplir con las metas y objetivos establecidos será responsabilidad de los miembros del equipo, demostrando su liderazgo y compromiso con la organización.

Los comprobables serán el Caso Institucional actualizado y la Planeación Anual, documentos que integran la sistematización de los conocimientos críticos, técnicos y prospectivos tácitos a conocimientos explícitos; a la par que se va avanzando en cada

¹⁰ Información obtenida de <https://trello.com/about>

uno de los documentos se va compartiendo los resultados con todos los miembros de la organización, a través de capacitaciones y juntas de trabajo, compartiendo en el repertorio de documentos institucionales (nube virtual institucional) los documentos trabajados, con el fin que pueda ser consultados en el momento que lo requieran. Lo descrito anteriormente se refiere al proceso de sistematización y transferencia de conocimientos y experiencias que facilite convertir el conocimiento tácito en un conocimiento explícito dentro de la OSC, es decir, en un sistema de gestión de conocimientos organizacionales a partir del conocimiento individual y experiencias que cada uno de los colaboradores ha desarrollado durante su participación en FAEE A.C.

Durante las actividades realizadas, se percata que al identificar los participantes los conocimientos que poseen con base a lo aprendido en el día a día en la organización de la mano de las y los beneficiarios y sus familias, se genera un mayor sentido de pertenencia. Al ser reconocidos como expertos en sus áreas por su trayectoria y experiencia en la organización, se mejora su bienestar subjetivo, obteniendo un doble impacto social, comenzando con los equipos internos de trabajo seguido con las y los beneficiarios a quienes se les brindan los servicios.

A continuación se describen cada uno de los conocimientos a gestionar, los avances que se tienen hasta el momento del término del proyecto, y lo que quedará pendiente por trabajar en el equipo directivo.

Gestión del conocimiento técnico

Como se mencionó anteriormente, los conocimientos técnicos hacen referencia a todo aquellos elementos que permiten a las personas que conforman una organización desarrollar adecuadamente sus funciones y actividades, por lo cual, para gestionarlo deben de encontrarse plasmados en documentos de manera clara y concreta para su fácil comprensión y transferencia, dicho documento es el Caso Institucional para las OSC.

Para asegurar una atención adecuada y de calidad a las personas con discapacidad que atiende FAEE A.C., han trabajado desde hace varios años en la

elaboración de un documento donde se plasme el Modelo de Atención Institucional que se encuentra en el Caso Institucional, el cual se integra con los siguientes conocimientos:

- Sustento filosófico y pedagógico
- Enfoque pedagógico y didáctico
- Niveles de atención
 - Formación escolar
 - Ocupacional
 - Pre-laboral
- Metodología de trabajo
- Instrumentos para la evaluación de impacto
- Líneas de acción
- Programas y proyectos

Al iniciar el proyecto se identifica un gran avance en el documento, en el cual se sustenta la intervención social que se realiza con las personas con discapacidad intelectual, desde una perspectiva educativa, pedagógica y de inclusión social, sin embargo, faltaba actualizar información, completar las ideas plasmadas para programas y proyectos, al igual que la descripción de los instrumentos para las evaluaciones de las y los beneficiarios y la medición del impacto. Es a partir de lo identificado que hacía falta, que se desarrolló de forma colaborativa la propuesta de trabajo, desde las necesidades que presentaba la OSC seleccionada.

Durante el proyecto se conformaron equipos de trabajo interno para sistematizar los conocimientos faltantes y actualizar con lo que ya se contaba, se logra redefinir las líneas de acción con los programas y proyectos que la integran, se clarifican los instrumentos que se utilizan para la evaluación y la metodología de la misma; en los niveles de atención identifican la necesidad de crear perfiles de ingreso y egreso con el fin de medir el impacto, siendo este uno de los elementos que quedan pendientes para el equipo de FAEE A.C. después del proyecto, al igual el especificar qué instrumentos y herramientas se utilizaran para medir el impacto social en el corto, mediano y largo plazo, siendo este un área débil en la mayoría de las OSC mexicanas,

por lo cual se invita a reflexionar sobre su importancia y la necesidad de facilitar herramientas para convertirlo en prácticas constantes dentro del sector social.

Sobre los apartados que faltaban actualizarse, mejorar redacción y definir el estilo de citado, se apoyan con otros miembros de la organización como voluntarios y practicantes para realizarlo, siendo estos apartados los menos prioritarios para el proyecto pero que se trabajaran con los sistemas colaborativos generados. La transferencia de conocimientos técnicos se realizará a través de un plan de capacitación interna, a propuesta del investigador se podría realizar durante el próximo calendario de actividades (agosto-junio), además de dejar accesible el documento dentro del repositorio digital institucional y plasmar en diferentes espacios de la organización con carteles, infografías y otros elementos visuales, los conocimientos que se desea sean parte de la cultura organizacional.

Las OSC en su práctica cotidiana utilizan metodologías, herramientas e instrumentos para sus intervenciones sociales, y en la mayoría de las ocasiones no cuentan con una investigación y sistematización de las mismas, lo cual es un peligro a largo plazo ya que de faltar quienes lo realizan se pierden conocimientos relevantes para la organización, colocando en peligro su sustentabilidad y una proyección a largo plazo, factores claves para la innovación social.

Gestión del conocimiento prospectivo

Como se describió en el diagnóstico, la organización no cuenta con una planeación anual ni con una planeación estratégica al momento de comenzar el proyecto, recordando el contexto incierto durante la pandemia por la COVID-19 y todos los cambios e improvisaciones que se tuvieron que realizar de manera repentina para continuar realizando las actividades a distancia, un gran reto que se presentó ante las complicaciones que esto conlleva para las personas con discapacidad intelectual, sin embargo, se generaron estrategias que durante la suspensión de actividades presenciales permitieron trabajar desde casa con las y los beneficiarios.

Al ser las co-fundadoras parte central del equipo directivo y operativo, su experiencia, práctica y claridad del rumbo de la organización han asegurado la operatividad por más de 20 años. Después de realizar las actividades que permitieron identificar los conocimientos relevantes como las experiencias exitosas y no exitosas para la gestión de la organización, se concluye que el liderazgo de ambas y la conformación de un equipo de trabajo sólido son factores claves para su crecimiento y estabilidad en el tiempo. Sin embargo, se reconoce la necesidad de elaborar una planeación estratégica con visión a tres años que marque la pauta para la sostenibilidad de la organización, para ello se comienza por revisar la misión, visión, objetivos y valores, los cuales fueron cambiados al finalizar el proyecto. Los cambios se realizaron en un proceso colaborativo y como resultado de una serie de actividades realizadas por el investigador como parte de la co-creación del Plan de Trabajo.

