

**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Cuajimalpa  
División de Ciencias de la Comunicación y Diseño  
Maestría En Diseño, Información y Comunicación**

Idónea Comunicación de Resultados para obtener el grado de:  
Maestro/a en Diseño, Información y Comunicación

**Gestión del conocimiento en organizaciones  
de la sociedad civil. Estudio de caso:  
Fundación Dr. Sonrisas**

**Presentan:**

Elizabeth Geronimo Villa  
Dulce Nayeli González García  
Mayra Cecilia Magaña Pintor  
Kimberley Zacarias Cuapa

**Asesoras:**

Dra. María del Rocío Abascal Mena  
Dra. Caridad García Hernández  
Dra. Gloria Angélica de la Peña Martínez

**Lectora interna:**

Mtra. Nora Angélica Morales Zaragoza

**Lector externo:**

Dr. Israel Patiño Galván

Ciudad de México, Marzo 2020.

**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Cuajimalpa  
División de Ciencias de la Comunicación y Diseño  
Maestría En Diseño, Información y Comunicación**

Idónea Comunicación de Resultados para obtener el grado de:  
Maestro/a en Diseño, Información y Comunicación

**Gestión del conocimiento en organizaciones  
de la sociedad civil. Estudio de caso:  
Fundación Dr. Sonrisas**

**Presentan:**

Elizabeth Geronimo Villa  
Dulce Nayeli González García  
Mayra Cecilia Magaña Pintor  
Kimberley Zacarias Cuapa

**Asesoras:**

Dra. María del Rocío Abascal Mena  
Dra. Caridad García Hernández  
Dra. Gloria Angélica de la Peña Martínez

**Lectora interna:**

Mtra. Nora Angélica Morales Zaragoza

**Lector externo:**

Dr. Israel Patiño Galván

Ciudad de México, Marzo 2020.



# Agradecimientos

A las instituciones que hicieron posible esta investigación: el **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** (CONACYT) y a la **Universidad Autónoma Metropolitana**, Unidad Cuajimalpa (UAM-C).

A nuestras asesoras la **Dra. Caridad García**, la **Dra. Angélica Martínez** y la **Dra. Rocío Abascal**, por guiar nuestro camino y compartirnos su conocimiento.

A la **Mtra. Nora Morales** y el **Dr. Israel Patiño** por sumarse a este proyecto y creer en nosotras.

Al **Mtro. Abel Muñoz** y a la **Mtra. Patricia Ramírez** por su apoyo para la realización de nuestra estancia de investigación.

Al **Grupo de Investigación MDCS: Mediación Dialéctica de la Comunicación Social** de la de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), especialmente al **Dr. José Luis Piñuel Raigada** y al **Dr. Juan Antonio Gaitán Moya**. El conocimiento compartido fue fundamental para el desarrollo de este proyecto.

A la **Fundación Dr. Sonrisas** por abrirnos las puertas, por su disposición y por darnos la oportunidad de conocer su labor, sin ello este trabajo no hubiera sido posible. Admiramos su dedicación y empeño por brindar momentos de alegría a los niños con cáncer.

A **Patricio González, Walter Nicolas, Fernando Galindo, David Rodríguez y Griselda Velázquez** por su participación en evaluación de esta propuesta.

A la **Lic. Ana Castro** por todo su apoyo durante nuestro paso por la maestría.

En primer lugar me gustaría agradecer a mi familia, a mis padres **Fernando Zacarias** y **Rosalba Cuapa** que siempre han sido un apoyo incondicional y una motivación de superación a lo largo de mi vida. A mis hermanos Angel y Vanessa por su paciencia y consejos.

A mis primas y confidentes **Diana Zacarias** y **Rosa López**, que siempre están al pendiente de mí y cada logro lo celebran conmigo.

A mi novio y mejor amigo **Áaron Gómez** por todo su amor, apoyo y motivación a nunca rendirme.

A mi mejor amiga **Diana Pérez**, que siempre me escucha, aconseja y anima a continuar lo que me propongo. A mis amigos **Oscar Méndez**, **Sergio González**, **Berenice Sánchez** y **Nancy Plata**; que a pesar de la distancia me cuidan y creen en mí y mi trabajo

A mis compañeras de tesis por su esfuerzo y compromiso para la realización de este proyecto.

*Kimberley Zacarias Cuapa*

A **Beatriz**, mamá gracias por todo tu apoyo y paciencia, por creer en mí incluso cuando flaqueo. Gracias por estar siempre presente e impulsarme a seguir mis sueños, por ser un ejemplo de lucha, tenacidad y congruencia. Eres la inspiración más grande que tengo en la vida, te amo.

A **Ivonne**, hermana gracias por estar ahí siempre necia y desafiante. Gracias por ayudarme a pensar más allá de lo superficial y evidente, por llevar los debates al límite.

A **Gonzalo**, abuelo gracias por todo lo vivido, tus principios y convicción me acompañan en cada paso del camino. Te extraño y te llevo mis pensamientos.

A **Fernando y David**, amigos gracias por abrir las puertas de su casa y hacerme parte de su familia, su apoyo fue vital para no claudicar en esta misión. **Mapache**, eres el hermano que trajo el azar y que por cariño se mantiene a través de los años. Gracias también a **las niñas** por acompañar mis desvelos.

A **Nora**, maestra gracias por todo. Su apoyo y guía fueron la base para redescubrir y reencontrarme con mi profesión, se lo agradezco de corazón.

A **Caro**, amiga gracias por las desveladas que no necesitabas pero que compartiste solidariamente conmigo. Tu ayuda fue invaluable para llegar a la meta.

A mi familia, amigos, equipo y todas las personas que conocí durante esta travesía, gracias por los momentos y aprendizajes compartidos.

*Dulce G. García*

Finalizar esta maestría representa el trabajo, la constancia y la perseverancia por mi ímpetu de disfrutar oportunidades por una mejor educación, vida profesional y contribuir de forma positiva en la sociedad.

Esto no sería posible sin el apoyo incondicional de mi **mamá** y por la motivación que mi **papá** sembró en mí. Gracias a mis **hermanos y familia** porque sé que cuento con su apoyo.

Gracias compañeras de proyecto terminal, en cada experiencia y anécdota aprendí mucho de todas.

Detrás de todo, Dios siempre ha sido mi motor, mi guía, mi inspiración, mi protector, a pesar de ser tan imperfecta.

***Elizabeth Geronimo Villa***

A mi familia que siempre me apoya en cada paso que doy. Principalmente, agradezco a mis **padres** por ser un gran ejemplo de trabajo, perseverancia y honestidad. Gracias por su comprensión y apoyo durante mi carrera universitaria. Y gracias por siempre motivarme y estar presente en cada uno de mis logros.

A mi **novio**, gracias por tu apoyo incondicional, por ayudarme a alcanzar mis metas, por tu paciencia y consejos.

A **Leo**, gracias por enseñarme tanto, por motivarme a seguir estudiando y por tener ese corazón tan grande.

A mis compañeras de tesis con quien compartí momentos de alegría y momentos difíciles, gracias por formar parte de este equipo, por tantas risas y por tantos recuerdos. Gracias por compartir su conocimiento y por poner su esfuerzo en este proyecto.

*Mayra Magaña*



# Índice

18	<b>Resumen</b>
20	<b>Introducción</b>
22	<b>Capítulo 1. Perspectiva histórico contextual del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (osc) en México</b>
23	1.1 El tercer sector en México
23	1.2 Historia de las osc en México
26	1.2.1 Importancia de las osc en México
26	1.2.2 Financiamiento de las osc en México
27	1.3 Tipos de organizaciones de la sociedad civil (osc)
27	1.3.1 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo
28	1.3.2 Asociación civil
28	1.3.3 Organizaciones no gubernamentales (ONG)
29	1.4 Profesionalización y fortalecimiento de las osc
32	1.5 Aproximaciones a la gestión del conocimiento organizacional
32	1.5.1 Gestión del conocimiento para la competitividad de las MiPyME en México
33	1.5.2 Diseño de un modelo de gestión del conocimiento
35	1.6 Caso de estudio: Fundación Dr. Sonrisas
35	1.6.1 Historia de la Fundación Dr. Sonrisas
36	1.6.2 Descripción de la Fundación Dr. Sonrisas
39	1.6.3 Elección del caso de estudio Fundación Dr. Sonrisas

40	<b>Capítulo 2. Fundamentos conceptuales de la gestión del conocimiento organizacional</b>
41	2.1 Antecedentes
41	2.2 Conceptos básicos
41	2.2.1 Dato
42	2.2.2 Información
43	2.2.3 Conocimiento
45	2.3 Teoría de la creación del conocimiento organizacional
45	2.3.1 La espiral del conocimiento y sus cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional
48	2.3.2 Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional
50	2.4 Gestión del conocimiento en las organizaciones
50	2.4.1 Componentes de la gestión del conocimiento
52	2.5 El ciclo de vida del conocimiento organizacional
54	2.6 La captura del conocimiento
54	2.6.1. La captura del conocimiento explícito
54	2.6.2. La captura del conocimiento tácito
55	2.7 La diseminación y la transferencia del conocimiento
55	2.7.1. Factores facilitadores de la transferencia de conocimiento
56	2.7.2. Factores inhibidores de la transferencia de conocimiento
56	2.8 Capital intelectual en las organizaciones
58	<b>Capítulo 3. Metodología y análisis de la investigación</b>
59	3.1 Metodología
61	3.2 Estudio de caso
61	3.2.1 Técnicas de investigación
62	3.3 Desarrollo de la investigación
63	3.3.1 Etapa temprana. Comprensión del problema y de la audiencia.
64	3.3.1.1 Actividad 1. Reunión con la Fundación Dr. Sonrisas
65	3.3.1.2 Actividad 2. Participación en el programa Día de la sonrisa (celebración del Día del Niño)
66	3.3.1.3 Actividad 3. Visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI

67	3.3.1.4 Actividad 4. Reunión del equipo de investigación y la FDS para la definición de un acuerdo de colaboración
68	3.3.2 Etapa media. Diseño del concepto e implementación
68	3.3.2.1 Actividad 1. Visita a la oficina central de la Fundación Dr. Sonrisas
69	3.3.2.2 Actividad 2. Mapeo de Actores
70	3.3.2.3 Actividad 3. Taller colaborativo de mapeo de problemas de la organización
72	3.3.2.4 Actividad 4. Visualización del modelo de operación
75	3.3.2.5 Actividad 5. Mapeo del proceso central de la organización
79	3.3.2.6 Actividad 6. Visualización de servicios de la FDS
81	3.3.3 Etapa final. Elaboración de propuestas y evaluación
81	3.3.3.1 Elaboración de propuestas
82	3.3.3.2 Definición del concepto
84	3.3.3.3 Detallado de la propuesta. Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)

## 86 **Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta interdisciplinaria CHOSC**

87	4.1 Modelo de la cascada aplicado al desarrollo de la CHOSC
88	4.1.1 Fase de comunicación: requerimientos conceptuales y funcionales
88	4.1.1.1 Requerimientos conceptuales
90	4.1.1.2 Requerimientos funcionales
91	4.1.2 Fase de planeación
93	4.1.3 Fase de modelado: arquitectura de información y prototipado
93	4.1.3.1 Arquitectura de información
94	4.1.3.2 Prototipado
97	4.1.4 Fase de construcción: creación de contenido, diseño y evaluación
97	4.1.4.1 Creación de contenido
97	4.1.4.2 Identidad visual de CHOSC
101	4.1.4.3 Desarrollo del sitio web
102	4.1.4.4 Prototipo de alta fidelidad
109	4.1.4.5 Evaluación
110	4.1.5 Fase de despliegue: entrega y retroalimentación

116	4.2 Síntesis de desarrollo.
118	<b>Capítulo 5. Una experiencia interdisciplinar de investigación para la Gestión del Conocimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil en México.</b>
119	5.1 ¿Por qué una investigación interdisciplinaria?
120	5.2 Diseño de información. Enfoques y herramientas empleadas en el proyecto
121	5.2.1 Diseño de información y gestión del conocimiento
122	5.2.2 Diseño centrado en las personas
122	5.2.3 Sensemaking
124	5.2.3.1 Aplicación del método para dar sentido a los datos obtenidos en la investigación de campo
127	5.2.4 Mapa de actores
129	5.2.5 Mapeo de procesos
132	5.3 Estrategias de Comunicación: Enfoques y modelo de análisis aplicado al proyecto
132	5.3.1 Nociones básicas de la teoría de la comunicación
134	5.3.2 Información en la teoría de la comunicación
134	5.3.3 Modelos de comunicación
135	5.3.4 Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social
137	5.3.5 Análisis de las interacciones comunicativas de FDS empleando el MDCS
144	5.4 Sistemas para la interacción: Enfoques y herramientas aplicadas al proyecto
145	5.4.1 TIC y gestión del conocimiento en las organizaciones
147	5.4.2 Modelo de la cascada
148	5.4.3 Diseño de Experiencia de Usuario (ux Design)
149	5.4.4 Interacción humano computadora
150	5.4.5 Arquitectura de información
150	5.4.6 Usabilidad
152	<b>Conclusiones</b>
156	<b>Referencias</b>
162	<b>Anexos</b>

# Índice de figuras

- 30 Figura 1. Áreas de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional de osc.
- 33 Figura 2. Método propuesto para la gestión del conocimiento.
- 34 Figura 3. Propuesta de modelo de gestión para una organización sin fines de lucro.
- 37 Figura 4. Descripción de los programas de la Fundación Dr. Sonrisas.
- 38 Figura 5. Mapa con las 24 filiales de la Fundación Dr. Sonrisas en la República Mexicana.
- 38 Figura 6. Mapa con las 5 filiales de la Fundación Dr. Sonrisas en Centro y Sudamérica.
- 39 Figura 7. Reporte de resultados de actividades de la Fundación Dr. Sonrisas. Dr. Sonrisas
- 44 Figura 8. Tipos de conocimiento. Pérez-Montoro (2008). Elaboración propia.
- 46 Figura 9. Pasos de la teoría de la conversión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi. (1999).
- 49 Figura 10. Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional.
- 52 Figura 11. Componentes de la gestión del conocimiento.
- 53 Figura 12. Ciclo de vida del conocimiento organizacional.
- 56 Figura 13. Modelo Intelect. Euroforum (1998).
- 57 Figura 14. Componentes del capital humano.
- 57 Figura 15. Componentes del capital estructural.
- 57 Figura 16. Componentes del capital relacional.
- 59 Figura 17. Integrantes del equipo de investigación, asesores y lectores del proyecto.
- 60 Figura 18. Proceso de investigación dirigido por el diseño de información.
- 63 Figura 19. Actividades de la investigación. Elaboración propia (2019).
- 66 Figura 20. Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante la visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI.
- 67 Figura 21. Fotografía tomada por el equipo de investigación durante la reunión con la FDS.
- 68 Figura 22. Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante la visita a la oficina central de la FDS.
- 69 Figura 23. Mapa de actores de la FDS. Visualización creada por el equipo de investigación .
- 70 Figura 24. Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante el taller colaborativo de mapeo de problemas.

73	Figura 25. Visualización del modelo de operación.
74	Figura 26. Tipología de sueños.
78	Figura 27. Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante el mapeo central de la organización.
80	Figura 28. Blueprint del Programa Quiero conocer el mar.
85	Figura 29. Descripción de las herramientas de la propuesta CHOSC.
87	Figura 30. Modelo de la cascada. Pressman.
92	Figura 31. Cronograma de planeación de desarrollo del proyecto.
93	Figura 32. Mapa del sitio web de CHOSC.
94	Figura 33. Wireframes del sitio web chosc. Página de inicio y sección 1.
95	Figura 34. Wireframes del sitio web chosc. Secciones 2, 3, 4 y 6.
96	Figura 35. Página 5. Caja de Herramientas(CHOSC) y Herramienta 1.
98	Figura 36. Imagotipo corto.
98	Figura 37. Imagotipo largo.
98	Figura 38. Paleta de colores de CHOSC.
99	Figura 39. Iconos. Mapas.
99	Figura 40. Iconos. Personajes de la CHOSC.
100	Figura 41. Iconos. Conceptos.
101	Figura 42. Editor de Wordpress.
102	Figura 43. Constructor visual de Wordpress.
103	Figura 44. Página de Inicio de CHOSC.
104	Figura 45. Composición de tres columnas.
104	Figura 46. Interfaz CHOSC.
105	Figura 47. Página de inicio.
106	Figura 48. Estructura de contenido conceptual del sitio web CHOSC.
107	Figura 49. Estructura de las herramientas del sitio web CHOSC.
108	Figura 50. Estructura de las secciones Acerca de y Contacto del sitio web CHOSC.
112	Figura 51. Encabezado del sitio.
112	Figura 52. Menú desplegable de la sección CHOSC.
112	Figura 53. Menú desplegable de la sección CHOSC.
113	Figura 54. Página de inicio, CHOSC.

- 113 Figura 55. Página Cómo usar.
- 114 Figura 56. Estructura de las herramientas en el sitio.
- 114 Figura 57. Página Conoce más.
- 115 Figura 58. Página 3. ¿Por qué gestionar el conocimiento de mi organización?
- 115 Figura 59. Página Acerca de.
- 123 Figura 60. Pasos clave para dar sentido de los datos obtenidos en la investigación de campo.
- 125 Figura 61. Mapa de problemas de FDS.
- 128 Figura 62. Mapa de actores de FDS.
- 131 Figura 63. Blueprint del Programa Quiero conocer el mar.
- 133 Figura 64. Realizada a partir de la propuesta de Martín Serrano en el libro Teoría de la comunicación, I. Epistemología y análisis de la referencia
- 136 Figura 65. Modelo estructural de las mediaciones, según el MDCS.
- 137 Figura 66. MDCS aplicado el estudio de caso de FDS.
- 138 Figura 67. Sistema social de la Fundación Dr. Sonrisas.
- 140 Figura 68. Sistema de comunicación de la Fundación Dr. Sonrisas.
- 142 Figura 69. Sistema ecológico de la Fundación Dr. Sonrisas.
- 147 Figura 70. Modelo de la cascada.



# Índice de anexos

157	Anexo 1. Diario de campo no. 1. Participación en el programa Día de la sonrisa
160	Anexo 2. Diario de campo no. 2. Visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI
162	Anexo 3. Diario de campo no. 3. Visita a la oficina central de Fundación Dr. Sonrisas
171	Anexo 4. Diario de campo no. 4. Taller colaborativo de mapeo de problemas de la organización
176	Anexo 5. Registro de entrevista enfocada no.1. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas
181	Anexo 6. Registro de entrevista enfocada no.2. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas
187	Anexo 7. Registro de entrevista enfocada no.3. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas
192	Anexo 8. Guion de prueba de usabilidad
194	Anexo 9. Prueba de usabilidad No. 1
198	Anexo 10. Prueba de usabilidad No. 2
201	Anexo 11. Prueba de usabilidad No. 3
204	Anexo 12. Prueba de usabilidad No. 4
207	Anexo 13. Prueba de usabilidad No. 5
210	Anexo 14. Cuestionario y resultados sobre CHOSC



# Resumen

---

Esta investigación busca contribuir con los estudios realizados sobre la profesionalización y fortalecimiento interno de las OSC en México como un esfuerzo por destacar su importancia para potencializar la incidencia social del tercer sector. En el contexto mexicano, el estudio de gestión del conocimiento es un tema poco explorado, especialmente en OSC; por lo que, surge la propuesta de realizar un estudio de caso con enfoque participativo que permitiera contrastar los postulados teóricos con las necesidades existentes en la operación habitual de estas entidades. Este estudio fue llevado a cabo a través de una investigación interdisciplinar integrada por las áreas de diseño de información, comunicación estratégica y sistemas de interacción.



# Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil (osc) en México surgieron ante la incapacidad del gobierno de dar respuesta a diversas necesidades sociales emergentes. En este contexto, múltiples actores organizados voluntariamente tomaron una agencia activa a través de pequeños colectivos de trabajo convocados por convicciones compartidas. Con el paso del tiempo estos grupos cobraron mayor relevancia; por lo que, muchos de ellos comenzaron un proceso de formalización (constitución legal) para acceder a fuentes de financiamiento. Ante esta transición surge la necesidad de incorporar procesos de profesionalización en su gestión.

Actualmente, existen organismos como el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) que promueven la profesionalización de las osc. Sin embargo, el temor a la institucionalización, la burocratización y los constantes cambios de las políticas de operación y financiamiento provocan que estas organizaciones se enfoquen principalmente en su supervivencia a corto plazo. Por este motivo, es fundamental impulsar proyectos que permitan explorar la profesionalización y el fortalecimiento organizacional como ejes dinamizadores de la capacidad operativa de las osc como una vía para optimizar su funcionamiento, aumentar su impacto, potencializar su incidencia social y alcanzar un crecimiento sostenible.