Entre las actividades se destaca la creación de escenarios futuros de la organización, donde participaron todas y todos los colaboradores, es decir, auxiliares generales, talleristas, terapeutas, coordinadores administrativos y operativos, representante de los padres de familia y directivos. Los resultados se sistematizaron en bitácoras de actividades, se destacan experiencias que permitieron establecer los ejes temáticos principales a desarrollar para la planeación estratégica. Entre las experiencias destacadas fue el darse cuenta de que ciertas actividades que para los coordinadores y directivos se consideraban importantes, desde la perspectiva de los padres de familias y beneficiarios (a través de las observaciones de los talleristas y terapeutas) no resultaban relevantes, y de igual forma permitió conocer inquietudes y necesidades que no se tenían consideradas.

La creación de escenarios también ayudó a identificar las fortalezas con las que cuenta la organización ante contextos políticos, económicos, sociales y naturales que se pueden desarrollar, y de no tenerlos en cuenta pueden poner en peligro la sustentabilidad de la organización.

Al concluir el proyecto se tiene como avances la actualización de la misión, visión y objetivos, al igual que la creación de escenarios donde se identificaron los riesgos, tendencias y oportunidades que tiene FAEE A.C., los cuales se comienzan a

considerar para la planeación anual y estratégica. Se reconoce que a pesar de no haber realizado un ejercicio de este tipo, demuestran que han identificado riesgos y tendencias potenciales que ponen en peligro la operatividad de la organización, como la disminución desde hace varios años a los recursos públicos a las OSC y las disminuciones de estímulos fiscales a este sector, actuando con anticipación para asegurar su sustentabilidad, ejemplo de ello es la creación de su empresa social que les permite diversificar sus ingresos y ampliar su impacto social.

Para el desarrollo de la planeación estratégica se desea se realice de manera colaborativa en un proceso de co-construcción, reconociendo que dicho proceso será paulatino debido a las circunstancias que se han planteado con anterioridad sobre el Consejo Directivo, la operatividad de la organización y el recurso humano con el que se cuenta, estableciendo como meta en noviembre del 2022 tenerlo listo para implementarlo del 2023-2025. Para documentar y sistematizar experiencias en este proceso que ya se encuentra fuera del alcance del investigador por los tiempos establecidos, se facilita una serie de formatos y bitácoras para la sistematización de experiencias y conocimientos generados, con el fin sean de utilidad en un futuro.

Propuesta de ruta para proyectos de gestión del conocimiento en OSC

A continuación se presenta la propuesta de los pasos a seguir para desarrollar la GC en las OSC, a partir del resultado de la investigación-acción realizada para el presente proyecto, con el fin de transferir el conocimiento generado a las OSC para su profesionalización.

1.- Integración dentro de la organización: Con el fin de conocer a profundidad la causa social y la asociación en general, se recomienda participar como voluntario en algunas actividades que permitan conocer desde la práctica las actividades que desarrollan las OSC, comprender a detalle su labor social, la problemática que atienden, su propuesta de solución, identificar el ambiente laboral, los medios de comunicación, liderazgos, entre otros elementos. Es necesario que el investigador genere confianza con los miembros de la organización y los beneficiarios, para

posteriormente crear espacios seguros, armoniosos, de confianza y con libertad para expresarse, que fomenten el diálogo y la participación. Es importante se busque la participación de todos los colaboradores, desde personal de limpieza hasta puestos directivos.

2.- Diagnóstico: Se comienza por realizar un estudio organizacional que permita identificar los conocimientos explícitos con los que cuenta la organización, desde la innovación social se proponen cuatro indicadores de gestión: técnica, humana, territorial y prospectiva (García, 2020). Se debe tener claridad que el fin es desarrollar un mapa de conocimiento organizacional construido con los indicadores seleccionados.

El rol del investigador debe de ser participativo sin caer en el protagonismo, recordar que en este punto no se desea alterar el sistema de trabajo de la organización, solo observar para diagnosticar. Se recomienda utilizar una bitácora de actividades con un apartado para la sistematización de experiencias en cada una de las sesiones de actividades, esto facilitará el diagnóstico.

3.-Presentación de diagnóstico a tomadores de decisiones de la OSC: Inicia proceso de co-diseño al presentar el diagnóstico a tomadores de decisiones de las organizaciones, el objetivo es que se identifique el orden de prioridades o necesidades de los conocimientos a gestionar.

Se recomienda identificar los conocimientos organizacionales dentro de un Modelo de GC ya existente, para el presente trabajo se utilizó el Modelo de Gasik (Ver Figura 7), para ejemplificar lo mencionado revisar la Figura 3: Diagnóstico de necesidades en GC.

4.- Definir conocimientos a gestionar: Es el resultado del paso anterior, se debe de establecer con claridad los conocimientos a gestionar, el proceso de gestión en el cual se encuentran y a cuál se desea llegar, es por ello la importancia de priorizar con base a las necesidades de la organización. Es necesario que durante el proceso de integración se identificaran los medios de comunicación formales y no formales, el ambiente de trabajo, motivaciones de los equipos de trabajo y conflictos existentes,

entre otros factores, con la intención de contemplar dichos factores al momento de la selección de los conocimientos a gestionar y contemplar los obstáculos que se puedan presentar durante el proyecto.

Se reitera la importancia que el investigador tenga una actitud de escucha atenta a las necesidades de la organización, que pueda opinar sobre lo observado en el diagnóstico para priorizar conocimientos a gestionar, sin llegar a ser impositivo en la toma de decisiones.

5.- Propuesta de Plan de Trabajo: Continuado con el proceso de co-diseño, se establecen las herramientas, instrumentos, técnicas y estrategias que se utilizarán para gestionar los conocimientos seleccionados, de igual forma los objetivos y resultados deseados. Es importante elaborar un cronograma de actividades para asignar responsables de cada una de las acciones a desarrollar, establecer fechas para asegurar su cumplimiento y los comprobables de cada una de las acciones.

6.- Sensibilización de colaboradores: Antes de iniciar acciones para la GC, se recomienda tener sesiones previas con todos los colaboradores de la organización, en las cuales se les informe sobre las acciones que se realizarán, quienes la realizarán, los beneficios de contar un una GC en la organización (Ver Figura 8) y los resultados esperados.

De identificar casos individuales o grupales de comportamientos negativos, actitudes de apatía o resistencia a las actividades de GC, se debe de trabajar con ellos buscando estrategias que permitan modificar dichas actitudes. Se recuerda que es indispensable que los colaboradores de todos los niveles tengan una participación activa y constante durante la implementación del plan de trabajo, de lo contrario no se logrará con éxito una GC que llegue a ser trascendente hasta integrarse como parte de la cultura organizacional. La sensibilización y motivación debe de ser constante, los colaboradores deben de sentirse parte del proceso y del resultado.

7.- Implementación de plan de trabajo: En este paso el investigador debe de dar seguimiento al cronograma de actividades realizados, motivando que se cumplan las acciones en tiempo y forma, sin embargo, a la vez debe de estar atento y observar si

existen complicaciones, limitaciones o nuevos obstáculos que impidan el cumplimiento puntual, proponiendo soluciones o cambios de ser necesario.

Se debe de comprender que los planes de trabajo tienen que ser flexibles en su implementación para no forzar resultados, recordando que la importancia es el proceso y no solo el fin. De ser necesario se puede reestructurar los planes de trabajo ante nuevas necesidades de la organización o nuevos contextos del entorno interno o externo.

Como parte de un proceso de co-diseño se generan sistemas de trabajo colaborativo, lo cual permite la distribución de responsabilidades a diferentes colaboradores. El investigador debe de evitar que en este paso se llegue a crear un proceso de dependencia en él, recordando que este tipo de intervenciones su rol es de moderador para fomentar el trabajo colaborativo y autogestivo.

8.- Sistematización de experiencias por actividad: Desde el primer acercamiento a la OSC hasta concluir la participación del investigador, se debe de generar un sistema de sistematización de experiencias, identificando experiencias y conocimientos relevantes para el proyecto y para la organización. Entre las herramientas que se pueda apoyar el investigador son bitácoras, reportes, diario de actividades, informes, por mencionar algunos, lo importante es que el investigador se sienta cómodo al utilizarlas, se recomienda que se puedan adaptar los formatos para que sean de mayor utilidad al investigador y a los equipos de trabajo.

La sistematización debe llegar a convertirse en una práctica constante para el investigador y para los equipos de trabajo, es el primer paso de convertir los conocimientos tácitos en explícitos, para continuar con la transferencia de los mismos. Además permite visualizarlos con mayor facilidad para asignarle su valor dentro de la organización.

9. Monitoreo y evaluación: Para dar seguimiento y lograr cumplir con el proyecto de GC, es necesario establecer mecanismos de monitoreo antes de la implementación, estos pueden ser desde lo más sencillo como son reuniones mensuales con los responsables de las actividades para verificar que lo plasmado en el plan de trabajo y

el cronograma se esté cumpliendo, y de no ser así poder ajustar los tiempos y actividades, hasta elaborar sistemas de monitoreo más complejos basados en indicadores, entregables, matrices de avances, matrices de gestión, entre otros instrumentos que se pueden utilizar para la gestión de proyectos.

La evaluación se puede realizar de manera constante junto con el monitoreo, es decir, al revisar los avances en el sistema de monitoreo ir evaluando resultados, ya sea de manera cualitativa o cuantitativa, podrá determinar el investigador y los tomadores de decisiones de la organización qué tipo de evaluación es de mayor utilidad para la organización. Al finalizar el proyecto se debe de realizar una evaluación final, entre las opciones puede ser una evaluación comparativa entre el diagnóstico inicial y otro final que permita demostrar los resultados obtenidos.

En este apartado se recomienda profundizar en metodologías ágiles para la gestión de proyectos, independientemente del número de colaboradores, dichos instrumentos facilitarán la comunicación entre los miembros de la organización de manera sencilla, rápida y práctica; se puede visualizar de manera sencilla lo que cada persona responsable de una actividad está avanzando o si no lo está haciendo. Existen varias aplicaciones de uso gratuito con funciones limitadas que se pueden adoptar para este tipo de proyectos, que se pueden utilizar desde cualquier teléfono inteligente o computadora con internet.

10.- Entrega de resultados: Al finalizar el proyecto se debe informar con claridad y por escrito los resultados obtenidos a los miembros de la organización, se debe de ser honesto con los resultados obtenidos con el fin de poder mostrar un escenario real, identificar los obstáculos y las fortalezas que cuenta la organización, y que se puedan contemplar para los proyectos futuros de GC.

La opción de presentar la propuesta de trabajo de GC en proyectos tiene el objetivo de determinar tiempos, que sea más fácil el monitoreo y que las evaluaciones permitan desarrollar un sistema de mejora continua y de sistematización de buenas prácticas. Por lo cual para lograr que la GC sea parte de una práctica continua hasta integrarse a la cultura organizacional, llevará tiempo y probablemente varios proyectos

VII. Propuesta de emprendimiento social

La experiencia obtenida en el presente proyecto junto con los conocimientos y habilidades desarrolladas durante la Maestría en Innovación Social y Gestión del Bienestar, facilitan las herramientas para generar una propuesta de comercialización de los conocimientos adquiridos a través de la creación de una Consultora Social, la cual tendrá como objetivo la profesionalización de las OSC en la gestión del conocimiento, sustentabilidad e innovación social para el desarrollo de programa de alto impacto para el desarrollo social. Los servicios que se desea ofrecer se enlistan a continuación:

- Asesoría para proyectos de gestión del conocimiento.
- Asesoría en diseño de sistemas de trabajo colaborativos.
- Implementación de metodologías ágiles para proyectos sociales.
- Capacitación para una gestión socialmente humana.
- Formación en innovación social.
- Desarrollo de proyectos de alto impacto para el desarrollo social.

A continuación se presenta el modelo de negocio para el emprendimiento social en el marco de referencia para la gestión de proyectos, o PMI por las siglas en inglés Project Manager Institute.