En este sentido, el equipo de investigación al realizar una inmersión en las alternativas de profesionalización del tercer sector, pudo identificar que la mayor parte de la oferta está centrada en aspectos legales, fiscales y de financiamiento. Sin embargo, existen pocas opciones enfocadas en el fortalecimiento interno de las osc; las cuales experimentan diversas dificultades de gestión interna como lo son los procesos de comunicación, flujo de trabajo y seguimiento de objetivos. Por ello, el equipo de investigación decidió abordar esta problemática a través de la gestión del conocimiento; ya que, es un enfoque que permite desarrollar estrategias para maximizar el aprovechamiento del capital intelectual y humano concentrado en estas entidades tomando como base su cultura organizacional.

En la década de los 90, surgió el estudio del conocimiento organizacional como uno de los principales recursos para la administración de las organizaciones. Durante este periodo, los japoneses Nonaka y Takeuchi plantearon la teoría de la creación del conocimiento organizacional siendo pioneros en establecer al conocimiento como un activo estratégico que permite desarrollar ventajas competitivas. En los años posteriores, el tema continuó desarrollándose en el ámbito empresarial; sin embargo, aún es un enfoque poco explorado en las organizaciones de la sociedad civil.

Debido a esto, la presente investigación retoma esta fundamentación teórica para la formulación un estudio de caso con un enfoque participativo para tener una aproximación cercana a las necesidades de fortalecimiento interno del tercer sector. Este estudio fue llevado a cabo con una OSC llamada Fundación Dr. Sonrisas (FDS), la cual es una asociación civil (A.C.) que tiene una trayectoria de 15 años de operación y se encuentra en fase de crecimiento; por lo que, ha comenzado a experimentar una serie de desafíos operativos ante los cuales requiere implementar estrategias y herramientas para mantener un crecimiento sostenible. Por este motivo, el propósito que articula este proyecto es la creación de una propuesta que permita dar respuesta a organizaciones que comparten estas necesidades.

Esta investigación está compuesta por cinco capítulos. En el primero se narra el panorama en el que surgen las organizaciones de la sociedad civil (OSC), su evolución y desarrollo en México; así como, su importancia histórica en la cobertura de necesidades sociales y su papel estratégico en el crecimiento del país. Además, se exponen ejemplos de modelos de gestión del conocimiento y se presenta a la FDS, la cual es el estudio de caso del proyecto. El segundo capítulo

inicia con la definición de los antecedentes y conceptos básicos de la teoría de la creación del conocimiento y finalmente se exponen los fundamentos conceptuales sobre la gestión del conocimiento organizacional.

En el tercer capítulo se describe el proceso metodológico y las actividades realizadas durante la investigación exploratoria del estudio de caso que permitieron obtener un conocimiento contextualizado de las necesidades y dificultades que enfrentan las OSC para su operación. Posteriormente, se presenta el análisis a partir del cual se estableció un diagnóstico y definición de los requerimientos básicos para la formulación de una estrategia de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de las OSC.

Por su parte, el capítulo cuatro se presenta el desarrollo de una propuesta interdisciplinaria explicando su elección, desarrollo y evaluación; así como, los hallazgos obtenidos, alcances, limitaciones y las posibilidades a futuro. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta la perspectiva interdisciplinaria conformada por las tres líneas de investigación del posgrado: diseño de información, estrategias en comunicación y sistemas para la interacción; al igual que los aportes con los que cada disciplina contribuyó durante las diferentes etapas de la investigación.

# Capítulo 1.

## Perspectiva histórico contextual del trabajo de las organizaciones de la sociedad civil (osc) en México

*En las organizaciones de la sociedad civil, todos los agentes son portadores de conocimiento tácito, quienes aportan a las organizaciones un conjunto de saberes, competencias y experiencias adquiridas fuera de la organización (Girado, 2001, p. 23).*

El capítulo histórico contextual está integrado por tres apartados. En el primero se narra el panorama en el que surgen las organizaciones de la sociedad civil (osc), su evolución y desarrollo en México; para visibilizar su importancia histórica en la cobertura de necesidades sociales y su papel estratégico para el crecimiento del país. En el segundo, se exponen ejemplos de modelos de gestión del conocimiento en el contexto mexicano; y en tercer lugar, se hace un acercamiento a la Fundación Dr. Sonrisas, la cual es el estudio de caso del proyecto de investigación.

## 1.1 El tercer sector en México

De acuerdo con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), México enfrenta múltiples problemáticas derivadas de la crisis económica, política y social. Frente a esta situación, la sociedad civil ha tomado un papel activo y mediante procesos organizativos ha logrado dar respuesta a distintas situaciones de conflicto convirtiéndose en agentes de cambio para el desarrollo de la nación. En este contexto, las osc son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, políticos, religiosos, ni económicos (INDESOL, 2018).

El tercer sector, como es llamado en economía, hace referencia a las organizaciones de la sociedad civil (osc) y al conjunto de actividades sociales sin ánimo de lucro e independientes al Estado (Butcher, 2014). En el caso de México, la investigación y el estudio de estas organizaciones no era relevante por el desconocimiento de su impacto social y el beneficio político y económico que representan. El trabajo de las osc cobró visibilidad en el contexto contemporáneo a partir de hechos significativos como el movimiento estudiantil de 1968 y el terremoto de 1985 en la Ciudad de México.

## 1.2 Historia de las osc en México

Durante la época de la colonial, la iglesia católica era la encargada de realizar acciones de asistencia social; puesto que, poseía los recursos económicos suficientes para estar a cargo de escuelas, hospitales y obras sociales. Sin embargo, a partir de la

guerra de independencia al consolidarse una nueva nación los cambios estructurales provocaron una crisis económica, política y social ante la cual las OSC en México comenzaron a surgir como apoyo durante el conflicto.

A partir de 1857, con la expedición de las “Leyes de Reforma”, cambió la estructura de la beneficencia, ya que la iglesia debía ceder al Estado propiedades como hospitales, escuelas, orfanatos y otras instituciones encargadas de dar asistencia social. A partir de aquel momento, el Estado asumió la responsabilidad de otorgar los servicios de asistencia; sin embargo, al no tener la capacidad de atender la alta demanda surgieron las instituciones de beneficencia laica (formadas por católicos) que se encargaron de atender problemas en materia de salud, educación, atención a huérfanos y personas mayores (Gallo, 2013).

En el gobierno del general Porfirio Díaz (1876-1911) se lograron grandes avances tecnológicos y urbanos; no obstante, la pobreza y la desigualdad eran persistentes. El 7 de noviembre de 1899 se promulgó la Ley de Instituciones de Beneficencia Privada para el Distrito Federal, lo que significó la promoción y protección a particulares que realizaran acciones benéficas. Este suceso marcó un avance en la asistencia social con la creación de la Junta de Asistencia Privada, que permanece en funcionamiento en la actualidad.

Durante la Revolución Mexicana, con el derrocamiento de Porfirio Díaz y el triunfo de Francisco I. Madero, el país regresó a una etapa de crisis económica y política; esto ocasionó que programas sociales no fueran desarrollados y no existiera un avance en la beneficencia social. Posteriormente, en gobierno



de Venustiano Carranza, se otorgó atención social a través de la creación de dormitorios para personas sin hogar, de centros educativos para niños huérfanos y de un departamento de auxilio encargado prestar atención médica y alimentación. Finalmente, en 1917 se asentaron en la Constitución Mexicana los lineamientos para desempeñar legalmente la beneficencia pública y privada.

Al asumir el gobierno, Plutarco Elías Calles creó el Partido Nacional Revolucionario (PNR) que más adelante se convirtió en el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Este partido político integró a las organizaciones que representaban a las clases subordinadas para debilitar cualquier oposición a su gobierno; por tanto, dejó pocas oportunidades para el progreso de la sociedad civil independiente (Salamon y otros, 2012).

En 1923, se formó el Secretariado Social Mexicano (SSM), pionero de la educación para la participación social y la democracia; años más tarde, el padre Pedro Velázquez se incorporó al SSM. En 1941, se crearon más organizaciones sociales intermedias, independientes del gobierno y, paulatinamente, de la jerarquía de la iglesia católica. Estas organizaciones estaban relacionadas con sectores empresariales, populares y obreros.

En la etapa conocida como Cardenismo se transformó el término beneficencia por asistencia, se reconocía la obligación del Estado para brindar apoyo social en el rubro de salud y auxilio. Esta nueva manera de entender la situación estaba relacionada con un cambio de objetivos y métodos de asistencia tradicionales; por lo que, en 1937 la Ley de Secretarías agregó a la Secretaría de Asistencia, la cual se dedicaba a atender temas de asistencia social (Gallo, 2013). Años más tarde, el crecimiento del poder del Estado ocasionó que las actividades de asistencia social quedaran relegadas; además, el voluntariado nacional

fue la principal actividad y era gestionada por las esposas de funcionarios públicos.

En los secretariados sociales de algunos estados y capitales como Morelia, Monterrey, Mérida, León y Cuernavaca, que continuaban la doctrina social de la iglesia, comenzaron a emerger demandas e intereses de los sectores obreros, campesinos, empresariales y profesionales; ante esta situación, buscaron dotarlos de instrumentos de organización, mejoramiento social y económico, como la caja de ahorro y las cooperativas de consumo y producción. El 12 de octubre de 1951 nació la primera cooperativa de ahorro y crédito: “Caja Popular León XIII”. En 1964, nació la Confederación Mexicana de Cajas Populares como una primera red de organizaciones civiles cooperativas al servicio de un movimiento social amplio (Reygadas, 1999).

Gracias al trabajo de Pedro Velázquez y al Secretariado Social Mexicano, nacieron diversas organizaciones que, aunque fueron inspiradas por la iglesia católica, eran independientes de ella. Algunas de ellas fueron el Instituto Mexicano de Estudios Sociales; la Unión Social de Empresarios Mexicanos; el Frente Auténtico del Trabajo; el Instituto Mexicano de Desarrollo Comunitario en Guadalajara; la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural; el Centro de Promoción y Desarrollo Popular; el Centro Operacional de Vivienda y Poblamiento; y, el Centro de Desarrollo Popular (Reygadas, 1999).

Entre el periodo de 1958 y 1976, la economía mexicana tuvo un despunte ocasionado por la industrialización, la inversión pública en diversos sectores y el apoyo de capital extranjero; en esta etapa, el Producto Interno Bruto (PIB) aumentó, este hecho es conocido como “el milagro mexicano”. A pesar de la estabilización y mejora económica

muchos sectores poblacionales continuaron desatendidos, lo que ocasionó tensión y protestas. Por ello, se generó una reestructuración administrativa para otorgar ayuda a la población más vulnerable: niños, personas mayores, personas con discapacidad, indigentes, desempleados y adolescentes embarazadas (Gallo, 2013).

Un hecho importante en la sociedad civil fue el movimiento estudiantil de 1968, en el que se unieron estudiantes, trabajadores y personas de la clase media para demandar por la liberación de presos políticos como activistas y disidentes. El 2 de octubre de 1968, el movimiento fue reprimido violentamente y provocó desconfianza, resentimiento e ilegitimidad hacia el Estado; aunado a esto, la iglesia católica enfatizó el aspecto social en su doctrina en todos los países de América Latina.

Otro acontecimiento que contribuyó al desarrollo de las osc fue la gran migración de zonas rurales a la Ciudad de México; este proceso implicó la demanda masiva de servicios que el Estado no había previsto y, en consecuencia, surgieron movimientos urbanos populares. Por lo anteriormente descrito, es posible decir que los tres factores que consolidaron a las osc en México corresponden, principalmente, a cambios sociales, económicos y políticos; primero, el ajuste económico estructural; segundo, el terremoto de 1985 en la Ciudad de México; por último, las elecciones políticas del año de 1988 (Salamon y otros, 2012).

En 1982, México atravesó una crisis económica que lo sumió en un estancamiento que tuvo grandes repercusiones en varios grupos de la población, especialmente en los sectores populares y la clase media. Debido a las recurrentes crisis, las osc respondieron a la necesidad de cubrir la escasez de suministro de servicios públicos y algunas otras se enfocaron

a la defensa de los derechos humanos. El terremoto de 1985 en la Ciudad de México cobró la vida de miles de mexicanos, el papel de la sociedad civil ante este suceso fue determinante debido a la lenta respuesta y la falta de decisión del gobierno mexicano; en cambio, el pueblo mexicano logró organización y autonomía. De forma colectiva e inesperada, alrededor de un millón de voluntarios alimentaron, alojaron y rescataron víctimas del siniestro, a pesar de la obstrucción del gobierno (Egan, 2013).

Durante las elecciones presidenciales de 1988 se sospechaba que el partido político en el poder cometiera fraude porque dio dos resultados diferentes y argumentó que era un problema del sistema de conteo. Esto ocasionó que algunas osc expresaran su descontento y oposición al gobierno de forma pública; la mayoría de ellas se dedicaban a la defensa de los derechos humanos, la igualdad de género y la protección del medio ambiente (Aguilar, 2006).

En la década de los 90, las osc defensoras de los derechos humanos asumieron el papel de observadores ciudadanos para evitar fraudes políticos como el que se sospechaba había ocurrido años atrás. De esta manera, surgieron organizaciones como Alianza Cívica, encargada de monitorear y observar el proceso electoral; asimismo, el número de las organizaciones de la sociedad civil aumentaron, principalmente, en la lucha por la democracia, el desarrollo de comunidades indígenas y la demanda legal de las osc (Aguilar, 2006).

El 9 de febrero de 2004 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual establece las bases de la Administración Pública Federal para fomentar las actividades, los derechos y las obligaciones de



las osc. Actualmente, se han creado diversas instituciones y centros de investigación con el objetivo de profesionalizar este sector e impulsar su incidencia en las políticas públicas del país.

Algunos ejemplos son el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), una asociación civil fundada en 1988 con la misión de promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, organizaciones sociales y empresas para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera (CEMEFI, 2008); Alternativas, una organización fortalecedora del ecosistema de la sociedad civil organizada con 17 años de experiencia en investigación, análisis y desarrollo de propuestas para crear un entorno propicio para el desarrollo del sector social en México (Alternativas, 2018); y Red Expo Social, cuya misión es fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil en México a través de la profesionalización y la colaboración, para incrementar su impacto (Red Expo Social, 2019).

### 1.2.1 Importancia de las OSC en México

El trabajo de las osc atiende ámbitos como la educación, la investigación, el desarrollo social, la defensa de derechos, la satisfacción de necesidades de diferentes grupos sociales y comunidades;. Todo esto contribuye a que no solo el país mejore, sino que las osc puedan aportar elementos para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (PNUD, 2019).

En 2008, de acuerdo con datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), se estimó que existían alrededor de 28,750 organizaciones sin fines de lucro y 200 fundaciones. En 2012, la Cuenta Satélite para Instituciones sin Fines de Lucro (CSISFLM) declaró un aumento de 40,086 organizaciones. Con estas cifras

se puede constatar que el incremento de las osc en México fue considerable y que es un tema que adquiere mayor relevancia en la investigación social debido a su proceso de desarrollo histórico y al impacto social que ha logrado en las últimas décadas (Butcher, 2014).

Las osc han impactado en la economía, el empleo y la gobernanza de México. En 2016, las osc registraron un nivel en su Producto Interno Bruto (PIB) de 259, 082 millones de pesos. En el mismo año, el personal de este sector ascendió a 3,602,000 personas; de estos, 1,501,335 eran personal remunerado y 2,101,000 personal voluntario, equivalente al 58% del total (Chávez y González, 2018).

### 1.2.2 Financiamiento de las OSC en México

En México, 38% de los recursos de las osc proviene de financiamiento privados, y el costo o sacrificio fiscal de la deducibilidad de las donaciones es del 30% de cada peso donado; es decir, 70% es una donación neta del contribuyente (Tapia, 2011). De esta forma, de cada 30 centavos que el gobierno deja de recabar en impuestos, la sociedad se beneficia con más de 10 veces ese valor; a pesar de esto, casi no se habla del efecto multiplicador de las osc y se les ve con desconfianza.

En octubre de 2012, México aprobó la Ley Federal para Prevenir e Identificar Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) para implementar las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI). En la Guía para el cumplimiento de la LFPIORPI indica que hay seis aspectos que no se pueden ignorar:

1. El cumplimiento de esta ley es obligatorio para todas las oscs que reciben donativos. Para cumplir con la ley, desde el 1 de septiembre de 2014 se deben observar

las Reglas de Carácter General reformadas en agosto de 2014. No hay prórrogas para cumplir con estas obligaciones.

2. Recibir donativos es una actividad vulnerable en los términos de la Ley Anti-lavado para todas las organizaciones que los reciban sin importar su estatus fiscal, o su incorporación a registros como el de donatarias autorizadas o la CLUNI. Las organizaciones están obligadas a reportar ingresos por donativos a partir de montos preestablecidos por la ley (más detalles debajo).
3. La ley es muy clara en su mandato: Las oscs NO DEBEN aceptar donativos si sus donantes no les proporcionan de forma simultánea, toda la información y la documentación estipulada en las Reglas de Carácter General de la LFPIORPI.
4. Si bien es cierto que no todos los donativos se tienen que reportar a la autoridad financiera, los montos mínimos para “identificar” una donación y “dar aviso” a la autoridad sobre la recepción de la misma son muy bajos en la práctica.
5. Esta ley estipula sanciones económicas sustanciales para aquellas organizaciones que no cumplan cabalmente con ella.
6. Las organizaciones están en riesgo de ser sancionadas aunque sólo uno de sus donantes no proporcione la información requerida, esto sin importar el tipo de donante, ya sea nacional, internacional o gubernamental (por ejemplo la UE o USAID, o el propio gobierno mexicano). (Mendoza, 2015, p. 8-10)

Por último, la gobernanza es un ámbito en el que las OSC han ganado terreno y se ha posicionado como un actor público fundamental para alcanzar la gobernabilidad democrática en México. En los últimos años, el número de consejos consultivos, ciudadanos o instancias públicas de deliberación rondan entre 150 a 200 a nivel federal; y, en cada uno de ellos, algunas OSC están presentes y deliberan con servidores públicos federales el rumbo de las políticas públicas según el caso (Chávez y González, 2018).

### 1.3 Tipos de organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Una vez comprendido el papel de las organizaciones de la sociedad civil, en este apartado se explican algunos tipos de OSC más representativos para el proyecto: organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, asociación civil y organizaciones no gubernamentales. A continuación se detalla cada una.

#### 1.3.1 Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo

Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD) son aquellas organizaciones voluntarias, sin fines de lucro, autónomas e independientes y que no pertenecen al gobierno. Los recursos que reciben se destinan a proyectos o acciones emprendidas en el ámbito de la cooperación al desarrollo (Murguialday y Valencia, 1999, p. 44). Hay tres tipos de actividades principales de las ONGD:

- Paliar efectos de catástrofes humanitarias. Desastres naturales, crisis agroalimentaria, epidemias, conflictos bélicos, entre otros.
- Mejorar a corto o mediano plazo las condiciones de vida de un sector social desfavorecido con recursos financieros y materiales.
- Aspirar a modificar los modelos de desarrollo vigente y las relaciones desiguales.

### 1.3.2 Asociación civil

La asociación civil (A.C.) está conformada por un grupo de individuos unidos para realizar un fin en común por tiempo indefinido, siempre y cuando sea lícito y no tenga carácter económico. Este tipo de organización tiene mayor flexibilidad en su estructura y en las actividades que realizan. Las A.C. son la figura legal que más adoptan las OSC (Carrillo y otros, 2019). En México, la ley establece que las asociaciones civiles deben tener una asamblea de asociados, que está integrada por las personas que firman el acta constitutiva; sin embargo, no exige formar un consejo directivo. Hay cuatro formas en las que el consejo puede aportar a la organización y facilitar el cumplimiento de su misión: talento, tiempo, recursos financieros o en especie; por último, relaciones y redes de contacto (Carrillo y otros, 2019).

Una A.C. puede ser una donataria autorizada, es decir, una entidad con permiso del Servicio de Autorización Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles de impuestos; esto significa que sus ingresos están exentos de pago del ISR y podrán expedir recibos deducibles de impuestos a sus donantes (Carrillo y otros, 2019). Cuando son donatarias autorizadas hay diferentes rubros de objeto social en el que pueden incursionar; a continuación se mencionan algunos:

- Asistencial. Alimentación, vestido y vivienda; atención a grupos sociales con discapacidad.
- Desarrollo social. Participación comunitaria y seguridad ciudadana; creación y fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil; derechos de los consumidores, equidad de género, entre otros.
- Educativas (escuelas) y de investigación científica o tecnológica.

### 1.3.3 Organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales son una entidad sin fines de lucro, sus miembros son ciudadanos o asociaciones de uno o más países y sus actividades están determinadas por la voluntad colectiva de sus integrantes en respuesta a las necesidades de una o más comunidades con las que coopera la ONG (Gallo, 2013).