Descripción del servicio

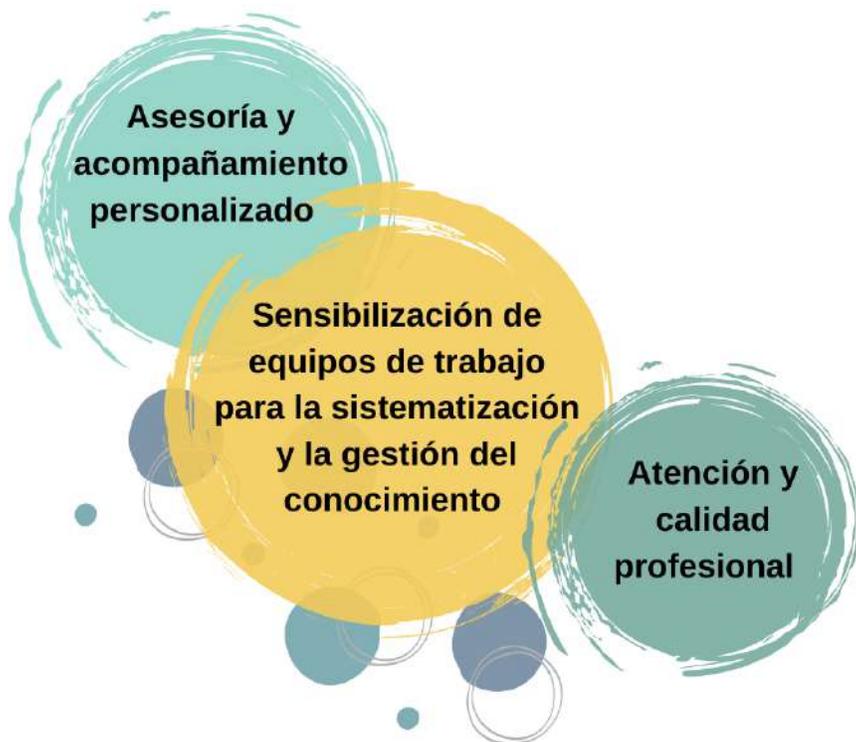
Una de las dificultades que presentan las OSC son los procesos de sistematización que no permiten que se genere una innovación social de forma regular (Rodríguez, et al. 2012), también se presentan dificultades en el monitoreo y evaluación de las iniciativas lo que dificulta la aplicación de conocimiento en nuevas experiencias, “así como el escalamiento y replicación de innovaciones sociales exitosas. Esto se debe, en parte, al hecho que no se capitaliza el conocimiento existente y ni se consolidan evidencias de los resultados de las innovaciones sociales”

(Rodríguez y Alvarado, 2008 p.131), lo anterior refleja una débil gestión del conocimiento.

El servicio que se ofrece es capacitar y acompañar en el desarrollo de sistemas de trabajo para la gestión del conocimiento y la innovación social en las OSC. El servicio integral consiste en realizar una evaluación inicial de la organización respecto a los mecanismos e instrumentos que utilizan para la documentación, sistematización y la gestión del conocimiento, seguido de una propuesta de trabajo de un periodo de máximo seis meses que incluye una serie de talleres, mesas de trabajo y el acompañamiento de un asesor durante todo el proceso. Al finalizar las asociaciones participantes tendrán como entregable un Manual que les ayudará a recordar los procesos y pasos que deben de seguir, con el fin de generar una cultura organizacional sobre la gestión del conocimiento y la innovación social.

La propuesta de valor que se ofrece durante el servicio se presenta a continuación.

Figura 12: Propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Beneficios del servicio

Al implementar un proyecto de gestión del conocimiento existen beneficios importantes para la organización como para los colaboradores que son parte de ella. A continuación, se mencionan algunas ventajas para las OSC que implementen mecanismos para la gestión del conocimiento:

- Entender necesidades y oportunidades del conocimiento relevantes.
- Construir conocimiento relevante.
- Crear condiciones para la transferencia del conocimiento.
- Explotar el conocimiento.
- Generar innovación social.
- Sustentabilidad de proyectos a lo largo del tiempo.
- Replicar proyectos de alto impacto.
- Disminuir tiempos en procesos.

Otro beneficio lo viven los colaboradores que son parte de los equipos de trabajo de las OSC al generar un bienestar laboral, algunas ventajas son:

- Incremento y mejora del trabajo en equipo.
- Permite ambientes para la innovación y de la búsqueda de soluciones creativas.
- Aceleración de la curva de productividad de los nuevos empleados.
- Disminución del desfase del aprendizaje.
- Claridad en tareas y procesos
- Genera un sentido de pertenencia

Enunciado del alcance del proyecto

Construir de forma colaborativa sistemas de trabajo para generar una cultura organizacional de gestión del conocimiento e innovación social en las OSC. Se realiza a través de la metodología de Investigación-Acción Participativa, la co-construcción de proyectos de intervención, la sistematización de experiencias y en gestión del

conocimiento, apoyado por una atención personalizada a través de un equipo de asesores durante el proyecto.

Matriz de actores (stakeholders)

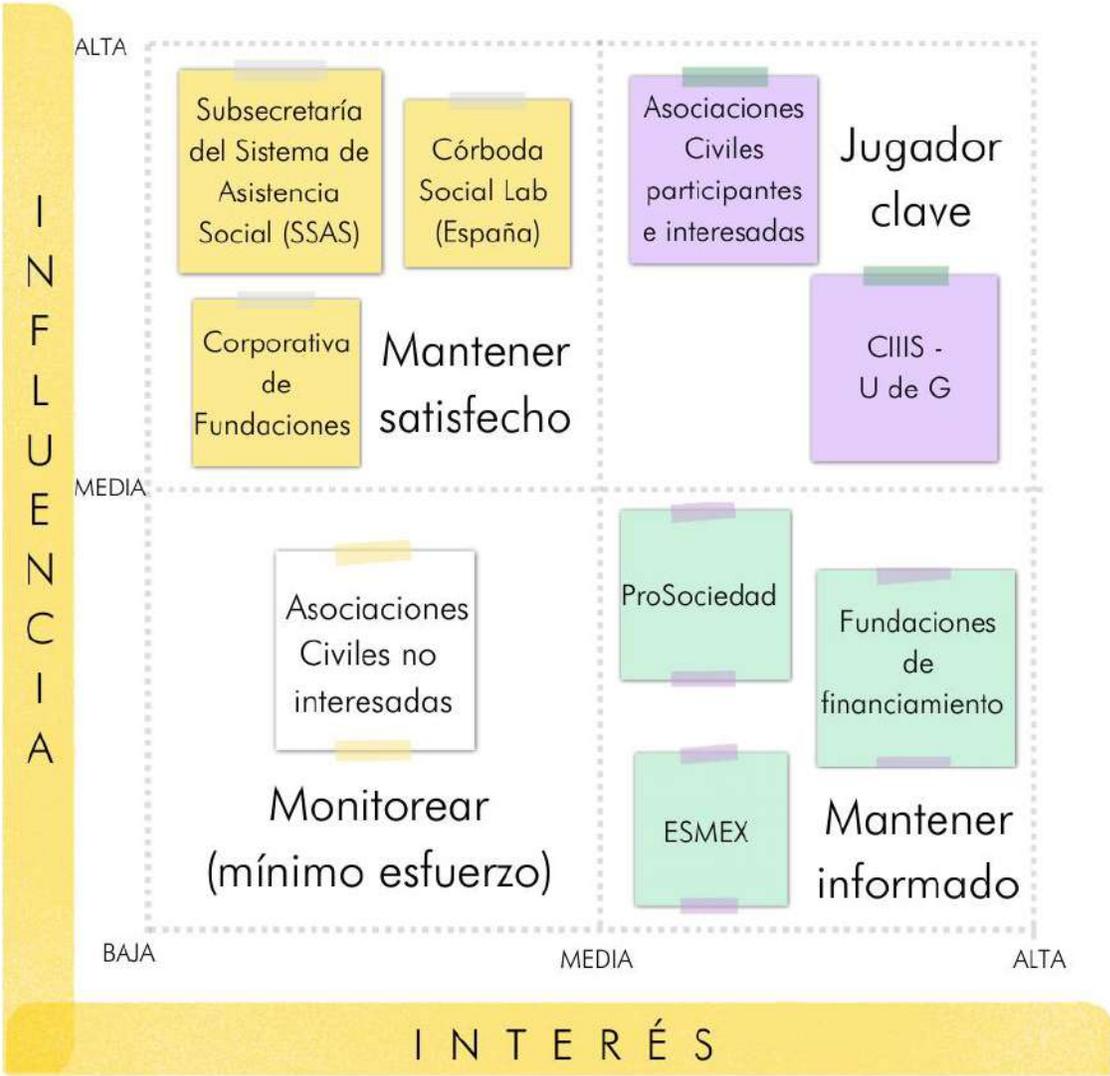
Durante la planeación del proyecto se identificaron a 9 stakeholders claves, según Siles y Mondelo (2012) los stakeholders “son grupos o personas que se podrían ver impactados de manera positiva o negativa por el proyecto o el resultado del proyecto ... cuyas influencias (a favor o en contra) pueden afectar la finalización exitosa del proyecto” (p.30).

Los stakeholders claves son:

1. Asociaciones Civiles participantes / interesadas
2. Centro Internacional de Investigación en Innovación Social (CIIS) de la Universidad de Guadalajara (U de G).
3. Secretaría del Sistema de Asistencia Social del Estado de Jalisco (SSAS)
4. Corporativa de Fundaciones
5. ProSociedad
6. ESMEX
7. Córdoba Social Lab (España)
8. Fundaciones de financiamiento
9. Asociaciones Civiles no interesadas

Una vez identificados, se agrupan en una Matriz (Ver Figura 13) para clasificarlos en alguno de los cuatro grupos basados en su nivel de interés y de influencia, lo que permitirá generar las estrategias adecuadas.

Figura 13: Matriz de actores (stakeholders)



Fuente: Elaboración propia, basada en Matriz de Actores del PMI.

Debemos tener presente que la “lista creada no será estática ya que es importante recordar que, a medida que el proyecto avance, nuevos interesados (stakeholders) pueden surgir; así como otros que fueron inicialmente identificados pueden dejar de ser relevantes” (Siles y Mondelo, 2012, p. 31).

Identificación de riesgos

Un riesgo es una “situación conocida, que puede ocurrir o no, y que si ocurre puede afectar a la capacidad de para cumplir los objetivos de un proyecto” (La Salle, 2018). El identificar los posibles riesgos dentro del lapso que dura el proyecto, permite tenerlos presentes y generar estrategias para evitar que lleguen afectar el proyecto. Se identificaron 9 riesgos los cuales se clasificaron según su nivel de probabilidad de que ocurran y el nivel de impacto que llegaría a tener, se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Matriz de Riesgos



Fuente: Elaboración propia, basada en Matriz de Riesgos del PMI

Modelo de negocio

La gestión del conocimiento debe de convertirse en una práctica cotidiana dentro del sector social, esto ayudará a que los proyectos de alto impacto que desarrollan las OSC puedan ser replicables y sustentables, elementos claves para la innovación social. El brindar una atención y acompañamiento personalizado basado en las necesidades de cada uno de los equipos de trabajo, favorece a motivar a los directivos y colaboradores a que su participación sea activa durante el proyecto.

El equipo de trabajo que llevará a cabo el proyecto son personas que conocen de las necesidades de las OSC, su funcionamiento y la forma de trabajar dentro del sector social, esto ayudará a crear empatía al momento que se implementen los diferentes talleres, capacitaciones y mesas de trabajo. Al concluir el proyecto de intervención desarrollado desde un enfoque de co-construcción, se entregará un Manual para que puedan continuar con los procesos de gestión del conocimiento, también se entregará una propuesta de continuidad y la presentación de un Catálogo de Servicios Profesionales en diversos temas, con el fin de caminar hacia la profesionalización del sector social desde las OSC.

A continuación se presenta la propuesta de comercialización en el Modelo de Negocios CANVAS, en la Figura 15 se muestra de manera gráfica los elementos principales de la Consultora Social.