Por lo general, tienden a financiar, alentar, asesorar y administrar actividades económicas y sociales a los sectores menos favorecidos de la sociedad a nivel nacional o internacional (Carrillo y otros, 2019). Sus funciones se agrupan de la siguiente forma (Pinzón, 2005, p. 76):

- Tareas de asesoramiento, información y educación de relevancia internacional.
- Vigilancia del Estado, a otros entes y organismos públicos, nacionales e internacionales; y, el sector económico privado.
- La incidencia o la presión política sobre los estados, la sociedad civil y los ciudadanos.
- La cooperación al desarrollo, la prevención de conflictos y la prestación de ciertos servicios sociales públicos.

## 1.4 Profesionalización y fortalecimiento de las osc

En México, muchas de las osc surgen de manera inesperada al unirse un grupo personas con la convicción de trabajar por un objetivo de utilidad social compartida. Sin embargo, cumplir con este propósito no depende únicamente de su convicción y motivaciones, más allá de esto, se deben administrar y aprovechar sus recursos materiales y no materiales para lograr sus objetivos. Por esta razón, aparece la necesidad de desarrollar habilidades, capacidades y herramientas para conseguirlo, es decir, realizar un proceso de fortalecimiento y profesionalización.

El abordaje de estos temas pretende superar diversos desafíos. Esto se logra mediante la cultura de la reflexión y la planeación; no obstante, se encuentran presentes el temor de las organizaciones a la institucionalización y los esquemas de financiamiento que limitan el gasto en cuestiones gerenciales (Carrillo, García y Tapia, 2005). Sin embargo, es cada vez más evidente la necesidad de potencializar una profesionalidad específica rica en capacidad operativa, concreta y coherente con las necesidades de los servicios que brindan las organizaciones (Girardo, 2007); ya que, esto permitiría desarrollar mejor sus actividades, aumentar su impacto y alcanzar un crecimiento sostenible.

Uno de las iniciativas existentes para la profesionalización del tercer sector es promovida por la Secretaría de Desarrollo Social a través de una convocatoria dirigida a las osc, instituciones de educación superior y centros de investigación, con el propósito de que estas organizaciones presenten proyectos de capacitación para el fortalecimiento institucional y otros actores de la sociedad mediante el programa de Coinversión Social de la Secretaría de Desarrollo Social, cuyo objetivo principal es:

Contribuir a potenciar el impacto e incidencia social de los programas y acciones implementados por organizaciones de la sociedad civil y otros actores de la sociedad, a través del diseño y desarrollo de acciones de capacitación que impulsen la adquisición de conocimientos estratégicos sobre temas vinculados al desarrollo social integral e incluyente, así como la ampliación de capacidades organizativas, operativas, de vinculación e interacción de las y los participantes. (SEDESOL, 2018, p. 2)



En esta convocatoria se promueven tres áreas básicas de formación según su tipo de desarrollo: conocimientos estratégicos, capacidades institucionales y capacidades operativas (**Figura 1**).

Conocimientos estratégicos	Capacidades institucionales	Capacidades operativas
Marco normativo para las organizaciones de la sociedad civil.	Desarrollo Institucional y procuración de fondos y apoyos.	Elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos sociales.
Participación corresponsable de las OSC en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.	Diseño de un programa de voluntariado para organizaciones de la sociedad civil.	Cultura de prevención del riesgo de desastres.  Desarrollo de proyectos de turismo comunitario .
Situación de la trata de personas en México.	Creación y fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos sociales.	Sistematización de experiencias.
Inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.	Mercadotecnia social para OSC a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).	Modelos para prevenir el embarazo adolescente, con enfoque de derechos, interculturalidad y género.
Impacto humano y social de proyectos.		

El interés por la profesionalización es compartido por organizaciones como Alternativas y Capacidades A.C., la cual se especializa en realizar acciones para el fortalecimiento de capacidades de la sociedad civil organizada. Esta organización define el fortalecimiento institucional como:

La construcción de capacidades dentro de [una] organización para lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretende atender [para que el] uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo. En este sentido [...] el fortalecimiento institucional es una combinación de las posturas técnica y política, pues es necesario fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones y aumentar el impacto de su trabajo y su incidencia en otros espacios. (Carrillo, García y Tapia, 2005, p. 24)

**Figura 1.** Áreas de Capacitación para el Fortalecimiento Institucional de OSC. Elaboración propia. SEDESOL (2018).

Esta organización identificó como factores clave los procesos y los actores que intervienen dentro de la organización; en primer lugar, los órganos de gobierno que deben fortalecerse para adquirir responsabilidad en la procuración de fondos, además de guiar a la organización y ayudar con una planificación eficaz. En segundo lugar, incide en el manejo de conflictos entre el personal. En tercer lugar, la necesidad de documentar y sistematizar experiencias para fomentar el aprendizaje al interior de las organizaciones. En cuarto lugar, la necesidad de abrir espacios dentro de las organizaciones para los jóvenes; esto con el objetivo de preparar a las organizaciones para lidiar con los cambios generacionales y de liderazgo, y ayudarles a permanecer en el tiempo y a sobrevivir a sus fundadores con éxito (Carrillo, García y Tapia, 2005).

Este proyecto de investigación presta atención especial al tercer punto, que corresponde a la *sistematización de experiencias*, la cual es una de las principales tareas del proceso de fortalecimiento institucional que llevan a cabo las OSC. Este proceso más que ser una clasificación y ordenamiento de datos e información, se trata de la observación y análisis de las experiencias como procesos históricos complejos en los que intervienen diferentes actores y que se realizan en un contexto económico, social y cultural determinado. Este enfoque brinda la posibilidad de expresar, desarrollar, divulgar y aplicar los saberes y conocimientos generados.

Llevar a la práctica la sistematización de experiencias demanda superar múltiples desafíos, pues depende de diversos procesos y actores. Requiere que las organizaciones se interesen en impulsar una dinámica de trabajo en equipo y de la disposición del personal por aprender de la propia

práctica, ser sensibles y poseer capacidad de análisis y síntesis. Asimismo, supone un proceso activo en el que se relaciona el conocimiento existente con la nueva información adquirida para producir nuevos conocimientos (Canedo y Cervantes, 2015).

Toda OSC requiere capacitación y profesionalización de personal para cumplir sus metas y enfrentar adversidades. Cristina Girardo (2001) señala que la profesionalización es el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas. La profesionalización de las OSC se refiere a que éstas deben desplegar una acción profesional, eficiente y con calidad.

Las organizaciones dedicadas a la capacitación y actividades de profesionalización son conocidas como organizaciones fortalecedoras. Estas han construido sus propios modelos de atención desde diferentes perspectivas, algunas enfocadas en el ámbito interno de las organizaciones (diseño institucional y reestructura organizacional, conocimiento del marco legal y fiscal o cumplimiento de obligaciones) y otras enfocadas en el ámbito de impacto (desarrollo de alianzas, incidencia en políticas públicas o negociación con actores).

Sin embargo, es necesario reconocer que más allá de la participación en acciones de fortalecimiento, el verdadero reto de las organizaciones radica en la instrumentación del conocimiento adquirido. Por esta razón, resulta necesario destacar la importancia del aprendizaje como un elemento clave para el fortalecimiento institucional (Carrillo, García y Tapia, 2005). Para que esto suceda, deben desarrollarse estrategias que permitan el flujo de conocimiento a través

de la organización. Con este propósito, se han realizado diferentes propuestas, entre las cuales se encuentran, por ejemplo, proyectos desarrollados con base en la teoría de la gestión del conocimiento, misma que será explorada en el apartado siguiente y en el marco teórico.

## 1.5 Aproximaciones a la gestión del conocimiento organizacional

A continuación, se describen dos investigaciones: la primera, un modelo aplicado a pequeñas y medianas empresas (MiPyME); la segunda, la aplicación de un modelo de gestión del conocimiento en una organización sin fines de lucro. Cabe mencionar, que la primer investigación se retoma debido a que las dificultades que presenta una pequeña o mediana empresa es similar a las que se enfrentan diversas organizaciones sin ánimo de lucro.

### 1.5.1 Gestión del conocimiento para la competitividad de las MiPyME en México

El primer ejemplo se trata de un modelo realizado por los autores Camacho y otros (2013), en el que explican que la gestión del conocimiento es la disciplina que enmarca procesos y funciones de suma importancia de la organización, donde se gestiona la capacidad de optimizar el proceso de generación, administración y transmisión del conocimiento, con el fin de concebir productos y servicios, que, a su vez, conforman una ventaja competitiva sostenida dentro de la sociedad de conocimiento.

En este caso de estudio se propone un método de gestión del conocimiento (gc) para empresas mexicanas. Su propósito es dotarlas de una forma de gc que se alinee y trabaje de manera paralela a sus estrategias y objetivos. De acuerdo con sus características, se consideran cinco pasos fundamentales para lograrlo: diagnóstico, liderazgo, cultura, estrategia, propósitos y mediciones. Se recomienda que los directivos realicen un análisis preliminar para determinar el estado actual de la empresa antes de poner en marcha el modelo. Con la información recabada es posible estimular y sensibilizar a los líderes para validar el compromiso de crecimiento de la empresa hacia una organización inteligente (Senge, 2004).

La gc la llevan a cabo las personas, no el gerente o dueño de la empresa. Depende de todos que el conocimiento se haga explícito y que la cultura de excelencia se logre como resultado de que todos los procesos se realicen bien. El mejor resultado sería que la empresa, es decir, sus integrantes, se comprometan a evolucionar como expertos en sus actividades y tengan seguridad de empleo; lo cual dará como resultado que la empresa crezca consolidada y esté en posibilidades de ofrecer más empleo (Camacho y otros, 2013).

Por último, los autores invitan a crear una nueva cultura para MiPyME, que lleve a un crecimiento integral (económico, geográfico y tecnológico del personal), fundamental para el bienestar de las personas en México.

Paso	Descripción	Observación
1. Diagnóstico	Conocer lo que se sabe. Conocer lo que no se sabe. Aprender lo que no se sabe. Identificar procesos para mejorar el producto o servicio.	Corroborar que los integrantes de la empresa estén comprometidos con el crecimiento y la competitividad.
2. Liderazgo	Compromiso, sinergia y colaboración de la empresa con los empleados.	Compartir el conocimiento de planes y estrategias con todos los integrantes de la empresa.
3. Cultura	Generar, compartir, registrar y difundir el conocimiento.	Considerar la socialización, externalización, combinación e internalización.
4. Estrategias y propósitos	Análisis prospectivo para plantear el futuro a partir del presente y la planeación estratégica para actuar.	Establecer el desarrollo en paralelo con la GC.
5. Mediciones	Medir el crecimiento de la empresa de acuerdo con la integración del conocimiento explícito.	Contar con más conocimiento explícito al ir transformando el conocimiento implícito o tácito. Determinar la necesidad de integrar las TIC.

**Figura 2.** Método propuesto para la gestión del conocimiento. Camacho y otros (2013).

### 1.5.2 Diseño de un modelo de gestión del conocimiento

El segundo ejemplo de un modelo de gestión del conocimiento fue recuperado de la tesis de Ramírez (2009) de la Universidad de Chile, que tiene como objetivo facilitar la creación de conocimiento organizacional (**Figura 3**). Esta investigación se enfoca en la organización sin fines de lucro Construyendo mis sueños (CMS), que se dedica a realizar programas de intervención a microempresarios mediante capacitaciones.

Desde sus comienzos, CMS ha buscado ser un complemento en la formación teórica que reciben los estudiantes en la universidad, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en las salas de clases y aprendiendo de la experiencia de vida de quienes luchan por desarrollar sus emprendimientos de forma sustentable.

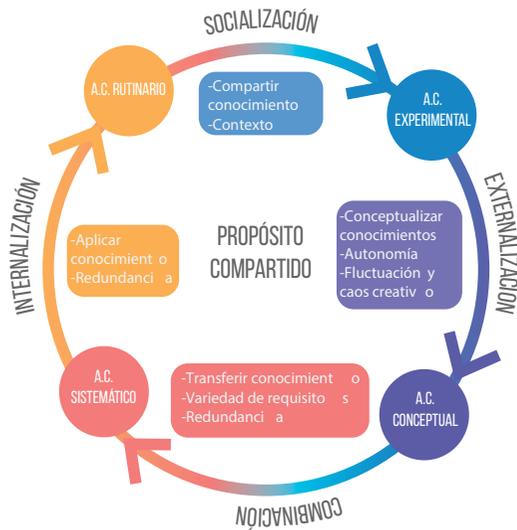


Figura 3. Propuesta de modelo de gestión para una organización sin fines de lucro. Ramírez (2009).

CMS promueve y desarrolla un proceso de enseñanza/aprendizaje basado en el hacer y potenciar la relación entre microempresa y universidad. Su objetivo fue acercar tanto a los microempresarios a los centros de estudios -a través de charlas y talleres- como a docentes, profesionales y estudiantes a la realidad de este sector empresarial con visitas y consultorías.

La metodología de la tesis de Ramírez (2009) parte de una revisión bibliográfica para recopilar la información necesaria y así generar bases teóricas. Posteriormente, define el marco conceptual para identificar y definir los principales temas. En seguida, el autor presenta un marco teórico de gc y la descripción

de la organización. Para finalizar, realizó la identificación de la base de conocimiento en la organización, el diseño del modelo y, por último, las recomendaciones de implementación.

En su tesis, Ramírez realiza un análisis descriptivo de cms considerando aspectos estructurales, culturales y condiciones organizacionales relacionadas con el conocimiento. Así, identifica los procesos críticos de aprendizaje en la organización, desde los cuales se reconoció la base de conocimiento presente en cada uno.

Para el autor, la gestión del conocimiento es un conjunto de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, los cuales permiten crear, difundir, utilizar e institucionalizar el conocimiento para la obtención de los objetivos de la organización (Ramírez, 2009). Además, identifica las distinciones relevantes respecto al conocimiento y aprendizaje organizacional; así como, la relación entre estos conceptos.

En este sentido, la gestión del conocimiento contempla la generación de un conjunto de condiciones y procedimientos que faciliten la creación, transferencia e institucionalización del conocimiento presente en una organización, de modo que se puedan cumplir los objetivos de la misma. En este modelo el conocimiento debe pasar por la combinación, la internalización, la socialización y, finalmente, la externalización.

La principal actividad de cms se basa en la prestación de un servicio, el cual está enfocado en la educación y sus miembros son los portadores y creadores de conocimiento; por tanto, deben generarse las condiciones adecuadas para lograr procesos de aprendizaje a nivel individual y organizacional con la finalidad de gestionar de manera adecuada el conocimiento. Para esto, se deben reconocer los activos de conocimiento que están presentes en la organización.

El modelo está integrado por las cuatro etapas de creación de conocimiento: socialización, externalización, combinación e internalización, las cuales requieren acciones para compartir, conceptualizar, transferir y aplicar el conocimiento (*Figura 3*). A través de cada una de ellas se obtienen distintos activos de conocimiento: rutinario, experimental, conceptual y sistémico (Ramírez, 2009). Asimismo, para el correcto funcionamiento del proceso de creación de conocimiento, el modelo contempla la generación de seis condiciones organizacionales que facilitan el proceso: propósito compartido, autonomía, fluctuación, redundancia, variedad y generación de contexto de compromiso y confianza (Ramírez, 2009).

Para ello, se propone la adopción de distintos procedimientos y herramientas que faciliten la generación de las cuatro etapas de conversión del conocimiento; por tanto, es necesario que los miembros adopten adecuadamente los mecanismos correctamente. La incorporación de nuevas prácticas no es fácil, así que se deben instaurar medidas formales de control, reportes o herramientas para registrar las tareas. Los miembros de CMS no disponen de mucho tiempo por sus diferentes actividades; por ello, las prácticas implementadas deben ser sencillas para optimizar el tiempo de elaboración y se debe designar a una persona o equipo responsable de cada actividad (Ramírez, 2009).

Para lograrlo, es imprescindible mantener un clima laboral sano y buenas relaciones entre los miembros de la organización, condición que favorece la confianza para socializar y transferir conocimientos entre ellos. Esto facilita los procesos de comunicación y adopción de prácticas gracias al apoyo constante de los equipos de trabajo (Ramírez, 2009).

## 1.6 Caso de estudio: Fundación Dr. Sonrisas

Dentro de este apartado se describe a la Fundación Dr. Sonrisas (FDS), una asociación civil seleccionada como caso de estudio de la presente investigación; ya que, posee rasgos estructurales y operativos característicos del funcionamiento de las organizaciones en fase de crecimiento del tercer sector. Para contextualizar esta elección se realiza una descripción de su historia, objeto social, programas, su actividad central, impacto y modelo de operación.

### 1.6.1 Historia de la Fundación Dr. Sonrisas

La FDS es una organización sin fines de lucro legalmente constituida bajo la figura de asociación civil (A.C.) que cuenta con la autorización del Sistema de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles sobre el impuesto sobre la renta (ISR); por lo que, está consolidada como una donataria autorizada.

Esta organización surgió en 2003 por el sentido de ayuda y contribución social de su fundador, Andrés Martínez. Este sentimiento de altruismo se desarrolló durante su época estudiantil como lo relató en entrevista con Jimena Villa.

*Soy presidente y fundador de Dr. Sonrisas, es una asociación que desde hace 15 años nos dedicamos a ayudar a niños que padecen enfermedades crónicas, avanzadas y terminales. Yo estaba estudiando la preparatoria y una vez por castigo me tocó ir a un asilo de ancianos y me tocó disfrazarme de payaso. Cada semana los visitábamos y una semana te decían que tenían cierto número de hijos y la siguiente*

semana te cambiaban eso, se les olvidaban muchas cosas, pero vimos que con el paso del tiempo se siguen acordando del payaso. Yo tenía la inquietud de hacerlo con niños y por circunstancias de la vida se dio en un 23 de diciembre de 2003 y para mí fue un día increíble (Freelenial, 2019).

La idea de realizar actividades con niños se consolidó en diciembre de 2003, cuando Andrés y siete compañeros reunieron fondos para regalar juguetes en el albergue *Casa de la Amistad* para niños con cáncer. A raíz de la experiencia de platicar con los padres de estos niños y conocer sus historias creció un interés por realizar acciones de mayor impacto.

Meses después, este grupo organizó una fiesta para niños con cáncer, en la cual un niño mencionó: “mi sueño es tener cáncer como mi hermano para que mis papás me quieran”. Frente a esta situación el grupo visibilizó que esta actividad podría ser un proyecto real para apoyar a los niños con cáncer y sus familias; ya que, todos sus miembros del entorno familiar padecen el impacto de la enfermedad. De esta manera nació la Fundación Dr. Sonrisas con la misión es cambiar el dolor y sufrimiento de los niños con enfermedades crónico degenerativas, por momentos de esperanza, diversión y alegría (Dr. Sonrisas, 2018).

### 1.6.2 Descripción de la Fundación Dr. Sonrisas

La sede central de la FDS se ubica en Ciudad de México y se conforma por un equipo de 16 colaboradores. Es importante destacar que esta sede y la filial de Guanajuato son las únicas unidades que cuentan con personal remunerado, el resto de las filiales opera mediante el trabajo de voluntarios.

La FDS realiza diversos programas enfocados a brindar atención y diversión a niños con padecimientos crónicos o terminales. A continuación se describen los programas de la sede FDS (Figura 4) Ciudad de México en la cual acotamos el estudio de caso:

El programa *cumpliendo sueños* es el eje central de la organización; este brinda la oportunidad de vivir una experiencia diferente a la realidad cotidiana de la enfermedad a los niños y su familia. La FDS realiza una amplia diversidad de sueños, entre los que destacan: ser una princesa, conocer la playa, volar en helicóptero o, sueños más complejos como, viajar a Disneylandia. El deseo de conocer el mar es una constante en los beneficiarios; para ello, se requieren actividades de logística y planeación complejas. Para realizar estas actividades los integrantes de la fundación deben coordinar esfuerzos con el tutor y el médico del menor, los patrocinadores y los voluntarios; por lo que se derivó un subprograma llamado *Quiero conocer el mar*, enfocado únicamente en estas solicitudes.

Los viajes a Disneyland se realizan anualmente y está destinado a niños y niñas que cumplen con requisitos específicos como contar con visa para ingresar a Estados Unidos, ser constantes en la participación de otros programas de la fundación y que su sueño sea una motivación propia. Cada año, la aerolínea Volaris (alianza estratégica con FDS) otorga los boletos para que seis niños, acompañados por un tutor, visiten el parque temático sin ningún costo. La FDS brinda apoyo en el trámite de visa del niño y su acompañante, este proceso que requiere una alta inversión de tiempo; por lo que, la planeación de los viajes a Disneyland se realiza en los primeros meses de cada año.