Figura 15: Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

Reflexiones finales

Las acciones que realizan las OSC, ya sean asistencialistas o de desarrollo social, reflejan la motivación de un grupo de personas que generan propuestas para dar respuestas a las diversas problemáticas sociales que enfrentan las sociedades, lo cual se debe de reconocer y visualizar para (re)definir su rol como actor clave en los sistemas democráticos, como es el caso de México. Ante los escenarios que se viven después de una pandemia por COVID-19 que por más de dos años obligó a mantener restricciones que limitaban las actividades presenciales y visualizó con mayor claridad las desigualdades tecnológicas para tener accesos a la virtualidad; la disminución de apoyos para sectores de minorías sociales por las prioridades sanitarias además de la eliminación de apoyos económicos del Gobierno Federal, la disminución de beneficios fiscales para las OSC y para los ciudadanos que desean realizar donaciones, entre otros obstáculos que pintan contextos complejos para el sector social.

La responsabilidad de las OSC es no abandonar sus causas sociales y a sus poblaciones y comunidades, y sí buscar, (co)construir, desarrolla e implementar estrategias que permitan continuar con sus labores de impacto social, dejando de lado acciones paternalistas para transformarse en organizaciones sustentables, socialmente innovadoras y con liderazgo social.

Las OSC cuentan con conocimientos de gran relevancia que pueden escalar a través de la innovación social, en proyectos de alto impacto y en políticas públicas, sin embargo, la gran mayoría se absorben en su operatividad diaria que no les permite reconocer el valor y el potencial que tienen sus conocimientos, ya sean tácitos o explícitos, en sus colaboradores o en la organización. Es por ello la importancia de enfocar las buenas prácticas empresariales, las herramientas, instrumentos, metodologías y modelos en desarrollar proyectos para la gestión del conocimiento en el sector social.

Se tiene que comenzar por sensibilizar a dichas organizaciones, con el fin que vean en la gestión del conocimiento los beneficios que conlleva realizarlo, que identifiquen sus conocimientos relevantes y determinen el gran valor que tienen, tanto para la organización, para sus grupos que atienden y para la sociedad; además de los beneficios económicos

que les permitirán dar los primeros pasos para un plan estratégico hacia la sustentabilidad, es decir, que les permita identificar a través de sus conocimientos en qué son expertos, como pueden transferir dichos conocimientos a los demás a través de un modelo de negocio. El reconocer los conocimientos con los que cuenta una organización, permite reconocer con claridad sus áreas de oportunidad para mejorar y crecer, el diversificar sus fuentes de financiamiento e innovar.

Ya nos encontramos dentro de una sociedad del conocimiento, una sociedad en la que se determina al conocimiento como un elemento esencial para el desarrollo y para el progreso, que tiene un valor económico, que es un factor determinante para la competitividad y que le da un valor agregado a las organizaciones, por lo tanto, las OSC no pueden quedarse atrás y deben de dar un paso hacia una nueva cultura del conocimiento que tiene que llevar a sus equipos de trabajo, a sus organizaciones y al trabajo colaborativo en redes.

Referencias

- Acosta, D. y Betancur, J. (2015). Buenas Prácticas de Sostenibilidad Financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas. *Revista Digital Mundo Asia Pacífico*, 3(5), 7-23. <https://doi.org/10.17230/map.v3.i5.01>
- Álvarez, D. (Coord.) (2016). ¿Activa o inactiva? Más allá del estatus. Organizaciones de la sociedad civil desde dentro. *INDESOL*.
- Álvarez-González, L., García-Rodríguez, N., Sanzo-Perez, M. y Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española Del Tercer Sector*, 36(II), 23–48.
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la Investigación-Acción Participativa*. Lumen. Hvmánitas
- Balcazar, F. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en humanidades*, I (II), 59-77.
- Basagoiti, M. y Bru, P. (2002). “Mira quien habla”: El trabajo con grupos en la I-A.P. En Villasante, T., Montañés, M. y Martí, J. (Coords). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía* (p.p. 119-138). El Viejo Topo.
- Bedoya – Dorado, C. (2015). Gestión del conocimiento en el tercer sector: de la competitividad a la eficiencia organizacional. *Entramados*, 11 (2), 94 – 111. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22224>
- Beltrán, L., Arellanez, J., Romero, E., Cortés, E. y Ruíz, M. (2020). Medición del Bienestar Subjetivo y Condiciones de Vida en el contexto sociocultural de la contingencia por COVID en Veracruz, México. *Revista Electrónica de Coordinación Universitaria de Observatorios de la Universidad Veracruzana*, 10, 94-103. <https://doi.org/10.25009/uvserva.v0i10.2727>
- Bentacur, R. (2014). *Propuesta de modelo de gestión del conocimiento en la era digital*. [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional - Universidad Pontificia Bolivariana.
- Briseño, M. y Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista*

Estudios Gerenciales, 26 (117), 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)

Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. ESADE.

Careaga, M. (s.f.). Modelos de referencia para su inserción en Educación (Parte 2). Universidad Católica de la Santísima Concepción. Concepción - Chile.

Casado, L. (2008). Las historias que se cuentan en las empresas. *ACCIÓN PSICOLÓGICA*, 5 (1), 53-65. <https://doi.org/10.5944/ap.5.1.465>

Carrillo, P., García, P. y Tapia, M. (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México. Debate, oferta y demanda*. Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado en: <https://alternativasycapacidades.org/publicaciones/fortalecimiento-institucional-osc/>

Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M. y Tapia, A. (2019). *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de construcción legal de Asociaciones Civiles*. Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado en: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edicion.pdf>

Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. REDPSICOLOGÍA ONLINE.

<https://alcazaba.unex.es/asq/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Comisión Europea (2013). *Guía de la Innovación Social*. Comisión Europe

Comisión Permanente de Educación - H- Consejo General Universitario. (2018). Dictamen Núm. I/2018/1679 Centro Internacional de Innovación Social para el desarrollo (CIIS). Guadalajara - México: Universidad de Guadalajara.

Davis, T. (27 de abril de 2020). *¿Qué es el bienestar? Definición, tipos y habilidades para el bienestar*. PsychologyToday. <https://www.psychologytoday.com/es/blog/que-es-el-bienestar-definicion-tipos-y-habilidades-para-el-bienestar>

De Angoitia, R. y Márquez, M. (2012). *Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced*. Fundación Merced A.C.

De Freitas, V. y Yáber, G. (2014). Modelo holístico de sistema de gestión del conocimiento para las instituciones de educación superior. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 123-154.