**Figura 4.**  
Descripción de los programas de la Fundación Dr. Sonrisas. Elaboración propia (2018).

Programa	Descripción
<b>Cumpliendo Sueños</b>	El propósito es hacer realidad el sueño más grande de los niños que padecen enfermedades que ponen en riesgo su vida.
<b>Día de la Sonrisa</b>	Reúne a niños de diferentes asociaciones, albergues y hospitales, con el fin de hacerlos vivir un día inolvidable.
<b>Sonrisas a Domicilio</b>	El objetivo es jugar con los niños o, en ocasiones, apoyarlos en sus tareas para que no pierdan su año escolar.
<b>Tren de los Sueños</b>	Consiste en dar un paseo a los niños en lugares recreativos como el zoológico, el cine o un parque de diversiones.
<b>Dr. Sonrisas SOS</b>	Apoya a los familiares de los niños hospitalizados llevando para ellos algún alimento y bebida, como símbolo de empatía.
<b>Inyectando Sonrisas</b>	Busca apoyar de manera integral el tratamiento de los niños y mejorar su calidad de vida, mediante la donación de estudios clínicos, medicamentos de alto costo, insumos para la salud, etc. También apoya a niños que requieran una prótesis, silla de ruedas y equipos ortopédicos, con la finalidad de ayudarlos a continuar su ritmo de vida.

Las acciones que se requieren para el cumplimiento de sueños son la planeación de actividades, la gestión de recursos económicos y el tiempo invertido. Estos son factores constantes e imprescindibles en cada situación; sin embargo, una inadecuada gestión en cada etapa del proceso organizacional puede traducirse en una situación laboral altamente demandante. Su estructura y actividades se caracterizan por la flexibilidad y el sentido de comunidad que se reflejan en su cultura organizacional a través de sus valores, interacciones, hábitos y formas de trabajo.

Esta organización es un referente de alegría y diversión para los niños que padecen una enfermedad que pone en riesgo su vida, creando conciencia y sentido de responsabilidad social en cada voluntario que participa. Con 15 años de trayectoria cuenta con filiales en países de Latinoamérica como Perú, Guatemala, Colombia, Paraguay y El Salvador (Figura 5); sin embargo, su operación principal es en la república mexicana, donde tiene 24 filiales (Figura 6). Tan solo en México y Perú hay 18 mil voluntarios y casi 670 mil seguidores en Facebook (Dr. Sonrisas, 2018).



**Figura 6.** Mapa con las 24 filiales de la Fundación Dr. Sonrisas en la República Mexicana. Dr. Sonrisas (2018).



**Figura 5.** Mapa con las 5 filiales de la Fundación Dr. Sonrisas en Centro y Sudamérica. Dr. Sonrisas (2018).

La Fundación Dr. Sonrisas mantiene alianzas con más de 15 empresas privadas como Fundación HSBC, Temasek, Fundación Chrysler, Volaris, EB Capital, Six Flags, Granja de las Américas, RIMSA, Fundación Big Cola y Bazar Arte Matilda. En 2015, el ingreso por parte de sus aliados (incluyendo los donativos de personas físicas) fue de dos millones 515 mil pesos. Por otro lado, el egreso de sus actividades fue superior a los dos millones 300 mil pesos (Figura 7); esta cifra se distribuye en prótesis y programas como: tren de los sueños, día de la sonrisa y cumpliendo sueños; así como la apertura de nuevas filiales en la República Mexicana, renta de oficinas y gastos administrativos (Dr. Sonrisas, 2015).

Actualmente, la Fundación Dr. Sonrisas ha iniciado la construcción de un parque temático llamado Imayina, adaptado a las necesidades de los niños con enfermedades crónico degenerativas. Este ofrecerá atracciones como juegos mecánicos, alberca adaptada para personas en sillas de ruedas, cine, hotel y diferentes espectáculos. El parque tiene una extensión de cinco hectáreas y está ubicado en el estado

Sueños cumplidos	Beneficiados en el tren de los sueños	Beneficiados en el día de la sonrisa	Beneficiados en sonrisas a domicilio	Voluntarios	Seguidores en Facebook	Seguidores en Instagram
129	4,300 niños	3,900 niños	23,000 niños	18,000 niños	661, 848	27,000

**Figura 7.** Reporte de resultados de actividades de la Fundación Dr. Sonrisas. Dr. Sonrisas (2015). Elaboración propia.

de Cuernavaca debido a su clima y a la proximidad con la CDMX. Para este proyecto se hará una inversión de 220 millones de pesos, generará 250 empleos directos y 520 indirectos (Cadena Sur Noticias, 2018).

El concepto del proyecto surge del programa **cumpliendo sueños**, como se mencionó anteriormente, los sueños que se realizan con mayor frecuencia son los viajes a la playa y a Disneyland, en Estados Unidos. Realizar estos viajes implica costos y requisitos, que no siempre dependen de la fundación. Con Imapina se pretende evitar traslados complicados, reducir costos y beneficiar a más niños de toda la República Mexicana. Se prevé que el parque recibirá a 600 niños y sus familias por semana, esto incluye hospedaje por cuatro días. La importancia de esta iniciativa es ofrecer una experiencia en la que los lazos familiares se fortalezcan por medio de una estadía libre de preocupaciones, tratamientos y hospitales.

### 1.6.3 Elección del caso de estudio Fundación Dr. Sonrisas

La Fundación Dr. Sonrisas es una organización sin fines de lucro legalmente constituida bajo la figura de A.C. y con permiso de donataria autorizada. Esta tiene una trayectoria de 15 años de operación constante y ha superado las fases de

creación y consolidación; sin embargo, al encontrarse en una fase de crecimiento ha comenzado a experimentar dificultades operativas que ponen en riesgo el mantenimiento de su ritmo de crecimiento; ante las cuales requieren implementar medidas que den soporte a sus nuevas dinámicas. En este contexto, la organización tuvo la apertura de colaborar con el equipo de investigación para la realización de un estudio de caso que permitiera comprender las necesidades de fortalecimiento de organizaciones en esta situación y plantear alguna estrategia de acción. Para lograr este objetivo fue necesario realizar una serie de actividades de aproximación desde un enfoque participativo (como se explicará en el apartado metodológico) a partir de las cuales pudo definirse a la gestión del conocimiento como el enfoque teórico apropiado para el desarrollo del proyecto; mismo que, será explicado en el capítulo siguiente.

# Capítulo 2.

## Fundamentos conceptuales de la gestión del conocimiento organizacional

*Desde la más remota antigüedad el progreso de la humanidad ha estado estrechamente unido al desarrollo de los conocimientos y su capacidad, no sólo de generarlos, sino también de almacenarlos y distribuirlos, ya que éstas dos últimas actividades son elementos fundamentales para que los conocimientos del hombre se incrementen (Del Moral y otros, 2007, p. 2).*

El objetivo de este capítulo es plantear la base teórica de la cual parte esta investigación. Para ello, se inicia este apartado retomando los conceptos básicos sobre dato, información y conocimiento; ya que, suele existir ambigüedad en el uso de estos términos. Posteriormente, se profundiza en la teoría del conocimiento; así como, en la teoría de la gestión del conocimiento organizacional puesto que conforman el eje sobre el cual se desarrolla esta investigación.

## 2.1 Antecedentes

Durante la Revolución Industrial se gestaron una serie de transformaciones tecnológicas, socioeconómicas y culturales que produjeron una nueva forma de organización del trabajo industrial: la fábrica. Este suceso implicó un cambio en las estructuras de la sociedad, en las relaciones de producción y en la manera de concebir las organizaciones (Oropeza, 2013).

Más adelante, con el surgimiento del Taylorismo se crearon escuelas y modelos organizacionales que comenzaron a considerar más actores, como el consumidor y el mercado. Posteriormente, en la década de los 60 surgió el desarrollo organizacional; este plantea una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio (Bennis, 1969).

En este contexto, la concepción de las organizaciones se transformó de la idea de una máquina de producción a un organismo dinámico que requiere nuevas formas de trabajo capaces de adaptarse al cambio. En este contexto, las personas comienzan a cobrar mayor valor que las estructuras normativas del trabajo, puesto que poseen la capacidad de producir nuevos conocimientos que generan valor, permiten mejorar la toma de decisiones y acciones enfocadas a objetivos particulares. Bajo esta perspectiva, el conocimiento comenzó a posicionarse como un elemento fundamental para el desarrollo de una organización.

Por tanto, el surgimiento de la gestión del conocimiento en las organizaciones se ha convertido en tema de interés en los países desarrollados, dado que permite generar estrategias y

herramientas para la innovación y sostenibilidad. Sin embargo, en el caso de los países en desarrollo, es un tema poco explorado; especialmente en organizaciones de la sociedad civil donde la adopción de estos sistemas podría ser un factor clave para la potencialización de su incidencia social.

## 2.2 Conceptos básicos

La gestión del conocimiento es una disciplina que ha sido ampliamente definida por múltiples autores y enfoques, por ello, es necesario destinar este apartado para definir el espectro conceptual del cual partirá este equipo de investigación para el desarrollo del proyecto. Para este trabajo se utilizarán las siguientes definiciones de dato, información y conocimiento; es importante realizar una distinción entre estos términos dado que suelen ser empleados como sinónimos.

### 2.2.1 Dato

Resulta importante definir la palabra dato para el análisis de esta investigación. En primer lugar, Pérez Montoro (2008) define los datos como hechos físicos que no contienen un significado inherente -sin importar si se trata de un número, símbolo o palabras- no incluyen necesariamente interpretaciones u opiniones, y no llevan ningún rasgo indicativo que pueda develar su importancia o su relevancia, lo cual es significativo para una investigación que debe recolectar diferentes formas de trabajo, opiniones y experiencias, de las que no se puede obtener un valor numérico.



Por otra parte, para Davenport y Prusak (2000) “los datos son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos, a los que describen, aunque no dicen nada sobre el por qué de las cosas y por sí mismos tienen poca o ninguna relevancia o propósito”. Ambos autores dejan abierta la posibilidad de otorgar un valor intangible a todo aquello que sea considerado relevante.

Ahora bien, desde el diseño de información los datos son entendidos como registros de observaciones codificados como símbolos, números y palabras que describen y representan la realidad (Cairo, 2011). Estos son de poca utilidad al ser el resultado “crudo” de una investigación, pues carecen de un valor informativo al no estar organizados, transformados y visualizados de una forma que le dé sentido (Shedroff, 1994). En cuanto a las estrategias en comunicación, Pérez-Montoro (2008) define los datos como el soporte físico de la información. Es decir, indican situaciones en las que por sí solos no aportan información relevante, hasta que se analizan en conjunto y cobran valor. Por último, de acuerdo a los sistemas de información, el dato es la unidad esencial que luego de su procesamiento se le agrega significado y se transforma en información (Lacour y otros, 2004).

Los datos son importantes debido a que son una de las principales formas en que las organizaciones pueden acceder a la información y permiten la toma de decisiones una vez procesados. Sin embargo, el dato es un hecho físico que no tiene significado inherente hasta que una persona le asigna un valor para poder considerarse información; por ello, la necesidad de definir este concepto.

### 2.2.2 Información

Para Lovera (2009) la información se refiere a un grupo de datos organizados con una carga simbólica y verbal, la cual busca comunicar una situación particular por medios informativos y sociales a un grupo de individuos. Además, cuando la información es analizada e interpretada se transforma en conocimiento, el cual al ser interiorizado por el individuo adquiere un fin teórico y empírico.

En cuanto al diseño de información, Shedroff (1994) enuncia que la información es la transformación de los datos en algo significativo al resaltar las relaciones y patrones entre ellos. Para lograr esta transformación, los datos deben ser organizados y especialmente orientados a la presentación significativa y apropiada que permita ubicarlos en contexto. Por otro lado, desde las estrategias en comunicación, Czinkota y Kotabe (2001) mencionan que la información “consiste en datos seleccionados y ordenados con un propósito específico”, esto puede reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo. Finalmente, respecto a los sistemas de información, la información es la fuente principal que genera el conocimiento que permite entender todo nuestro entorno (Lacour y otros, 2004).

Por otra parte, Cairo (2011) hace una diferenciación entre información desestructurada y estructurada. La primera se refiere a los hechos o fenómenos observables, propios de la realidad. Mientras que la segunda, hace referencia al conjunto de datos comprensibles por una audiencia a través de la presentación de ellos por medio de gráficos (o representaciones), para dar sentido a quien los observa. De acuerdo con Pérez-Montoro (2008, p. 49):

“la información es el conjunto de datos organizados, agrupados o clasificados por un agente en categorías que los dotan de significado. Es necesario que los datos sean clasificados de acuerdo con los intereses. La información no depende de los receptores, sino de la clave de codificación que pone en relación el dato y aquello sobre lo que éste informa. En el contexto de las organizaciones, lo que permite que un dato transporte cierta información es la existencia de un código (o clave de codificación) que le asocia cierto contenido informativo”.

En conclusión, la información es la transformación de los datos que permite brindar valor a través del análisis y su posterior representación, de una manera clara y comprensible para enfatizar patrones y constantes. Además, al consumir información se puede fomentar el aumento del conocimiento.

### 2.2.3 Conocimiento

El conocimiento es un concepto intrincado, objeto de una reflexión histórica y cuyo abordaje se ha situado desde diversas disciplinas como la filosofía, la sociología, la psicología e incluso la biología, las cuales han estudiado y discutido ampliamente el tema.

Sin embargo, dado que el objetivo de esta investigación dista de ser una teorización gnoseológica, se ha optado (con un afán práctico más que con una intención reduccionista) por adoptar la propuesta teórica sobre el concepto de conocimiento desarrollada por Lovera (2009, p. 181) quien lo define como: “el procesamiento de la información externa e interna para conocer el mundo desde una perspectiva individual, socializada

e integrada, con parámetros cognoscitivos e ideales, sustantivos de la acción reflexiva”; puesto que, como podrá observarse durante el avance de la presente investigación, ofrece el marco necesario para su desarrollo.

Asimismo, para Pérez-Montoro (2008) el conocimiento debe identificarse como la información que es asimilada por un individuo, que le permite tomar decisiones y actuar. En este sentido, el conocimiento se encuentra mucho más relacionado con la acción, que los datos o la propia información. Además, el conocimiento permite la asimilación de nueva información y la creación de nuevo conocimiento por parte del sujeto que lo posee y suele verse reestructurado continuamente por las entradas de nueva información asimilada.

Estas propuestas proveen al conocimiento de un rasgo fundamental para esta investigación: el accionamiento de la información desde una perspectiva individual llevada a la socialización. Bajo esta perspectiva, el conocimiento se encuentra enfocado en su uso como un activo valioso para las organizaciones; por lo que, es la referencia conceptual de la cual partirá la presente investigación.

Sin embargo, para poder aprovechar el conocimiento organizacional es necesario reconocerlo y diferenciarlo para poder gestionarlo. En este sentido, Pérez-Montoro (2008) propone una clasificación explicada a partir de a las siguientes parejas dicotómicas: conocimiento tácito/ conocimiento explícito, conocimiento individual/ conocimiento organizacional o corporativo y conocimiento interno/ conocimiento externo.



Figura 8. Tipos de conocimiento. Pérez-Montoro (2008). Elaboración propia.

### Conocimiento tácito/ conocimiento explícito.

El conocimiento tácito hace referencia a la experiencia personal y habilidades del sujeto. Se conforma por la suma de su saber técnico (*know-how*) y los modelos mentales que tiene interiorizados. Es difícilmente transmisible o comunicable; por tanto, no es accesible a otros individuos de una forma directa. Para que una persona tenga acceso al conocimiento tácito que posee otro sujeto es necesario llevar a cabo un proceso de socialización mediante el contacto directo entre personas (transmisión tácito a tácito).

Un conocimiento tácito se convierte en explícito al realizar un proceso de externalización, conceptualización y representación; es decir, al realizar su codificación mediante un sistema de representación compartido con un grupo social. De esta manera se facilita su transmisión o comunicación haciéndolo accesible a otros sujetos mediante una operación denominada compartimiento (transmisión explícito a explícito). A través de la puesta en práctica el conocimiento es interiorizado, esto permite el desarrollo de habilidades y la generación de un nuevo conocimiento tácito.

### Conocimiento individual/ conocimiento organizacional o corporativo.

El conocimiento individual es aquel que posee cada integrante de una organización. Se integra por la suma de sus conocimientos tácitos y explícito; incluye habilidades individuales, contactos, relaciones personales y conocimientos técnicos. Por su parte, el conocimiento organizacional o corporativo se encuentra representado en sus documentos y se integra por los conocimientos concretos que poseen sus colaboradores.

### **Conocimiento interno/ conocimiento externo.**

El conocimiento interno es elemental para el correcto funcionamiento y consecución de sus objetivos de una organización, es posible encontrarlo en sus planes de trabajo, modelos de organización y comunicación. Mientras que, el conocimiento externo es aquel que utiliza una organización para relacionarse con otras entidades; por ejemplo, los informes públicos o en su web externa.

Esta clasificación tiene su fundamento en los postulados de la Teoría de creación del conocimiento organizacional desarrollada por Nonaka y Takeuchi, la cual se explicará con un mayor detalle en el siguiente apartado.

## **2.3 Teoría de la creación del conocimiento organizacional**

Nonaka y Takeuchi (1999, p. 68) sostienen que la creación del conocimiento organizacional “debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización”. Esta teoría resalta el hecho de que cuando las compañías innovan no sólo procesan información del exterior al interior, sino que, crean nuevo conocimiento del interior al exterior para redefinir tanto los problemas como las soluciones y recrear su ambiente.

Bajo este enfoque la clave de la creación del conocimiento es su conversión, esta surge cuando el conocimiento humano se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito. Para que esto sea posible, el saber de las organizaciones debe transitar de lo individual a lo colectivo en un ciclo denominado espiral del conocimiento.

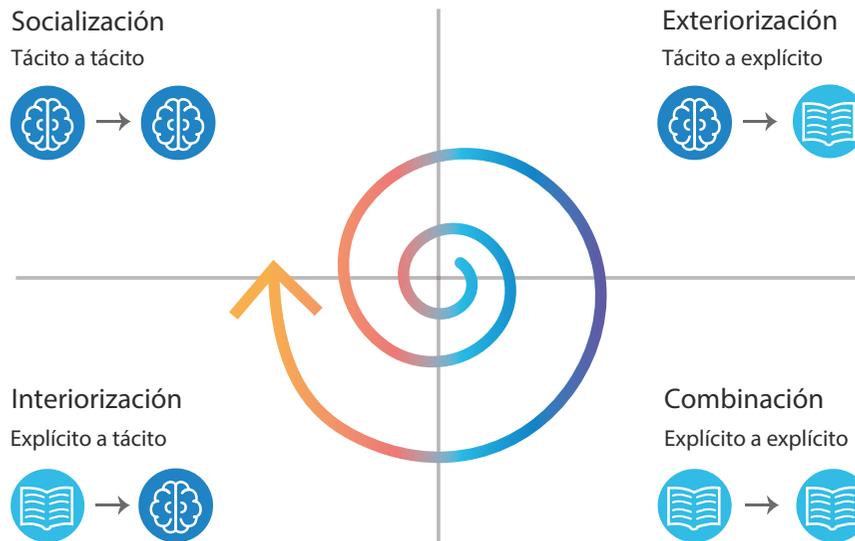
### **2.3.1 La espiral del conocimiento y sus cinco condiciones requeridas en el nivel organizacional**

En la década de los noventa, Nonaka y Takeuchi desarrollaron el modelo de la espiral del conocimiento. En este explican cómo el proceso de transmisión de conocimiento “inicia en el nivel individual y se mueve hacia adelante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores que cruzan los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización” (1999, p.82). La espiral del conocimiento debe considerar los factores humanos, su cultura, estrategia, procesos y contexto para ayudar a alcanzar el nivel organizacional deseado.

En este modelo (**Figura 9**) los autores explican como al movilizar el conocimiento tácito este se amplifica una la organización a través de las cuatro formas de conversión de conocimiento: socialización (de tácito a tácito), exteriorización (de tácito a explícito), combinación (de explícito a explícito) e interiorización (de explícito a tácito).

#### **Socialización: Conversión tácito a tácito**

La primera forma de conversión del conocimiento es llamada socialización y se da de conocimiento tácito a tácito. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999, p. 70) “es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas”. Este puede ser adquirido de distintas formas como la observación y la imitación, no siempre es necesario entablar un diálogo; sin embargo, se requiere que los miembros de la organización posean experiencia compartida para poder llevar a cabo la socialización de dicho conocimiento. Este tipo de conversión también se presenta entre los miembros



**Figura 9.** Pasos de la teoría de la conversión del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1999). Elaboración propia.

de la organización y sus clientes, puesto que se encuentran constantemente intercambiando conocimiento tácito por medio de conversaciones, esto permite que aporten ideas para mejorar sus metas.

### Exteriorización: Conversión tácito a explícito

La segunda forma de conversión es la exteriorización de conocimiento tácito a explícito. Esta fase es la clave de la conversión del conocimiento y puede generarse mediante el uso de conceptos o modelos que permiten transformar el conocimiento tácito individual en herramientas que perduren y pueden ser compartidas. Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1999,

p. 72) apuntan que este “es un proceso esencial de creación del conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos”. En este paso surge la creación de nuevos conceptos a través del diálogo colectivo de los miembros de una organización.

Es recomendable usar metáforas, pues permiten generar una relación directa con el proceso creativo y exteriorizar el conocimiento tácito del equipo de manera más sencilla para que los conceptos puedan expresarse en representaciones que utilicen un lenguaje sistemático y coherente para poder compartirlo con el resto de la organización.

### **Combinación: Conversión explícito a explícito**

Nonaka y Takeuchi explican que la combinación consiste en el proceso de sistematizar conceptos para generar una red de conocimiento. A través de juntas, documentos o el uso de tecnología para comunicarse (correo electrónico, intranet, entre otros) se realiza el intercambio y combinación del conocimiento entre los miembros de una organización. Cuando la información se clasifica, añade, combina y categoriza; el conocimiento explícito se vuelve a configurar para crear uno nuevo.

### **Interiorización: Conversión explícito a tácito**

La interiorización es la asimilación del conocimiento explícito como resultado del aprendizaje y la puesta en práctica, es decir, **aprender haciendo**. Cada miembro de la organización obtiene activos valiosos cuando, a través de la experiencia, logra internalizar el conocimiento explícito a través de la socialización, la exteriorización y la combinación.

Este proceso también puede ocurrir sin necesidad de experimentar las vivencias de otros. Un ejemplo de esto puede ser cuando se comparte la historia de éxito de un integrante de la compañía y el resto del equipo revive la experiencia; con lo cual, se forma un mapa mental tácito que puede convertirse en parte de su cultura organizacional. Para que el conocimiento de una organización pueda transitar por ciclo se deben considerar cinco condiciones:

### **Intención**

Es la aspiración que una organización adopta con el objetivo de cumplir sus metas. La espiral de conocimiento está dirigida por la intención organizacional. En los negocios, está representada por la estrategia que se requiere para desarrollar la capacidad

organizacional que permite adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento. La visión es el elemento más importante de la estrategia corporativa, pues identifica qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y lo hace operativo para su implantación.

### **Autonomía**

Sucede cuando la organización deja que sus miembros actúen de forma autónoma (si las circunstancias lo permiten), ésta puede aumentar la posibilidad de que los individuos se sientan motivados para crear nuevos conocimientos. Las ideas originales que nacen de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo y se convierten en ideas organizacionales. Un equipo autónomo es capaz de realizar diversas funciones, lo que amplifica y sublima las perspectivas individuales.

### **Fluctuación de caos**

La fluctuación estimula la interacción de una organización y el ambiente externo. Además, rompe con rutinas o hábitos si se toma en cuenta en la organización, es decir, rompe con el estado del ser habitual y cómodo. Es un proceso que requiere un profundo compromiso personal por parte de los miembros de la organización, lo cual fomenta la creación del conocimiento organizacional. Si la organización mantiene una actitud abierta puede aprovechar la ambigüedad, la redundancia y el ruido como señales externas para mejorar su sistema de conocimiento. La fluctuación ambiental genera una ruptura en el interior de la organización, lo que provoca crear nuevos conocimientos; este fenómeno se describe como “orden a partir del caos”.

El caos aparece cuando la organización se enfrenta a una crisis o cuando los directores de la compañía esparcen un sentimiento de crisis entre los miembros de la organización con



la finalidad de establecer metas desafiantes. El caos intencional o caos creativo incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que sus miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis. Este tipo de caos únicamente funciona cuando los miembros de la organización reflexionan acerca de sus acciones; de lo contrario, se desencadena el caos destructivo. “La organización creadora de conocimiento debe institucionalizar esta ‘reflexión en la acción’ al tiempo que hace del caos algo verdaderamente creativo” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 93).

### **Redundancia**

La redundancia acelera el proceso de la creación del conocimiento. Cuando un integrante del equipo comparte información redundante logra rebasar sus límites funcionales para dar consejos o nueva información desde su perspectiva, es decir, un “aprendizaje por entrometimiento”. Un ejemplo de redundancia es la rotación estratégica de personal para que otros integrantes de la organización entiendan cómo funciona desde diferentes perspectivas.

### **Variedad de requisitos**

La quinta y última condición de la espiral de conocimiento es la variedad de requisitos. Esta cualidad se fomenta cuando se combina la información de manera flexible y rápida para distribuirla en toda la organización de la misma forma. Es necesario que exista un acceso rápido a la información y se disminuya el número de pasos para llegar a ella.

A partir estas consideraciones, es importante destacar que para gestionar el conocimiento organizacional es necesario realizar un análisis de la organización para identificar el

conocimiento, fase y elementos de la conversión requeridos, con la finalidad de decidir qué herramientas se deben emplear para su captura, estructuración y procesamiento. En este sentido, es posible ampliar este análisis a partir del *Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional*.

## **2.3.2 Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional**

Este otro modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi integra las cinco fases de creación de conocimiento organizacional que son: compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y por último, expandir el conocimiento.

### **Primera fase: compartir el conocimiento tácito**

Una organización necesita del conocimiento tácito de sus miembros para poder trasladarlo a un nivel organizacional, “compartir el conocimiento tácito entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se dé la creación de conocimiento organizacional” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 97). Además, es necesario un campo en donde puedan interactuar mediante diálogos cara a cara, así es cómo pueden compartir experiencias y modelos mentales.

### **Segunda fase: crear conceptos**

En esta fase se da una interacción mayor entre el conocimiento tácito y explícito, pues una vez que se formula el conocimiento en un modelo mental se enuncia a través del diálogo y se comparte con los demás. El objetivo de esta fase es lograr un modelo mental compartido.

### Tercera fase: justificar los conceptos

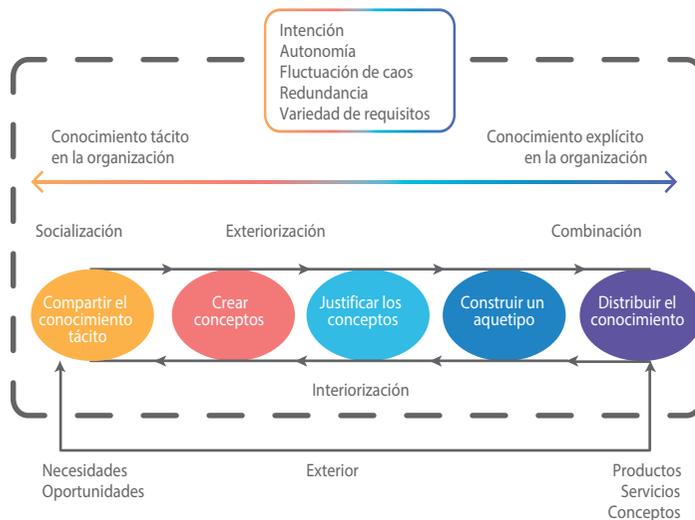
En la fase anterior se crearon nuevos conceptos que necesitan ser justificados en esta parte del proceso; esta justificación consiste en determinar si son conceptos válidos para la organización y la sociedad. Los criterios pueden ser cualitativos o cuantitativos, no tienen que ser estrictamente objetivos y pueden ser juicios cargados de valores. Estos criterios “deben estar de acuerdo con los sistemas de valores o las necesidades de la sociedad en su conjunto, la cual debe reflejarse en la intención total de la firma” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p.100).

### Cuarta fase: construir un arquetipo

La siguiente fase consiste en construir un arquetipo, es decir, el concepto creado y justificado se convierte en algo tangible. Este arquetipo “se construye combinando el conocimiento explícito recién creado con el conocimiento explícito ya existente” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 100). En esta fase es necesario que haya una cooperación dinámica entre varios departamentos de la organización; además, la variedad de requisitos, la redundancia de información y la intención de la organización son de mucha ayuda para desarrollar el arquetipo y lograr su objetivo en común.

### Quinta fase: expandir el conocimiento

En esta fase “el nuevo concepto, que ha sido creado, justificado y modelado, continúa adelante hacia un nuevo ciclo de creación del conocimiento en un nivel ontológico distinto” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 101). Este arquetipo puede generar un nuevo ciclo de creación de conocimiento en la organización, expandiéndose horizontal o verticalmente. “El conocimiento creado por la organización puede movilizar el conocimiento de empresas filiales, clientes, proveedores, competidores y otros elementos que se encuentran fuera de la empresa, a través de la interacción dinámica” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 102). Para que esta etapa funcione adecuadamente, cada departamento de la organización debe tener la libertad de usar el conocimiento desarrollado a niveles y límites distintos en alguna otra parte.



**Figura 10.** Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional. Nonaka y Takeuchi (1999).

## 2.4 Gestión del conocimiento en las organizaciones

Pérez-Montoro (2008, p. 64) define la gestión del conocimiento en una organización como:

“la disciplina que se encarga de estudiar el diseño y la implementación de sistemas cuyo principal objetivo es que todo el conocimiento tácito, explícito, individual, interno y externo involucrado en la organización pueda transformarse y convertirse, sistemáticamente, en conocimiento organizacional o corporativo, de manera que ese conocimiento corporativo, al ser accesible y poder ser compartido, permite que aumente el conocimiento individual de todos sus miembros y que esto redunde directamente en una mejora de la contribución de esos sujetos en la consecución de los objetivos que persigue la propia organización”.

Es decir, es aquella que busca la conversión del conocimiento para generar **valor** para una organización por medio de un sistema de gestión de la información organizacional (como lo son documentos o representaciones) con el fin de que sean accesibles y compartidos por todos los interesados. A través de esta disciplina se busca contribuir de una manera directa a la consecución de los objetivos que persigue una organización.

### 2.4.1 Componentes de la gestión del conocimiento

En esta investigación se abordará la gestión del conocimiento desde el paradigma socio- organizacional; puesto que, permite

la generación y transmisión de conocimiento dentro del contexto organizacional a través de la interacción social. Por esta razón, se recurrirá a los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1999) debido a que han realizado numerosas aportaciones en la investigación de este tema.

Es elemental identificar tres componentes que se involucran en la función de las empresas e instituciones: primero, **la cultura organizacional**, sus procesos y las competencias y habilidades de su capital humano; segundo, **el aspecto tecnológico** que lleva a conocer cuáles son los sistemas y herramientas que se utilizan; y tercero, **la transferencia de conocimiento** que genera la producción de su propiedad intelectual (Madrigal y Núñez, 2013).

#### Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento fundamental para la gestión del conocimiento organizacional. Esta ilustra su comportamiento e incide en la forma en que una organización emplea la información. Minsal y Pérez (2007, p. 1) definen la cultura organizacional como: “un patrón de conducta común, utilizado por los individuos y grupos que integran una organización con personalidad y características propias”; es decir, los valores, ideas, hábitos y tradiciones que comparten los miembros de la organización, ya sea en mayor o menor medida. Esta cultura es plasmada en las estructuras, las estrategias de comunicación, las acciones y los procesos de trabajo; la cual determina la forma en cómo funciona la organización.

De acuerdo con Rojas (2012), todo proceso de gestión del conocimiento debe basarse en el fortalecimiento de la cultura organizacional y el adecuado direccionamiento de los procesos de comunicación. Cuando un directivo da a conocer los planes a los miembros de la organización constituye una cultura de confianza, la cual es el punto fundamental para que la organización pueda crecer apoyada en la gestión del conocimiento, dado que los empleados al ser tomados en cuenta se sentirán comprometidos y seguros. Como resultado, irán adquiriendo el conocimiento necesario para mejorar la calidad de su trabajo y así crecer junto con la organización.

### Aspecto tecnológico

De acuerdo con Reyes (2004) el aspecto tecnológico en la gestión del conocimiento se refiere a las herramientas que ayudan durante las etapas de captura, conservación, organización, procesamiento y difusión del conocimiento.

Madrigal y Núñez (2013) mencionan que la integración de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) es necesaria cuando el conocimiento explícito aumenta considerablemente o cuando el incremento de integrantes dentro de la organización o la cantidad de documentos son poco manejables de una forma manual para su gestión. Las TIC se implementan para compartir, analizar, transferir y almacenar el conocimiento explícito de una forma rápida y eficiente. Algunos medios más utilizados para la difusión del conocimiento son los sitios web, el correo electrónico, documentos impresos, chats, sistemas de almacenamiento en la nube, entre otros.

Pérez-Montoro (2008, p. 172) expone una serie de consideraciones para una adecuada implantación tecnológica:

1. No existe un recurso tecnológico único que agote todas las necesidades para la gestión del conocimiento, debe pensarse en una articulación de diferentes herramientas para cubrir ese fin.
2. Al articular un programa tecnológico para la gestión del conocimiento se deben tener en cuenta el contexto organizacional y las características del usuario del conocimiento.
3. La tecnología empleada en la gestión del conocimiento debe ser flexible, es decir debe permitir presentar el conocimiento de distintas maneras e incorporar cambios.
4. Los recursos tecnológicos deben facilitar la creación, socialización y consulta de conocimiento.

Se hace mención de estas sugerencias, dado que pueden ayudar a desarrollar estrategias de implementación de tecnología adecuadas a las necesidades de la organización y que éstas puedan conformarse como facilitadoras para la creación de una cultura de compartimiento de conocimiento.

### Transferencia

De acuerdo con Boyona y González (2010), la transferencia es el proceso de producción y circulación social del conocimiento que genera aprendizaje. Este proceso se da de forma interna y externa en una organización. Para realizar una adecuada transferencia de conocimiento debe analizarse el contexto social, debido a que al ser un proceso de interacción social requiere considerar el entorno y las condiciones que intervienen para su facilitación u obstaculización. Para llegar



**Figura 11.** Componentes de la gestión del conocimiento. Elaboración propia.

a conseguir una verdadera gestión del conocimiento, Santillán de la Peña (2010) menciona que es necesario confluir en tres áreas de actuación: gestión de la información, gestión de las personas y medición del conocimiento.

La gestión de la información se refiere a los sistemas que permiten compartir la información que posee la organización y las personas que la forman; por ejemplo, los sistemas de información, documentación y las herramientas de transmisión

de conocimiento basadas en las nuevas tecnologías Web 2.0 como los foros, blogs y wikis.

La gestión de las personas hace referencia al establecimiento de políticas de desarrollo de los seres humanos. Estas políticas deben permitir que las ideas y conocimientos fluyan para hacer sentir a las personas motivadas a aportar sus conocimientos a la empresa y aprender de forma continua. Algunas propuestas son la formación continua basada tanto en presencial como en encuentros con proveedores; así como, *e-learning*, autoaprendizaje o la celebración de reuniones que permitan compartir ideas y conocimientos. Santillán de la Peña señala la importancia de generar comunidades de conocimiento para todas aquellas personas que usan y aplican conocimientos similares.

La medición del conocimiento implica asignarle un valor al interior de las organizaciones para demostrar su potencial para afrontar el futuro.

## 2.5 El ciclo de vida del conocimiento organizacional

El ciclo de vida del conocimiento en una organización se divide en seis fases: creación, captura, estructuración y procesamiento, diseminación adquisición, y aplicación.

La creación del conocimiento es el proceso mediante el cual se genera un nuevo conocimiento en un integrante de una organización; puede ser tácito o explícito. Este conocimiento suele generarse por medio de cursos, talleres o en la rutina diaria de trabajo.

La segunda fase del ciclo de vida es la captura del conocimiento, esta engloba las operaciones encargadas de

la identificación y extracción del conocimiento que reside en los colaboradores de la organización, con el objetivo de colocarlo al alcance del resto del equipo de trabajo. Esta captura de conocimiento se realiza de tres maneras distintas. En el caso del conocimiento explícito, se hace mediante su codificación o representación en forma de documentos. En el caso del conocimiento tácito explicitable, primero se produce su verbalización y luego se somete a su codificación o representación en forma de documentos. Sin embargo, en el caso del tácito no explicitable, la captura se realiza a través de estrategias de socialización entre el individuo que lo posee y el resto de la comunidad (Pérez-Montoro, 2008).

La siguiente fase es de estructuración y procesamiento; en esta se concentra en el conocimiento representado en forma documental. Estos escritos suelen recibir un tratamiento que incluye una serie de operaciones. El documento se somete a una revisión en la que el consejo editorial o las personas a cargo deciden si el conocimiento representado es pertinente y no encierra ningún riesgo que puede perjudicar en algún sentido a esa organización. Si el documento pasa la revisión, se considera aprobado. Por otro lado, una vez aprobado, se le somete a un examen formal y semántico en el que se realiza un análisis documental. Por último, el documento se incorpora en un sistema documental diseñado para conseguir que los documentos puedan ser accesibles a todos los miembros que los necesiten y compartidos entre ellos (Pérez-Montoro, 2008).

Dentro de la fase de diseminación (o compartimiento) comprende el conjunto de operaciones encaminadas a que el conocimiento involucrado en la organización llegue mediante su transferencia y su difusión a los miembros de la comunidad que lo necesiten.

La fase de adquisición es una operación crítica debido a la aprehensión cognoscitiva por parte de los miembros de la comunidad donde el conocimiento que circula entre ellos es el fruto de la diseminación. La última fase es la aplicación; en esta operación la persona ha adquirido el conocimiento, lo emplea y lo utiliza nuevamente en su praxis diaria dentro de una organización. En muchos casos, el receptor reutiliza ese conocimiento en contextos distintos del que lo originó y se crea así una reinterpretación que ofrece como fruto la creación de nuevo conocimiento (Pérez-Montoro, 2008).



Figura 12. Ciclo de vida del conocimiento organizacional. Pérez-Montoro (2008).  
Elaboración propia



## 2.6 La captura del conocimiento

La captura del conocimiento, según Pérez-Montoro (2008), es la extracción del conocimiento que poseen las personas sin que afecte sus atributos potenciales para colocarlo al alcance del resto de la comunidad.

### 2.6.1. La captura del conocimiento explícito

En una organización, la captura del conocimiento explícito se consigue por medio de la codificación, la cual consiste en representar, transformar o materializar ese conocimiento en un sistema de códigos; por ejemplo, la creación de un documento, una imagen, un video o algo material. El documento o la representación resultante permite materializar el conocimiento que solo poseían ciertos individuos para hacerlo accesible al resto de la organización por medio de su difusión.

La codificación del conocimiento es posible gracias a tres variables: primera, de lo complicado que sea el conocimiento por codificar; segunda, qué tan fina sea esa codificación; tercera, cuánto tiempo se dispone para realizar esa codificación efectiva. En las organizaciones, se busca que durante la codificación no se pierda parte del conocimiento, sino que pueda transmitirse y adaptarse con rapidez y flexibilidad utilizando un sistema que permita que el conocimiento nuevo sea representado con efectividad.

Pérez-Montoro (2008) propone algunas formas para capturar el conocimiento explícito: la gestión de buenas prácticas, los mapas mentales y el **benchmarking**. La gestión de las buenas prácticas es el diseño de una ruta que permita la captura de soluciones que ha desarrollado una persona; al ser imitadas

por el resto de los miembros se ahorran esfuerzos y ayudan a la organización a detectar y corregir malas prácticas. Para ello, es necesario incluir un repositorio electrónico que difunda esas prácticas por medio de informes o reportes. Esto genera un mejor rendimiento en los integrantes de la organización, promueve el sentido de comunidad y se consigue reducir la reinención del conocimiento existente.

Los mapas mentales son un sistema de representación del conocimiento en el que se toman notas a través de la técnica del dibujo de mapas conceptuales. Es un método ágil y dinámico que permite la captura del conocimiento de forma más intuitiva en la que se puede resumir cómodamente grandes volúmenes de información o visualizar la estructura completa de un asunto complejo. El **benchmarking**, a diferencia de las dos formas anteriores de capturar el conocimiento explícito, está relacionado con lo que hacen otras organizaciones; consiste en estudiar, comparar e intercambiar entre organizaciones las buenas prácticas para solucionar problemas comunes. Así, se decide cuáles se pueden implementar en la organización. Este proceso fomenta la captura mutua de conocimiento. La esencia del **benchmarking** se basa en ser consciente de las propias debilidades y saber que seguramente, hay una organización que funciona mejor y de la cual se puede aprender (Marciniak, 2017).

### 2.6.2. La captura del conocimiento tácito

Estas son algunas estrategias que Pérez-Montoro (2008) propone para la captura del conocimiento tácito no explicitable: la socialización, la técnica de los **weblogs** y la metáfora. La socialización se refiere a dar acceso al conocimiento; en otras palabras, cuando un miembro de la organización posee conocimiento y puede compartirlo al resto de la comunidad.