- Duarte, T. y Jiménez, R. (2007). Aproximación a la teoría del bienestar. *Scientia et Technica*, 13 (37), 305-310.
- Echeverría, J. (2008). El Manual de Oslo y la Innovación Social. *Arbor*, 184 (732), 609-618. <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2008.i732.210>
- Fundación de Apoyo para la Educación Especial (FAEE) (2018). Caso Institucional. FAEE
- Fundación Zícaro, A.C. (2012). *Fortalecimiento y profesionalización. Reflexiones y recomendaciones*. INDESOL
- Gaona, L., Aguilera, G. y Nahuat, J. (2019). Metodología para sistematizar experiencias en la gestión del conocimiento. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1452-1463.
- Garcés, A. (2020). Diseño participativo y co-diseño: Su interpretación en la revitalización de saberes ancestrales en Ecuador. *Estudios sobre Arte Actual*, 8, 209-219
- García, O. (2020). *Gestionando el bienestar, Innovación Social, Aprendizajes, Servicio y Cooperación*. Universidad de Guadalajara.
- García, O., Pérez, R., Gaspar, A., Jiménez, A., y Flores, L. (2018). *Modelo de Evaluación y Certificación de Centros de Asistencia Social de Niñas, Niños y Adolescentes*. Desarrollo Integral de la Familia (DIF).
- Garzón, M. e Ibarra, A. (2014). Revisión sobre la sustentabilidad empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1 (3), 52-77
- Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42 (3), 23-44. <https://doi.org/10.1002/pmj.20239>
- Geronimo, E., González, D, Magaña, M. y Zacarias, K. (2020). *Gestión del conocimiento en organizaciones de la sociedad civil. Estudio de caso: Fundación Dr. Sonrisas*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma Metropolitana http://escritura.cua.uam.mx/archivos_Madic/Gestion%20del%20conocimiento%20en%20OSC.pdf
- Gros, B., Escofet, A. y Payá, M. (2020). Codiseño de un chatbot para facilitar procedimientos administrativos a población migrada. *Píxel-Bit: Revista de Medios y Educación*, 57, 91-106. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2020.i57.03>

- Hernández-Ascanio, J., y Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71-86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>
- Hernández, J. A., Herrera, F., y Chávez, C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría y Administración*, 60(4), 817–835. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>
- Hernández, M., Azorín, M.C., Hernández, V. y Aguilar, Y. (2012). Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local. *Observatorio Iberoamericano Del Desarrollo Local y La Economía Social*, 12, 5–29.
- Idárraga, L. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento. Caso área de consultoría técnica de Amazing Colombia S.A.* [Tesis de Especialidad]. Universidad de San Buenaventura Medellín.
- Iranzo, J. (2013). Modalidades de acción, conocimiento tácito y saber experto. La obra reciente de Harry M. Collins. *Papeles del CEIC*, 98 (2), 1-33.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) (2020). *Directorios de organizaciones de la sociedad civil inscritas en el Registro Federal de las OSC al 31 de diciembre del 2020.* Disponible <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-federal-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/resource/47062ca9-d317-4c87-ba97-2dca1a82047e>
- Instituto Nacional de Estadística y Geográfica (INEGI) (2021). *En México somos 126 014 024 habitantes: Censo de Población y Vivienda 2020.* Comunicado de prensa núm. 24/21
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2004). *Metodología del Marco Lógico.* CEPAL.
- Ke, X. y Liu, J. (2017). Discapacidad intelectual. En Rey JM (ed). *Manual de Salud Mental Infantil y Adolescente de la IACAPAP.* Asociación Internacional de Psiquiatría del Niño y el Adolescente y Profesiones Afines.
- Lara de la Calleja, M., Medina, F. y Rojas, X. (2018). *Modelo estratégico para medir la innovación social con la perspectiva de multi-stakeholder en contextos de contingencia ambiental.* XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM. Recuperado en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/8.04.pdf>

- Larcher, F. (s.f.). *Gestión de Conocimiento: un análisis de las herramientas de captura del saber experto*. Recuperado en:
https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/_Public/44/100/44100436.pdf?r=1&r=1
- La Salles (6 de febrero del 2018). Pasos para la identificación de riesgos en un proyecto.
<http://blog.masterinprojectmanagement.net/pasos-para-la-identificacion-de-riesgos-en-un-proyecto/>
- Lettieri, E., Borga, F. y Savoldelli, A. (2004). Knowledge Management in Non-Profit Organizations. *Jornual of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.
<https://doi.org/10.1108/13673270410567602>
- Lidueña, Y. (2016). *Midiendo la Innovación Social. Indicadores de Innovación Social*. YEZYD LIDUEÑAS BASTIDA
- López, A. (2016). Propuesta de modelo de evaluación de la Innovación Social Universitaria Responsable (ISUR). *Estudios sobre educación*, 30, 71-93.
 DOI: 10.15581/004.30.71-93
- López, C., López-Hernández, E. y Ancona, I. (2005). Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual. *Horizonte Sanitario*, 4(2).
- López, F., y Gutiérrez, H. (2015). La gestión del conocimiento: Modelos de comprensión y definiciones. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 2(2), 84–111.
- López, G. (2013). Un solo camino. Cobertura especial: Sociedad civil, entre estado y mercado. <http://mexicosocial.org/un-solo-camino/>
- Maldonado, E. y Rodríguez, J.R. (2016). Innovación social para la gestión de la sustentabilidad. *Ciencia Nicolaitana*, 69, 61-75.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs*. The MIT Press.
- Martí, J. (2002). *La investigación: acción participativa, estructura y fases*. Martí, J., Montañés, M. y Rodríguez- Villasante, T. (Coords). La investigación social participativa p.p. 79-123.
- Martínez, J. (2018). Revisión del estado del arte sobre el conocimiento: Modelos para su gestión. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*. 25 (13), 10-33.
- Masini, E. y Medina, J. (2000). Scenarios as seen from a human and social perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 65, 49–66.