Hay dos tipos de socialización: formal e informal. El primero está relacionado con un recurso tecnológico (correo electrónico, intranet de la empresa, programas de *workflow* o *groupware*). Dentro de esta existen restricciones sobre la comunicación intercambiada entre los miembros que participan. En cambio, en la socialización informal no hay restricciones en los intercambios comunicativos entre las personas que intervienen.

Los *blogs* o *weblogs* son útiles para realizar una bitácora de las vivencias y opiniones acerca de un proyecto o acción importante; se redacta en primera persona y en términos informales. Esta estrategia permite capturar el conocimiento de quien lo protagoniza; el listado de las entradas aparece por fecha de publicación (de la más nueva a la más antigua), dichas entradas pueden ser comentadas por otras personas. Debido a su uso dentro de las organizaciones surgió la variante *k-logs* (*knowledge logs*), una herramienta desarrollada para que los miembros de una organización puedan hacer público lo que quieren compartir con el resto de la comunidad. Los temas son de carácter exclusivo de la organización, su acceso es restringido, la información es almacenada en un blog y debe estar bien documentada, dado que puede ser sometida a auditoría. El uso de los *k-logs* permite conservar el conocimiento de un miembro de la organización, aunque la abandone, fomenta la creatividad y es una herramienta horizontal.

En el caso de la metáfora, la persona que posee el conocimiento tácito dos ideas contradictorias o no relacionadas; esto activa el proceso de asimilación del conocimiento de quienes la reciben, incluso individuos de otros entornos son capaces de entender una misma idea de forma intuitiva sin utilizar lenguaje explícito y analítico. Las personas que reciben la metáfora la analizan y comienzan a asimilar el conocimiento tácito dentro de

ella, es decir, el análisis permite transformar esa metáfora en un modelo real. El receptor no se queda con la metáfora, sino con el conocimiento tácito.

## 2.7 La diseminación y la transferencia del conocimiento

Una vez capturado y estructurado el conocimiento de las organizaciones se debe diseminar y transferirlo a los demás miembros para convertirlo en valor. Pérez-Montoro (2008, p. 137) define la diseminación como: “el conjunto de operaciones que persiguen que el conocimiento involucrado llegue, mediante su transferencia y difusión, de manera efectiva a los miembros de la organización que lo necesiten”.

En la organización, se distinguen dos tipos de transmisión y difusión del conocimiento: la diseminación por medio del uso de documentos (conocimiento como información), en el cual se utilizan recursos tecnológicos que habilitan el intercambio de documentos. El segundo tipo, la diseminación directa entre los integrantes de la organización (conocimiento como capital humano), se realiza a través de diferentes estrategias, que permiten la transferencia directa del conocimiento tácito que posee una persona a la mente de otra persona.

### 2.7.1. Factores facilitadores de la transferencia de conocimiento

Existen muchos factores que facilitan y benefician la transmisión de conocimiento. En primera instancia, la confianza que debe tener la persona que transfiere la información, pues

necesita un grado de confianza suficiente para poder realizar la diseminación. Por otro lado, es necesario que la organización tenga el mismo deseo por mejorar y generar una adecuada comunicación del conocimiento; además, es importante que sus miembros compartan el interés por resolver los problemas de la organización.

Esta absorción y diseminación del conocimiento debe darse de forma rápida para que pueda ser asimilada de manera oportuna por los miembros de la organización (Pérez-Montoro, 2008).

### 2.7.2. Factores inhibidores de la transferencia de conocimiento

De acuerdo con Pérez-Montoro (2008) algunos factores que pueden inhibir la transferencia de conocimiento en las organizaciones son: falta de confianza entre el emisor y el receptor; las diferencias de cultura, vocabulario y *background* de los miembros de la organización. También interrumpen la transferencia la falta de tiempo y de lugares de reunión, no obtener beneficios por transmitir el conocimiento y la historia organizacional. Finalmente, inhiben la transferencia los procedimientos estandarizados, los cuales son rutinas que se emplean en la organización para implementar tareas cotidianas, y los paradigmas organizacionales, que son la filosofía de la organización.

Con el propósito de combatir los factores inhibidores de la transferencia de conocimiento es necesario realizar un análisis de las problemáticas que presenta la organización, para así, generar estrategias y/o herramientas que permitan convertirlos en factores facilitadores de conocimiento.

## 2.8 Capital intelectual en las organizaciones

De acuerdo con Pérez-Montoro (2008) el capital intelectual es el conjunto de elementos que son capaces de producir valor para la organización y contribuyen al alcance de objetivos. También es considerado como aquel conjunto de activos intangibles que producen valor para la organización. Algunos ejemplos son los conocimientos de las personas, sus capacidades, talento, destrezas, la calidad de las relaciones que se mantienen con miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones (Pérez-Montoro, 2008).

El modelo *Intelect* define al capital intelectual como el conjunto de activos de una sociedad que generan o generarán valor para una organización en el futuro (Bueno, 2008). Este modelo fue creado por Euroforum (1998) e indica que el capital intelectual se conforma por tres partes: humano, estructural y capital.



**Figura 13.** Modelo Intelect. Euroforum (1998). Elaboración propia.

### Capital humano

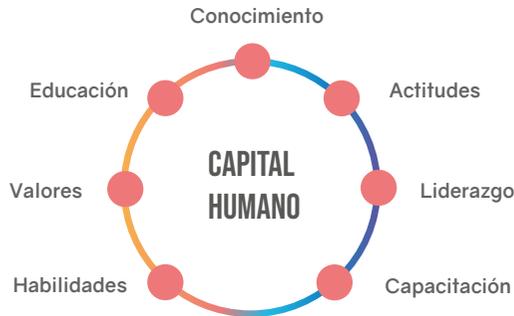
El capital humano hace referencia al conocimiento tácito y explícito de las personas, es un activo intangible que la empresa solo puede adquirir de manera temporal (Madrigal y Núñez, 2013).

### Capital estructural

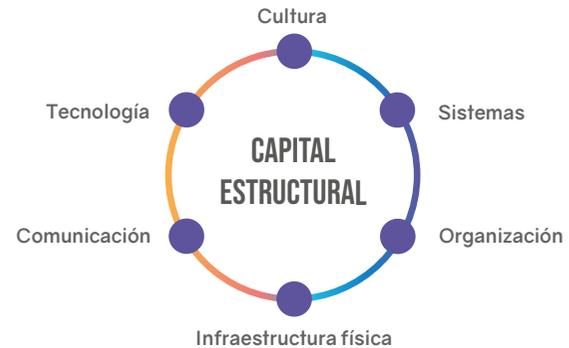
El capital estructural está relacionado con el conocimiento que es explicitado, sistematizado e internalizado por la organización y que permanece en ella. Gracias a este capital, el conocimiento puede ser socializado, lo que mejora la eficacia y eficiencia de la organización (Madrigal y Núñez, 2013).

### Capital relacional

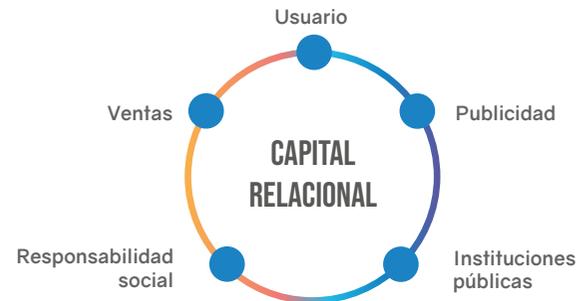
El capital relacional representa el valor de los vínculos de la organización con el exterior; por ejemplo, los clientes, alianzas, proveedores, sindicatos, entre otros (Madrigal y Núñez, 2013).



**Figura 14.** Componentes del capital humano. Madrigal y Núñez (2013). Elaboración propia



**Figura 15.** Componentes del capital estructural. Madrigal y Núñez (2013). Elaboración propia.



**Figura 16.** Componentes del capital relacional. Madrigal y Núñez (2013). Elaboración propia.

# Capítulo 3.

## Metodología y análisis de la investigación

*El objetivo de la investigación de campo es sentir lo que sienten los participantes. Esto es construir empatía. Para lograr este objetivo, te sumerges en las vidas de otras personas y en los tipos de situaciones que enfrentan para que puedas experimentar emociones similares. La adopción de este enfoque empático es necesaria para reducir cualquier forma de sesgo y juicio hacia sus estilos de vida y puntos de vista. También genera cercanía con las personas y ayuda a comprender mejor sus sentimientos. Para generar empatía, se debe ser realmente curioso cuando se está en el campo haciendo las preguntas de la entrevista, escuchando atentamente lo que dicen los participantes y observando cada situación como si fuera la primera vez que se ha visto. Si puedes desarrollar empatía por los participantes, al final de un estudio, tendrás la comprensión empírica de sus sentimientos. Este conocimiento te coloca en una mejor posición para crear soluciones de diseño de información que satisfagan sus necesidades (Pontis, 2019, p.37).*

La metodología de la investigación es una herramienta fundamental para el desarrollo de las actividades académicas; ya que, permite establecer el rumbo de una investigación. Por este motivo, el objetivo de este capítulo es describir el diseño metodológico y las actividades realizadas durante la investigación exploratoria con la finalidad de exponer el estudio de caso de la Fundación Dr. Sonrisas (FDS).

### 3.1 Metodología

El proyecto se desarrolla a través de una investigación de corte cualitativo mediante el estudio de caso: Fundación Dr. Sonrisas. El trabajo se realizó durante el periodo de abril 2018 a noviembre 2019 siendo posible gracias a la integración de un equipo interdisciplinario compuesto por cuatro estudiantes y tres asesoras pertenecientes a la Maestría en Diseño Información y Comunicación (MADIC) de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM); además de una lectora interna y un lector externo.

Nombre	Línea de investigación	Participación
Dra. Caridad García Hernández	Estrategias de comunicación	Asesora
Dra. Angélica Martínez de la Peña	Diseño de información	Asesora
Dra. Rocío Abascal Mena	Sistemas para la interacción	Asesora
Dra. Nora Morales Zaragoza	Diseño Estratégico	Lectora interna
Dr. Israel Patiño Galván	Sistemas Computacionales	Lector externo
Lic. Dulce González García	Diseño de información	Estudiante
Lic. Elizabeth Geronimo Villa	Estrategias de comunicación	Estudiante
Lic. Kimberley Zacarias Cuapa	Diseño de información	Estudiante
Lic. Mayra Magaña Pintor	Estrategias de comunicación	Estudiante

**Figura 17.** Integrantes del equipo de investigación, asesores y lectores del proyecto. Elaboración propia (2019).

Este posgrado se integra por las siguientes líneas de investigación:

- **Diseño de la información:** es el campo del diseño enfocado en el desarrollo de sistemas de comunicación que propicien un mejor entendimiento entre personas a través de imágenes y textos organizados, comprensibles y con sentido para los usuarios.
- **Estrategias de comunicación:** es el enfoque que permite diseñar, instrumentar y evaluar procesos de comunicación social a partir del análisis de diversos contextos y necesidades para generar estrategias que propicien transformaciones a favor del desarrollo en diversos ámbitos sociales.
- **Sistemas para la interacción:** es la disciplina que permite analizar problemas complejos relacionados con la información y proponer soluciones tecnológicas viables.

Con la finalidad de establecer las etapas que guiaron el desarrollo del proyecto se retomó el proceso de investigación dirigido por el diseño de información propuesto por Sheila Pontis (2019), este establece tres etapas: temprana, media y tardía. Durante la primera, los objetivos principales de la investigación se centran en determinar la dirección del proyecto, formular preguntas y reunir hallazgos con el fin de crear una imagen precisa de la situación.

En la etapa media se debe elaborar y enriquecer una idea o concepto central, validarla e identificar áreas de mejora, mientras que en la última etapa se evalúa un prototipo funcional, se optimiza y se determina la efectividad del artefacto diseñado. En la figura 10 se muestran las etapas y pasos que engloban el proceso de investigación dirigido por el diseño de información:

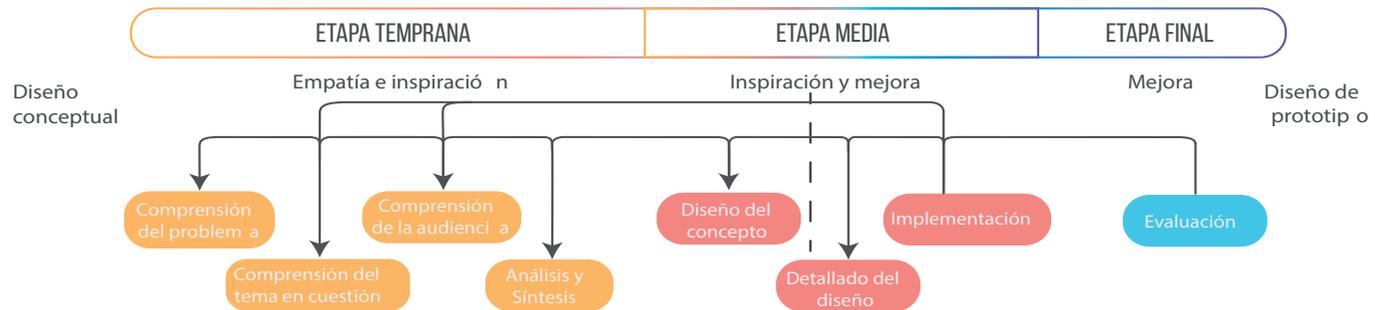


Figura 18. Proceso de investigación dirigido por el diseño de información. Pontis (2019). Rediseño y traducción del equipo de investigación

## 3.2 Estudio de caso

El estudio de caso es una descripción detallada y exhaustiva de una situación real y consiste en realizar un análisis de las características, los elementos y la dinámica de una situación. Asimismo, es considerado como un puente entre la teoría y la práctica, puesto que, favorece el aprendizaje significativo y colaborativo. La finalidad de un estudio de caso sobre individuos, grupos u organizaciones radica en conocer las experiencias, conocimientos y situación específica de estos sujetos sociales para descubrir y desarrollar proposiciones empíricas que puedan resultar en generalizaciones (Güereca, 2018).

Este tipo de investigación se enfoca en la recolección de información cualitativa a través de observaciones prolongadas; puede incluir datos cuantitativos sobre la magnitud de lo observado y debe incluir una triangulación entre lo cuantitativo, cualitativo y vinculado con teorías preestablecidas. Por ello, las técnicas de investigación que se utilizan son investigación documental, observación y entrevistas enfocadas.

### 3.2.1 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento del problema. Su fin es buscar la lógica y la comprensión del conocimiento científico de los hechos y acontecimientos que nos rodean (Maya, 2014). A continuación, se describen las técnicas elegidas para cumplir los objetivos del proyecto: investigación documental, observación y entrevistas.

#### a) Investigación documental

La investigación documental es la revisión de documentos relacionados con el tema, la cual permite reflexionar y citar trabajos realizados que aporten información sustancial. El proceso de investigación se debe realizar de forma ordenada y con objetivos precisos para la construcción del conocimiento (Chong, 2007).

Esta técnica se utilizó para la búsqueda de investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento en organizaciones. Posteriormente, se compararon y ordenaron las obras compiladas y se descartaron aquellas obras planteadas desde un enfoque dirigido a un sistema de ordenamiento técnico administrativo; puesto que, eran inaplicables al objeto de estudio. Se decidió elegir como fundamento teórico el trabajo de Nonaka y Takeuchi (1999) sobre gestión del conocimiento, a Madrigal y Núñez (2013) por sus aportes sobre la transferencia del conocimiento y a Pérez-Montoro (2008) sobre gestión del conocimiento organizacional. Finalmente, la lectura y análisis de estas investigaciones permitió construir el marco teórico de esta investigación.

#### b) Observación

Es una técnica utilizada en diversas disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa y permite recolectar datos sobre las personas, procesos y culturas. Esta herramienta se ha utilizado en antropología y etnografía durante más de un siglo. DeWalt, K. y DeWalt, B. (2002, p.vii) enuncian que el trabajo de campo involucra “una mirada activa, una memoria cada vez mejor, entrevistas informales,



escribir notas de campo detalladas y tal vez, lo más importante, paciencia”. Como se menciona, la observación y el trabajo de campo siempre van de la mano, lo cual permite tener una perspectiva más amplia para obtener y extraer información que solamente puede conseguirse de una forma presencial.

Hay dos tipos de observación: simple y participante. La primera se refiere al registro y análisis descriptivo que realiza el investigador al usar sus propios sentidos para encontrar hechos significativos y espontáneos de su interés. Por otro lado, la observación participante es un método de recolección de información que ayuda a comprender un fenómeno o problema social. Esta se caracteriza por la interacción del observador con los sujetos observados, con la finalidad de conocer mejor lo que ocurre en el ambiente natural. La persona que recoge los datos convive con el fenómeno observado para entender a profundidad la situación de un grupo de personas, su cultura, procesos, valores y formas de vida.

### c) Entrevistas

La entrevista es una técnica que permite la interacción humana a partir del diálogo y la pregunta-respuesta con base en una guía de temas detonadores. Macías (2007) menciona que las entrevistas son una forma de dar voz al otro, por lo que es ideal para entender el ambiente y los procesos que realizan los individuos. Se utilizó la entrevista enfocada, la cual es dirigida a situaciones concretas y aplicada a un individuo señalado previamente. Las preguntas se fijan con un determinado orden y contienen un conjunto de categorías u opciones para que el sujeto elija (Díaz y otros, 2013).

La aplicación, hallazgos y resultados de las diversas técnicas están detallados a continuación; asimismo, en el apartado anexos se encuentra el contenido completo de la información recabada.

## 3.3 Desarrollo de la investigación

En este apartado se describirán las actividades realizadas en cada etapa de la investigación. Durante la **etapa temprana** se realizaron cuatro actividades: dos reuniones con la FDS, la participación en el programa Día de la sonrisa y una visita al Centro Médico Nacional Siglo XXI.

En la **etapa media** se realizaron cuatro actividades: una visita a las oficinas de la FDS, un taller de colaborativo de mapeo de problemas de la organización, un mapeo de actores, visualización del modelo de operación y el mapeo del proceso central de trabajo de la organización. Estas actividades formaron parte de la investigación de campo y exploratoria del proyecto.

Finalmente, en la **última etapa** se describen las cuatro posibles propuestas y la posterior elección de la Caja de herramientas para OSC (CHOSC) como proyecto de intervención desarrollado para la gestión del conocimiento de las OSC.



Figura 19. Actividades de la investigación. Elaboración propia (2019).

### 3.3.1 Etapa temprana. Comprensión del problema y de la audiencia.

La etapa temprana permitió realizar un acercamiento con el equipo de la FDS para conocer sus necesidades, realizar un acuerdo de colaboración y proponer la delimitación del proyecto. Para comprender su entorno y explorar las áreas de oportunidad, se realizaron las siguientes actividades:

1. Reunión con la Fundación Dr. Sonrisas
2. Asistencia al programa *Día de la sonrisa*
3. Visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI
4. Reunión del equipo de investigación y la FDS para la definición de un acuerdo de colaboración

A continuación se describe cada actividad, el objetivo, la técnica de investigación utilizada y los resultados encontrados.

## ETAPA TEMPRANA



### 3.3.1.1 Actividad 1. Reunión con la Fundación Dr. Sonrisas

**Técnica de investigación:** Diálogo horizontal

**Objetivo:** Detectar las necesidades y áreas de oportunidad para trabajar con la Fundación Dr. Sonrisas.

**Descripción:** El lunes 23 de abril de 2018, se realizó la primera reunión en la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Cuajimalpa con miembros de la Fundación Dr. Sonrisas y con el equipo de investigación. En esta reunión, los miembros de FDS expresaron necesidades como: recaudar fondos para medicamentos, concientizar al público sobre la importancia de la donación de sangre, contar con mecanismos adecuados para sensibilizar a los voluntarios sobre la situación clínica de los niños; organizar y sistematizar la información de la fundación para homogeneizar el trabajo de todas las sedes y generar información adecuada para familiares y público en general sobre las enfermedades.

**Resultados de la actividad:** Con esta reunión se pudieron detectar algunas problemáticas prioritarias como la carencia de estrategias de comunicación para sensibilizar a los donantes, la pérdida de información a falta de una herramienta que permita su sistematización y organización, las deficiencias en la comunicación interna y entre filiales; así como, la falta un registro de casos o situaciones de riesgo que sirvan de base para mejorar la atención de los beneficiarios.

Al final de esta reunión, se acordó participar el sábado 28 de abril de 2018 en el programa *Día de la sonrisa* con el objetivo de conocer las actividades y actores que integran a la FDS.

## ETAPA TEMPRANA



### 3.3.1.2 Actividad 2. Participación en el programa Día de la sonrisa

**Técnica de investigación:** Observación simple

**Objetivos:**

1. Observación de actividades, relaciones y dinámicas durante el curso del evento.
2. Identificación de actores y necesidades.

**Descripción:** El sábado 28 de abril de 2018, el equipo de investigación acudió al evento que la FDS realiza anualmente para festejar el Día del Niño en el Lienzo Charro del Pedregal de la Ciudad de México. A este evento acuden niños invitados por la FDS, de otras fundaciones y casas hogar. Para facilitar la atención y cuidado de los niños acuden al evento voluntarios y trabajadores de la fundación, así como algunos familiares de los niños beneficiarios. En esta segunda actividad se realizó una observación simple y pláticas informales con voluntarios, trabajadores de la fundación y padres de familia.

**Resultados de la actividad:** Se comprendió que el estado de salud de los niños es muy variable. Presentan distintas enfermedades y su condición varía entre una aparente autonomía y la completa dependencia. La saturación del personal de la organización hace evidente la necesidad de contar con herramientas para optimizar su operación, logística y comunicación (interna y con voluntarios). Las madres de los pacientes expresaron la necesidad de tener apoyo psicológico para el paciente, cuidadores y el resto del entorno familiar; existiendo una particular preocupación por los hermanos del paciente, ya que el cuidado del menor enfermo genera desplazamiento del resto de los hijos. Debido a la cantidad de personas que solicitan apoyo psicológico, es importante considerar aumentar la plantilla de este departamento; o en su defecto, definir quiénes pueden acceder a este servicio.

Por último, también comentaron el deseo de tener información precisa, clara y entendible sobre las enfermedades de sus hijos, ya que su diagnóstico genera una profunda angustia, miedo y confusión por no entender su condición, los tratamientos y las complicaciones. En el **Anexo 1. Diario de campo No.1** se puede encontrar el análisis completo de esta actividad.

## ETAPA TEMPRANA

Reunión con la  
FDS

Participación  
en el programa  
Día de la sonrisa

Visita al  
Hospital Centro  
Médico Siglo  
XXI

Reunión con la  
FDS para  
acuerdo de  
colaboración

### 3.3.1.3 Actividad 3. Visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI

**Técnica de investigación:** Observación participante

**Objetivo:** Identificar las necesidades y problemáticas relativas a los usuarios (menores que atendidos por esta institución).

**Descripción:** El 24 de mayo de 2018, el equipo de investigación asistió a la sala de espera del área de oncología pediátrica del Hospital Centro Médico Siglo XXI, donde se desarrolló una estrategia no invasiva de aproximación con los usuarios (pacientes del área de oncología pediátrica) a través de actividades recreativas como el origami y el modelado de figuras. De manera simultánea, se contó con un buzón de deseos, donde los niños depositaban un mensaje para expresar sus inquietudes.

**Resultados de la actividad:** El equipo detectó el interés de los menores por contar con espacios de dispersión durante su estancia en el hospital. Un descubrimiento importante fue que, a pesar de la enfermedad, los niños mantienen el deseo de aprender y divertirse. En el **Anexo 2. Diario de campo No. 2** se puede encontrar el análisis completo de la actividad.



**Figura 20.** Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante la visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI (2018).

## ETAPA TEMPRANA

Reunión con la  
FDS

Participación  
en el programa  
Día de la sonrisa

Visita al  
Hospital Centro  
Médico Siglo  
XXI

Reunión con la  
FDS para  
acuerdo de  
colaboración

### 3.3.1.4 Actividad 4. Reunión del equipo de investigación y la FDS para la definición de un acuerdo de colaboración

**Aproximación:** Diálogo horizontal

#### **Objetivos:**

1. Presentar una propuesta de trabajo.
2. Establecer los criterios de colaboración.
3. Formalizar la vinculación con la Fundación Dr. Sonrisas.

**Descripción:** El lunes 4 de junio de 2018, se realizó una reunión en la Universidad Autónoma Metropolitana en la que estuvieron presentes el equipo de investigación y los miembros de la fundación, cabe destacar la participación de Andrés Martínez, director de la FDS.

A partir de las observaciones de las actividades de investigación exploratoria, se presentó la propuesta de enfocar el proyecto en el fortalecimiento interno de la organización, con la finalidad de desarrollar una estrategia que les permita optimizar su funcionamiento para potenciar su impacto con los beneficiarios.

**Resultados de la actividad:** Se destacó la importancia de atender los problemas de información y comunicación.



**Figura 21.** Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante la visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI (2018).

### 3.3.2 Etapa media. Diseño del concepto e implementación

En la etapa media, se realizaron las siguientes actividades con la finalidad de conocer a profundidad las problemáticas del funcionamiento interno de la FDS:

1. Visita a las oficinas de la Fundación Dr. Sonrisas.
2. Mapeo de actores.
3. Taller colaborativo de mapeo de problemas de la organización.
4. La segmentación y clasificación de sus servicios.
5. Mapeo del proceso central de la organización a través de un diagrama o blueprint de servicios.

A continuación se describe cada actividad, el objetivo, la técnica de investigación utilizada y los resultados encontrados.

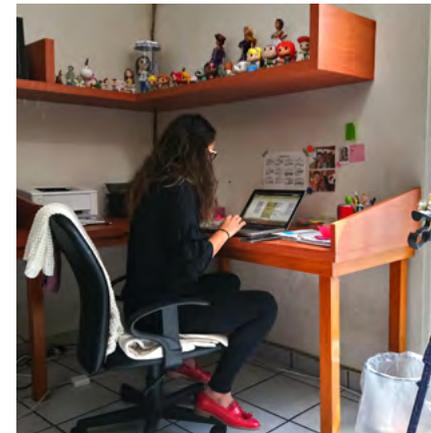


**Técnica de investigación:** Observación participante

**Objetivo:** Analizar el ámbito de la organización, los procesos de trabajo y las interacciones entre sus miembros.

**Descripción:** El equipo de investigación visitó la oficina central de la FDS el 28 de junio de 2018 para realizar un proceso de observación sobre las dinámicas, actividades e interacciones de trabajo de la organización. Esta visita permitió comprender su forma de trabajo e inquietudes a través del diálogo con el equipo de FDS.

**Resultados de la actividad:** Esta actividad permitió visibilizar la complejidad de los procesos de trabajo de la fundación y comprender que cualquier posibilidad de acción depende de la gestión oportuna de sus procesos productivos y administrativos. Con ello, fue posible dimensionar la necesidad de generar una estrategia integral para optimizar su funcionamiento. En el **Anexo 3. Diario de campo No. 3** se puede encontrar el análisis completo de la actividad.



**Figura 22.** Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante la visita a la oficina central de la FDS (2018).



## ETAPA MEDIA



### 3.3.2.3 Actividad 3. Taller colaborativo de mapeo de problemas de la organización

**Técnica de investigación:** Observación participante

**Objetivo general:** Realizar un análisis colaborativo de los problemas y barreras que frenan el desarrollo de la organización.

**Objetivos particulares:**

1. Encontrar patrones conflictivos.
2. Descubrir las causas y efectos de los problemas detectados.
3. Identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de manera colaborativa.

**Descripción:** El viernes 27 de julio de 2018, se realizó un taller colaborativo de mapeo de problemas en la reserva *El Encinal* de la Universidad Autónoma Metropolitana en la que participaron representantes de FDS y el equipo de investigación. En este taller colaborativo, se integraron tres equipos aleatoriamente; los cuales, hicieron una lluvia de ideas de las problemáticas por las que atraviesa la FDS. Estas ideas se escribieron en notas adhesivas para posteriormente realizar un ejercicio de análisis, categorización y visualización colectiva. Finalmente, se organizó un listado de dichas problemáticas para contemplar posibles soluciones.



### Problemáticas detectadas:

#### Equipo A:

- 5 problemas de integración
- 5 problemas sobre estructura

#### Equipo B:

- 2 problemas en integración
- 4 problemas sobre gestión del voluntariado
- 2 problemas sobre la operación de programas sociales
- 5 problemas sobre estructura

#### Equipo C:

- 6 problemas sobre retroalimentación
- 4 problemas de gestión del tiempo
- 3 problemas sobre la operación de programas sociales
- 4 problemas sobre comunicación
- 6 problemas sobre estructura
- 8 problemas de integración

**Resultados de la actividad:** Fue posible identificar que la cohesión de la organización es generada a partir de valores compartidos como la alegría, empatía (humanidad), amor, compromiso (responsabilidad) y pasión. Esta actividad permitió detectar cinco problemáticas: la falta de delimitación de roles y funciones, la improvisación durante la implementación de actividades, dificultades para la gestión del voluntariado, problemas de comunicación interna y saturación. Si bien, el trabajo de la FDS cumple con sus objetivos de manera exitosa, es importante resaltar que existen múltiples oportunidades para la mejora optimizar su funcionamiento e impacto en sus beneficiarios.

En el **Anexo 4. Diario de campo No. 4.** se puede encontrar el análisis completo de la actividad.



**Figura 24.** Fotografías tomadas por el equipo de investigación durante el taller colaborativo de mapeo de problemas (2018).

ETAPA  
MEDIA

### 3.3.2.4 Actividad 4. Visualización del modelo de operación

**Técnica:** Representación visual

**Objetivo:** Describir el modelo de la operación de FDS.

**Objetivos particulares:**

1. Diferenciar y clasificar las actividades.
2. Identificar las etapas y pasos del modelo de operación.
3. Visibilizar actores, interacciones y recursos clave.

**Descripción:** Para conocer el flujo de trabajo global de FDS se realizó una representación visual ( **Figura 25**) en la que se despliegan los procesos por medio de etapas, pasos y actividades; así como, los medios y actores que intervienen en cada fase. La importancia de esta visualización radica en que por primera vez se plasma su modelo general de operación en un artefacto tangible; esto permitió consolidar una primera aproximación a la codificación de su conocimiento organizacional, que a su vez se puede transformar en una herramienta creadora de conocimiento para la interacción con aliados y nuevos integrantes.

ETAPAS



PASOS



Figura 25. Visualización del modelo de operación. Elaboración propia (2018). Consultar material de apoyo No.1

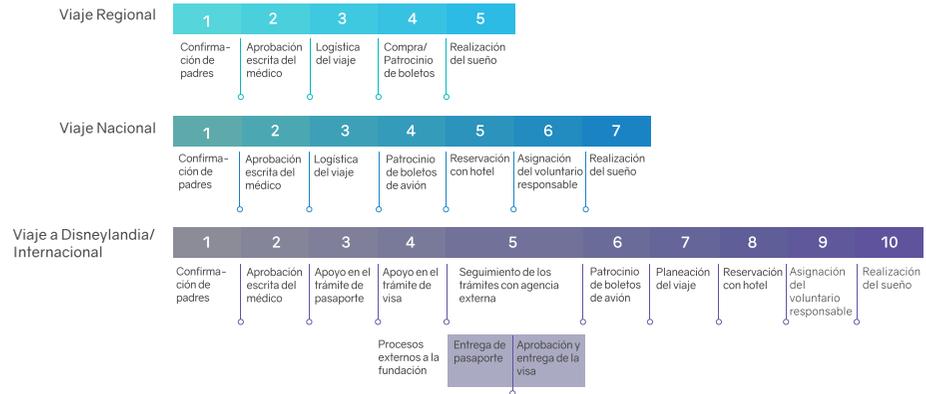
En la siguiente imagen se encuentra la tipología de actividades asistenciales del programa **Cumpliendo sueños**. A partir de esta visualización fue posible iniciar un mapeo de los recursos, actores y procesos estratégicos para la realización de las actividades que requiere cada tipo de sueño. La importancia de reconocer estos patrones radica en la posibilidad de sistematizar información para poder crear estrategias que permitan optimizar su funcionamiento y generar una mejor planeación al tener presentes los recursos económicos, materiales e intangibles necesarios para su operación.

**Figura 26.** Tipología de sueños. Elaboración propia (2018).

## Experiencias



## Viajes



**Resultados de la actividad:** A partir del conocimiento de los programas de la FDS y de los diferentes departamentos existentes, se decidió trabajar en el departamento de programas sociales; dentro del cual, se realiza la operación central de la organización: el programa *Cumpliendo sueños*; ya que, como fue posible observar a partir de las actividades anteriores la organización requiere implementar una estrategia de consolidación de los procesos de trabajo para optimizar la gestión de sus recursos y alcance de objetivos.

ETAPA  
MEDIA



### 3.3.2.5 Actividad 5. Mapa del proceso central de la organización

**Técnica:** Entrevistas enfocadas

**Facilitadores del proceso:** Disparador de memoria

**Objetivo general:** Visualizar las acciones, procesos, interacciones y recursos empleados en en el programa *Cumpliendo sueños* para identificar áreas de mejora y generar soluciones oportunas.

**Objetivos particulares:**

1. Identificar a los usuarios y sus interacciones con la organización para optimizar sus relaciones.
2. Reconocer los servicios y sus procesos centrales para detectar problemas en el desarrollo de las actividades y crear soluciones puntuales.

**Descripción:** Se realizaron entrevistas enfocadas a dos integrantes del departamento de programas sociales y uno de la coordinación de operaciones. Durante la primera parte se solicitó a los entrevistados realizar una representación visual del proceso de trabajo (disparador de memoria) que realizan para cumplir un sueño (proceso central del trabajo de la organización).

En la segunda fase, se presentó un mapeo del mismo proceso creado por el equipo de investigación con el objetivo de contrastar, complementar la información y tener un mapeo de procedimientos apegado a la realidad del funcionamiento de la organización.



## Departamento de programas sociales

### Entrevista 1

La encargada del programa *Quiero conocer el mar*, lleva a cabo sueños relacionados con actividades acuáticas; por ejemplo, nadar con delfines, conocer una cascada, viajar en barco, entre otros.

Cristina desarrolló la actividad de manera fluida. En su representación visual enumeró las actividades realizadas para destacar las partes del proceso y dibujó pequeños íconos para representar el medio que utiliza para cada paso. En su descripción detalló 10 pasos:

### Viaje a la playa

1. Contactar a los niños interesados y confirmar que sea su sueño.
2. Obtener todos los datos y la carta de autorización del doctor.
3. Asignar fecha de viaje con la carta lista.
4. Obtener los datos para formatos de avión y hotel.
5. Crear un grupo de WhatsApp para darles indicaciones del viaje.
6. Entregar a voluntarios todo el material (kit y formatos) que requieren para el viaje.
7. Monitorear que todo transcurra sin problemas el día de salida y dar seguimiento durante los cuatro días.
8. Pedir retroalimentación y hacer cierre al regreso.
9. Bajar toda la evidencia de fotos y mensajes.
10. Dar de alta en redes el viaje que se llevó a cabo para su publicación.

### Hallazgos

- Ella realizó un proceso personal de sistematización de actividades que se vio reflejado en la fluidez de la descripción de los procesos.
- A pesar de tener poco tiempo en la fundación, ha propuesto en marcha algunas dinámicas como la armonización de los grupos de viaje, ya que busca que la experiencia de cada sueño sea especial y única para los niños. Esto permite observar su apego y compromiso con la misión de la fundación.
- Es una persona proactiva. Ella genera sus propias herramientas para la gestión del flujo de sus actividades; por ejemplo, creó un protocolo de ocho pasos que guía el desempeño de sus actividades dentro del proceso general de la organización para el cumplimiento de sueños.
- Otra de sus iniciativas fue crear un banco de datos de beneficiarios con viajes preaprobados, ya que dada la variabilidad del estado de salud de los menores existe el riesgo de cancelaciones inesperadas. A través de esta propuesta les es posible reducir la pérdida de recursos.
- Finalmente, aportó una subcategorización de los registros de la base de datos general de la organización en la que incluyó criterios como viajes programados, información del médico, diagnóstico, formatos y la etapa en que se encuentra cada solicitud para poder dar seguimiento a su evolución.

En el **Anexo 5. Registro de entrevista enfocada no.1. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas** se puede encontrar el análisis completo de esta actividad.

### **Entrevista 2**

El encargado de planeación y logística del área de programas sociales optó por redactar en prosa el proceso del sueño; no utilizó iconos, dibujos o diagramas. A continuación se resume lo descrito en una lista de 11 pasos:

1. Iniciar el proceso.
2. Conocer a los niños en los hospitales, por medio de las visitas.
3. Realizar un listado de las solicitudes de los niños.
4. Asignación de solicitudes a cada miembro del equipo los sueños por la directora del área.
5. Contactar con los niños y padres.
6. Identificar si el sueño es motivación del niño.
7. Planeación de las actividades para la realización del sueño.
8. Realización del sueño.
9. La directora del área translada la solicitud del niño a la base de datos de sueños cumplidos.
10. Se asigna la lista de sueños cumplidos al área de psicología para conocer la retroalimentación del usuario.
11. Fin.

### **Hallazgos:**

- Se vincula con los candidatos para la realización de un sueño gracias a las actividades de acercamiento.

- Él debe ponerse en contacto con los usuarios para indagar sobre los gustos y personalidad de los niños y así poder perfilar el tipo de sueño que pueden cumplir.
- Se involucra en el proceso hasta que la directora del área asigna los sueños.
- Equipo de programas sociales (sueños) es el encargado de la gestión de la base de datos.
- La directora del área, genera una base de datos de los sueños cumplidos para que la encargada del área de psicología, haga un seguimiento sobre el impacto del sueño en la calidad de vida y estado del menor.

En el **Anexo 6. Registro de entrevista enfocada no.2. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas** se puede encontrar el análisis completo de esta actividad.

## **Coordinación de operaciones**

### **Entrevista 3**

El coordinador del área de operaciones, es el enlace y facilitador de tareas con el departamento de programas sociales. Él decidió escribir su proceso de trabajo en una lista de 16 pasos:

1. Iniciar el proceso.
2. Visitar hospitales/albergues.
3. Conocer pacientes.
4. Captar sueños.
5. Vaciar base de datos.
6. Seleccionar sueños posibles/hacer realidad.
7. Elegir al responsable de sueño.
8. Coordinar con doctores/tutores fecha.
9. Confirmar a terceros/ artistas, lugares, etcétera.

10. Hacer logística sueño por responsable.
11. Informar RS (redes sociales).
12. Operar el sueño. Fotos / influencer, etcétera.
13. Enviar material gráfico a RS.
14. Publicar sueño, agradecer (resultados).
15. Dar seguimiento en el área psicología.  
Retroalimentación.
16. Fin

### Hallazgos

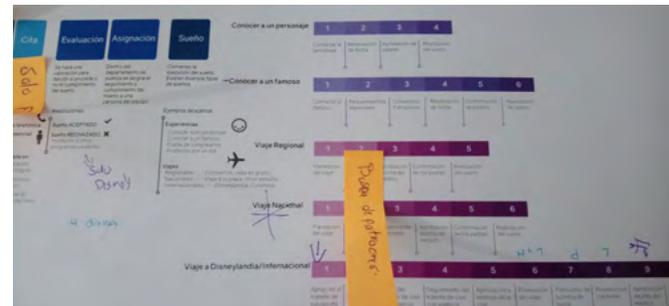
- Conoce el proceso del sueño; sin embargo, su forma de explicarlo refleja un conocimiento indirecto del proceso (su conocimiento es a través de la escucha).
- La certeza con la que describe los procesos refleja su participación activa en la organización; sin embargo, la carencia de detalles específicos a nivel de la ejecución
- denota una baja comunicación con otras áreas.

En el **Anexo 7. Registro de entrevista enfocada no.3. Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas** se puede encontrar el análisis completo de esta actividad.

### Resultados de la actividad:

Gracias a las entrevistas realizadas fue posible observar que cada integrante de la organización contaba con una representación mental distinta de los pasos a seguir para la realización de las actividades, haciendo evidente la necesidad de generar una representación formal y compartida del proceso que les permita posicionarse y entender de una mejor manera su papel en la realización de las actividades.

Ante esta situación se realizó una representación visual que mostrará de manera panorámica los procesos, interacciones y recursos necesarios para la realización de los sueños de los beneficiarios mediante una adaptación del diagrama o blueprint de servicios, la cual se explica en el siguiente apartado.



**Figura 27.** Fotografía tomada por el equipo de investigación durante el mapeo central de la organización (2018).

ETAPA  
MEDIA



### 3.3.2.6 Actividad 6. Visualización de servicios de la FDS

**Técnica:** Representación visual

**Objetivo general:** Visualizar las acciones, procesos, interacciones y recursos empleados en el programa *Quiero conocer el mar* para identificar áreas de mejora y generar soluciones oportunas.

**Descripción:** A partir de las actividades anteriores fue posible reconstruir el proceso del programa *Quiero conocer el mar*, a través de un diagrama de servicios conocido como *Service Blueprint*; ya que este es un proceso central que articula el trabajo de la organización (FDS).

**Resultados:** Esta visualización materializa el conocimiento individual del departamento de programas sociales para hacerlo explícito, a través de una herramienta visual que muestra los recursos e interacciones clave de este proceso y puede ser compartida con otros miembros de la organización para mejorar su comunicación y flujo de trabajo. En el apartado **5.2.5 Mapa de procesos** se puede encontrar el análisis completo de la actividad.