- Méndez, E. (2015). *Batería de indicadores de la Innovación Social*. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.
- Mercedes, J. (2006). *La Gestión del Conocimiento como modelo innovador- Fundamentos para una gestión del conocimiento en las organizaciones sociales*. En II Jornada sobre Gestión de las Organizaciones Sociales- Universidad de San Andrés.
- Morales, F. (2004). Sociedad civil y gobierno en México. *Este País: Tendencias y Opiniones*, 25–30.
- Morales, A. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan. Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales*, 45, 151-175.
- Morocho, A., Bonilla, S., Ordoñez, H. y Urgiles, C. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: Una visión sistémica conceptual. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de La Información*, 21(1), 327–341.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation & NESTA
- Nagles, G. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 77-87.
- Neme, O., Valderrama, A. y Vázquez, Á. (2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del pcs. *Espiral Estudios Sobre Estado y Sociedad*, 21(60), 131–177. <https://doi.org/10.32870/eees.v21i60.291>
- Nonaka, I., y Takeuchi. H. (1999). *La organización creadora de conocimiento Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. (Trad. M. Hernández). OXFORD (Trabajo original publicado en 1991).
- OCDE y EUROSTAT (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Grupo Tragsa.
- Olvera, A. (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles : de la Sociedad Civil al Tercer Sector*. Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales.
- Olvera, A. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico*. Documentos de Discusión Sobre El Tercer Sector, 8(7), 3–19.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2010). *Manual de Capacitación sobre Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas en*

Latinoamérica. Red Latinoamericana de Cooperación Técnica en Parques Nacionales, otras Áreas Protegidas, Flora y Fauna Silvestres.

- Orozco, I. (2018). Estructura y estrategias: La brújula para empresas sociales. En Conway, M. y Dávila, J. (Coor.), *Modelando el Emprendimiento Social en México*. (p.p. 271-317). IPADE PUBLISHING.
- Oxfam Intermón (s.f.). La labor de las ONG en la sociedad actual. *Ingredientes que suman*. <https://blog.oxfamintermon.org/la-labor-de-las-ong-en-la-sociedad-actual/>
- Pablo-Blanco, J. y Rodríguez, M. (2020). *Discapacidad Intelectual*. SINTESIS.
- Pabón, J.A. (2016). Gestión del conocimiento y políticas de innovación. *Revista La Propiedad Inmaterial*, 22, 19-31. <http://dx.doi.org/10.18601/16571959.n22.02.19>
- Pelluffo, M. y Catalán, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y Del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Pérez, Y. y Ponjuán, G. (2016). Aproximación al conocimiento social como activo imprescindible para las sociedades. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 27(3), 345–360.
- Phills, J., Deiglmeier, K., y Miller, D. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34–43.
- Picas, J. (2001). *El Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2445/35192>
- Portales, L., García, C., Camacho, G. y Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación Teórica. *Administración y Organizaciones*, 23(12), 113-129.
- Ramírez, F. (2009). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para una organización sin fines de lucro*. [Tesis de Ingeniería, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la Universidad de Chile <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103479>
- Rey de Marulanda, N. y B. Tancredi, F. (2010). *De la innovación social a la política pública. Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. CEPAL.
- Rivera, G., Rivera, A. y Valerio, G. (2013). Administración del conocimiento en las organizaciones: conceptos, modelos y beneficios. *Análisis Organizacional*, 1(5).

- Rivera, K., Tarride, M. y León, F. (2019). Modelo Organizacional de Bienestar Sostenible M-BOS. *Revista Salud y Bienestar Colectivo*, 5, 1-26.
- Rodríguez, A. y Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y Caribe*. CEPAL.
- Rodríguez, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2012). *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. ESADE
- Rodríguez, J. (2005). Tercer Sector: Una aproximación al debate sobre el término. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 464–474. <https://doi.org/10.31876/rcs.v11i3.25298>
- Rodríguez, L. (2017). El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 59–84. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.91.8879>
- Salinas, F. y Rubio, M. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 37, 79-116.
- Sandoval, C. (2013). Propuesta para implementar un sistema de gestión del conocimiento que apoye el diseño de un curso online. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 21(3), 457-471.
- Sapkota, M., & Tharu, M. (2015). Sustainable Community Development Discourse: A Critical Review. *Napalese Journal of Development and Rural Studies*, 12, (1 y 2).
- Secretaría General Iberoamericana (SIGIB) (2016). *Las organizaciones de la Sociedad Civil Iberoamericanas como dispositivos de Innovación Social*. Infinito Estudio.
- Siles, R. y Mondelo, E. (2012). *Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R*. BID-INDES.
- Sirvent, M.T. y Rigal, L. (2012). *Investigación Acción Participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática*. Proyecto Páramo Andino.
- Solís, D., Robles, J., Preciado, J. y Hurtado, B. (2017). El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Estudios Sociales - Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. 27(49), 273-294.
- Soto, M. y Barrios, N. (2006). Gestión del conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte. *Acimed*. 14.

- Tapia-Álvarez, M. (2011). Organizaciones de la sociedad civil y políticas públicas. En Méndez, J. (Coord.). *Del Estado autoritario al gobierno dividido; situación y perspectivas del Estado y las políticas públicas en el régimen democrático presidencial mexicano* (p.p. 412-442). El Colegio de México.
- Tapia-Álvarez, M. y Verduzco, M. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. Alternativas y Capacidades A.C.
- Tipán, G. (2006). *Una apuesta metodológica para el aprendizaje en las organizaciones*. NUEVARED.org
https://www.academia.edu/42683347/C%C3%B3mo_sistematizar_Una_apuesta_metodol%C3%B3gica_para_el_aprendizaje_en_las_organizaciones Compilaci%C3%B3n
- USAID (s.f). *Paquete de solución: Gestión del conocimiento*. Programa para la sociedad civil de USAID. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/04/6.-Paquete-de-Solucion-de-Gestion-del-Conocimiento.pdf>
- Urteaga, E. (2008). La Sociedad Civil en cuestión. *BARATARIA Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 9, 155–188.
- Vega, J. (2017). *Innovación Social*. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) - Paraguay.
- Verdugo, M. y Schalock, R. (2010). *Últimos avances en el enfoque y concepción de las personas con discapacidad intelectual*. *Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*. 41 (4), 236, 7-21.
- Villa, P. y Ramírez, L. (2018). *Manual de derecho corporativo para organizaciones de la sociedad civil*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. *Revista Tabula Rasa*, 28, 409-423.
- Zuñiga, F. (2020). *Organizaciones de la Sociedad Civil como actores de la Intervención Social. Retos hacia la sociedad 5.0*. XVI Coloquio Internacional Sobre Políticas Sociales Sectoriales "Los Retos De Las Políticas De Bienestar Social, Frente a La Sociedad 5.0, 7, 1305–1323.