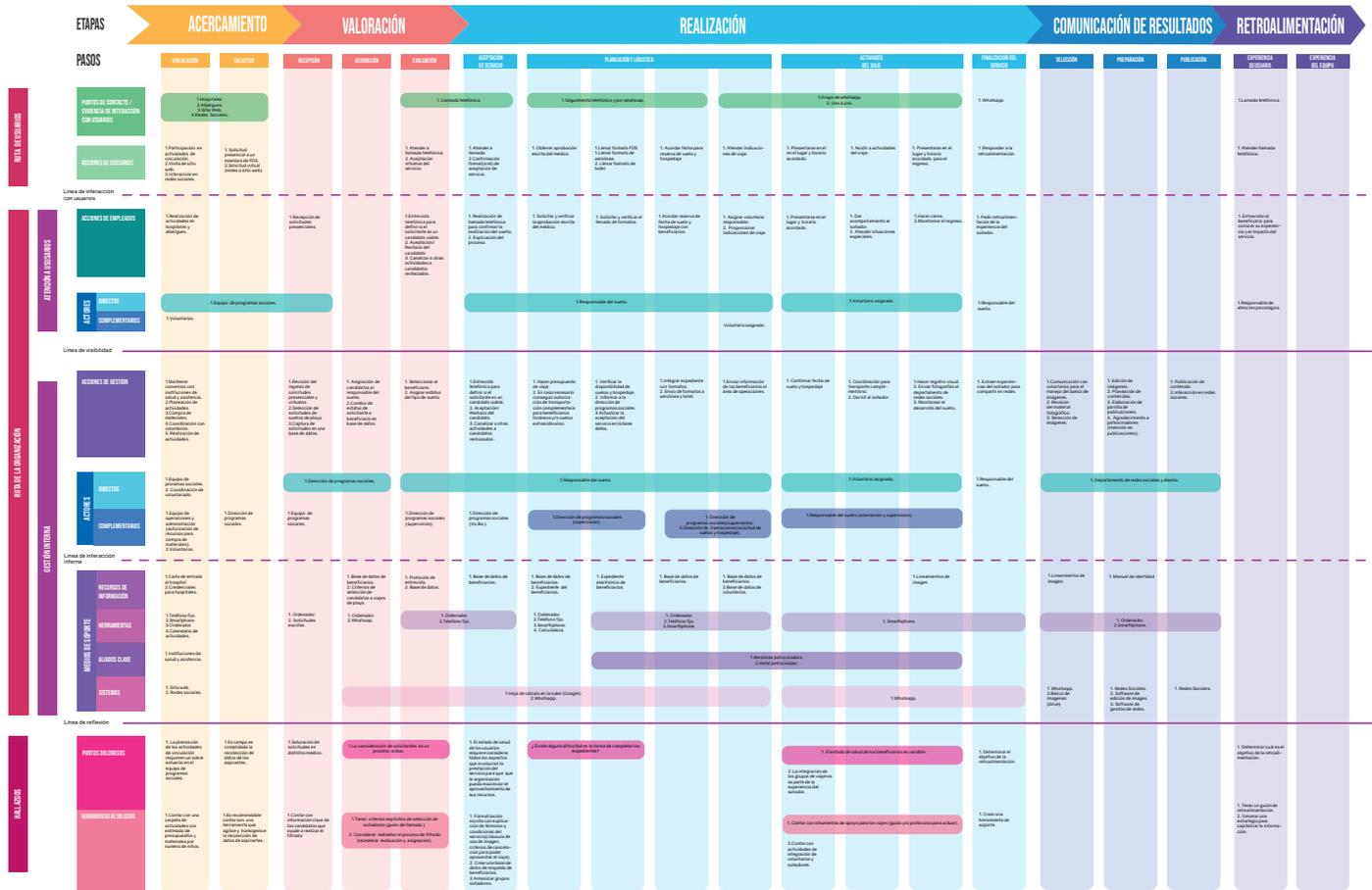


Figura 28. Blueprint del Programa Quiero conocer el mar. Elaboración propia (2018). Consultar material de apoyo No.2.

### 3.3.3 Etapa final. Elaboración de propuestas y evaluación

Después de analizar las actividades realizadas en las etapas temprana y media con ayuda del Modelo Dialéctico de la Comunicación Social, fue posible establecer las pautas de acción para desarrollar una estrategia de fortalecimiento interno a partir de la gestión del conocimiento organizacional.

A continuación se explicarán las diversas propuestas planteadas; así como la definición del concepto, requerimientos y detallado de la estrategia cuyo desarrollo se explicará en el siguiente capítulo.



#### 3.3.3.1 Elaboración de propuestas

Después del análisis de la información recabada durante la investigación, se formularon algunas propuestas para enfrentar los problemas detectados en el estudio de caso. Una constante encontrada fue la carencia de una estructura y organización del flujo de trabajo, lo cual obstaculiza una planeación estratégica y ocasiona la duplicación de tareas y pérdida de tiempo. Por lo que, se plantearon tres posibles ejes de solución:

**a) Un manual de operaciones** que permitiera reforzar el sistema normativo de la organización; puesto que, una de las situaciones problemáticas frecuentemente enunciadas por el equipo de FDS era la falta de criterios para guiar su desempeño. Sin embargo, al profundizar en el análisis de sus dinámicas e interacciones (**5.3.5 Análisis de las interacciones comunicativas de FDS empleando el MDCS**) fue posible determinar que una intervención encaminada al reforzamiento normativo sería poco funcional para la organización puesto que limitaría la proactividad y dinamismo del grupo.

**b) Un sistema de información** que permitiera homologar las bases de datos de toda la organización en un sistema unificado

en el que fuera posible descargar los documentos del proceso de forma inmediata, ver la interacción entre sus miembros identificar los puntos de conflicto dentro del proceso y llevar un registro en tiempo real de cada tarea. El objetivo de esta propuesta estaba dirigido a disminuir la pérdida de datos, facilitar la gestión de información y permitir realizar la medición del desempeño de la organización. Esta opción tuvo que ser descartada, ya que desafortunadamente ante la actual la capacidad operativa, habilidades e infraestructura tecnológica de la organización no era un proyecto viable (**5.3.5 Análisis de las interacciones comunicativas de FDS empleando el MDCS**).

**c) El desarrollo de una estrategia de comunicación y gestión del conocimiento** que permitiera socializar el conocimiento individual de sus integrantes y convertirlo en un activo valioso y aprovechable para la optimización del funcionamiento de una organización. Esta fue la propuesta elegida por el equipo de investigación; ya que, es una opción que permite construir colectivamente el conocimiento y estrategias necesarias para optimizar el funcionamiento organizacional. Además, esta opción permitiría desarrollar un instrumento que fuera aplicable tanto en la FDS como en otras OSC.



### 3.3.3.2 Definición del concepto

Antes de continuar con la definición de la propuesta es importante recapitular algunos aspectos esenciales de la investigación:

- Este proyecto se articula alrededor de la importancia de la profesionalización de las OSC; si bien, este tema que cada vez más atendido, existe la necesidad de promover estrategias para fortalecer la estructura interna, la organización de los procesos de trabajo y la creación de planes de crecimiento para estas organizaciones.
- La gestión del conocimiento es aplicado mínimamente dentro de las organizaciones como valor agregado para impactar en su funcionamiento.

Por ello, fue necesario encontrar un punto medio en el que el fortalecimiento interno de las OSC y la gestión del conocimiento puedan coincidir para generar una herramienta útil a la FDS y, en general, a las organizaciones que padecen de las mismas

necesidades. En este sentido, al analizar la investigación exploratoria empleando el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social fue posible extraer las siguientes consideraciones generales para la creación de una propuesta interdisciplinaria que propiciara transformaciones a favor del desarrollo integral de las OSC:

- Para alcanzar la madurez organizacional necesaria y cumplir con éxito su misión, las organizaciones necesitan contar con un marco estructural flexible que considere los criterios de ordenamiento, funcionamiento y comunicación interna para propiciar un crecimiento sostenible y una adecuada salud organizacional.
- Muchas OSC presentan un clima laboral complejo dada la alta demanda de beneficiarios que requieren de su asistencia. Esta situación produce una persistente improvisación y sobrecarga operativa que lleva a los miembros de las organizaciones a experimentar un desgaste excesivo.

- La alta rotación de personal es una constante que genera la pérdida de información clave para el alcance de objetivos de las OSC y provoca altos costos de capacitación, pues la curva de aprendizaje es muy larga al no contar con procesos de trabajo definidos y consolidados explícitamente en documentación oficial.
- Los esfuerzos comunicativos del tercer sector se encuentran proyectarlos hacia los usuarios y patrocinadores provocando un vacío en la comunicación interna. Esta situación deviene en dificultades operativas dada la carencia de canales y herramientas de comunicación adecuadas.

Por lo anterior, el equipo de investigación determinó como el camino idóneo para dar respuesta a estas necesidades la creación de una estrategia de mediación comunicativa que permita articular el conocimiento organizacional mediante una **Caja de herramientas para OSC (CHOSC)**; ya que, es una opción que permite “el desarrollo de pautas o guías que ayuden a construir un marco compartido de comprensión, que determinen un lenguaje común, que aporten diversas formas de pensar y resolver problemas, y que adapten información organizada a distintos contextos” (Morales, 2015, p.97).

Una caja de herramientas (**toolkit**) es una metáfora comúnmente utilizada en el contexto de la innovación. Su objetivo es proporcionar herramientas fáciles de emplear en equipos que trabajan colaborativamente para crear estrategias a la medida de las necesidades de una organización. Dicho de otra manera, es un conjunto de materiales didácticos diseñados para ayudar a estructurar y

organizar el conocimiento necesario para alcanzar un objetivo determinado.

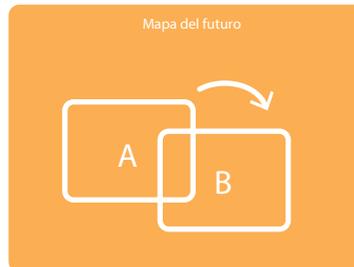
Además, se caracteriza por proveer recursos estructurados que son de utilidad para planear, organizar y delimitar objetivos de una determinada actividad. La estructura de una caja de este tipo debe ser simple y tener una lógica definida, por ello las herramientas contenidas ayudan a reducir el tiempo requerido para planificar las actividades que conducirán a la obtención de recursos beneficiosos para la organización. Una caja de herramientas debe ser diseñada adecuadamente para ser comprensible; proporcionar orientación, ser adaptable y factible de personalizar al contexto local (Conole y Fill, 2005).

A diferencia de un manual o una guía, una caja de herramientas presenta actividades que se pueden emplear de manera secuencial o aleatoria y son adaptables al contexto de cada organización.

ETAPA  
FINAL

### 3.3.3.3 Detallado de la propuesta. Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)

La propuesta interdisciplinaria de esta investigación se compone de 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 sistema ágiles para la representación de conocimiento. A continuación se describe cada una de ellas.



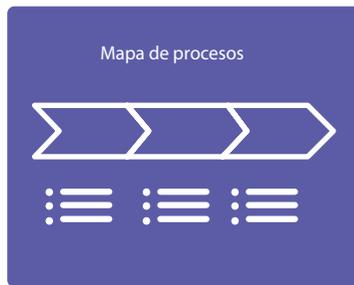
**Mapa del futuro.** Es un ejercicio diseñado para construir una visión del futuro deseado para la organización a través una reflexión colectiva de los intereses y motivaciones del equipo. La información generada orienta una reflexión sobre el futuro deseable contrastado con lo alcanzable; de esta manera es posible vislumbrar acciones encaminadas a la consecución de metas propuestas.



**Mapa colaborativo de problemas.** En este ejercicio se realiza un análisis colaborativo de los obstáculos y desafíos que afectan el funcionamiento de una organización para plantear estrategias de mejora. A través de este instrumento se crea una visión panorámica de la situación actual de la organización con el propósito de identificar problemas, comprender su origen, analizar su impacto y planear estrategias que permitan eludir su recurrencia.



**Mapa de actores.** Este ejercicio permite realizar un análisis de las interacciones de colaboración interna y externa de la organización, con la finalidad de encontrar formas de fortalecerlas. A partir de esta actividad es posible iniciar un proceso de delimitación de actividades y responsabilidades para generar un organigrama.



**Mapa de procesos.** Es una actividad planteada para visualizar las acciones, procesos y recursos empleados en la operación para identificar áreas de mejora y generar soluciones oportunas. Se puede emplear en el análisis periódico de los procesos de trabajo, con el objetivo de detectar vacíos de información y barreras que ralentizan el cumplimiento de los procesos.

**Figura 29.** Descripción de las herramientas de la propuesta CHOSC. Elaboración propia (2019).

Esta propuesta se basa en los principios planteados por el Diseño para la transición, el cual enfatiza la importancia del trabajo colaborativo como un eje fundamental para entender problemas y evaluar iniciativas que permitan catalizar transiciones hacia un futuro más sostenible (Irwin y Kossoff, 2015). Mediante las herramientas propuestas se espera abrir nuevas perspectivas para la resolución de problemas y emprender planes de acción de una manera flexible y adaptable.

Las herramientas que conforman esta propuesta fueron diseñadas a partir de la utilización de métodos pertenecientes al Pensamiento de Diseño, Diseño de Servicios y Diseño para la transición. Además, las disciplinas de Estrategias para la Comunicación y el Diseño de Experiencia de Usuario (User Experience Design/ ux Design) fueron esenciales para su elaboración cuyo desarrollo se explicará en el siguiente capítulo al igual que la fase de evaluación, pertenecientes a la etapa final.

# Capítulo 4.

## Desarrollo de la propuesta interdisciplinaria CHOSC

*Para que las comunicaciones puedan afectar el conocimiento, las actitudes o el comportamiento de la gente, deben ser detectables, discriminables, atractivas, comprensibles y convincentes. Deben ser construidas sobre la base de un buen conocimiento de la percepción visual y de la psicología del conocimiento y la conducta, y considerando las preferencias personales, las habilidades intelectuales y el sistema de valores culturales del público al que se dirigen (Frascara, 2000, p.2.).*

Este capítulo se centra en el desarrollo de la propuesta interdisciplinaria mediante el uso del modelo de la cascada; a través de cada una de las fases de este modelo se describen los requerimientos funcionales y conceptuales del proyecto, la planeación, el diseño y creación del contenido, la implementación y la evaluación. Para finalizar con los hallazgos obtenidos, los alcances, las limitaciones y las posibilidades del proyecto.

## 4.1 Modelo en cascada aplicado al desarrollo de la CHOSC

En la actualidad, la tecnología es fundamental para el trabajo y aprendizaje de cualquier organización; ya que, es una herramienta que permite reforzar su funcionamiento interno y promover la gestión del conocimiento. Por esta razón, el medio de soporte de la Caja de Herramientas para organizaciones de la sociedad civil (CHOSC) fue a través de un sitio web (versión para escritorio) debido a la facilidad de acceso y uso pues, se ha constatado, la infraestructura tecnológica dentro de una OSC es variable al igual que el nivel de adopción tecnológica del equipo de trabajo de una organización, el cual será desarrollado a través del **Modelo en cascada**.

De acuerdo con Roger Pressman (2010) el modelo en cascada o también conocido como ciclo de vida clásico representa el enfoque secuencial del desarrollo de software. Este engloba cinco fases: comunicación, planeación, modelado, construcción

y despliegue. Cada una de estas fases incluye a su vez otras actividades como se aprecia en el siguiente esquema.

Para el desarrollo del proyecto CHOSC dentro de la fase de comunicación se comenzó por el establecimiento de los requerimientos conceptuales y funcionales que debía abarcar la propuesta. Durante la fase de planeación se realizó la estimación de tiempo; así como, la definición del objetivo y del contenido pertinente para el proyecto. La fase de modelado abarcó la arquitectura de información y la creación de wireframes. Mientras que en la fase de construcción se creó el contenido conceptual, el material visual, el desarrollo del sitio web y la realización de las pruebas de usabilidad. Por último, en el despliegue comprende los hallazgos y correcciones pertinentes obtenidas de las pruebas de usabilidad y la entrega de la segunda versión del sitio web así como el mantenimiento del mismo.

### Modelo de la cascada

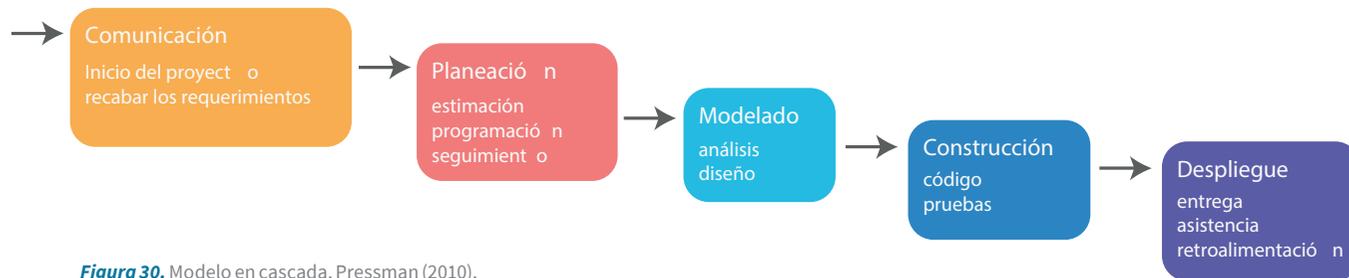


Figura 30. Modelo en cascada. Pressman (2010).



### 4.1.1 Fase de comunicación: requerimientos conceptuales y funcionales

En esta primer, se establecieron los requerimientos conceptuales, los lineamientos y consideraciones necesarias que debe poseer la propuesta que fuera apropiada para los usuarios y su contexto de uso. Para ello, se utilizaron dos herramientas retomadas de la disciplina del **Diseño de experiencia de usuario** (User Experience Design/ UX Design) la creación de una **persona** y un **escenario basado en personas**. El enfoque que otorga esta disciplina se basa en resaltar características, habilidades, valores y hábitos que humanizan y personalizan a la audiencia retomando la cultura organizacional en la que se desenvuelven y el capital intelectual que poseen; a diferencia de otras herramientas de perfilado de usuarios que se limitan a presentar a los usuarios como un conjunto de habilidades técnicas.

#### 4.1.1.1 Requerimientos conceptuales

El eje conceptual para la conformación de la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil se fundamenta en la teoría de la gestión del conocimiento organizacional como el enfoque articulador de una estrategia que permitiera crear, estructurar y diseminar el conocimiento necesario para el cumplimiento de objetivos.

Es importante destacar que para el desarrollo de la CHOSC se utilizaron como directrices a la cultura organizacional y el capital intelectual para poder crear una propuesta apropiada

para organizaciones de la sociedad civil; por lo cual, el proyecto debía contar con elementos clave como:

- Consideraciones básicas para el trabajo colaborativo.
- Pautas para la estructuración y procesamiento de información.
- Estrategias de comunicación interna y gestión de información.
- Principios básicos de planeación estratégica como la delimitación de roles, funciones y alcances; así sobre definición de procesos de trabajo.

#### Persona: perfilado de usuarios

**Persona** es una herramienta del Diseño de experiencia de usuario (User Experience Design/ ux Design) que va más allá de crear perfiles de usuarios basados en estereotipos, ya que brinda una forma precisa de pensar y comunicar sobre cómo se comportan los usuarios, cómo piensan, qué desean y por qué. Las **personas** no son reales, pero se basan en los comportamientos y motivaciones recopilados de usuarios verdaderos a través de entrevistas etnográficas. Diseñar para tipos específicos de personas con necesidades específicas es la forma más óptima de acomodar con éxito a una variedad de usuarios, ya que si se amplía de manera arbitraria la funcionalidad de un producto para incluir muchos grupos, aumenta la carga cognitiva y la sobrecarga de navegación (Cooper, Reimann, & Cronin, 2007).

Por ello, la clave de esta herramienta es elegir a las personas adecuadas cuyas necesidades representen mejor a las de un conjunto más grande de componentes clave; después,

priorizarlas para que las necesidades de los usuarios más importantes se cumplan sin comprometer la capacidad de satisfacer las de los usuarios secundarios.

En el estudio de caso de esta investigación se identificó que los perfiles de los miembros de la Fundación Dr. Sonrisas (FDS) se destacan por tener un gran sentido de altruismo y compromiso. Se caracterizan por ser proactivos, responsables, empáticos y sociables. En cuanto a sus retos se encuentra la sobresaturación de trabajo, la desorganización y la falta de planeación estratégica. Las necesidades y expectativas son el crecimiento sustentable de la organización; así como contar con herramientas que faciliten el aprendizaje y conocimiento de sus procesos de trabajo y de sus relaciones organizacionales.

A través del conocimiento de dichos perfiles se creó la siguiente *persona*.

“Javier labora dentro de una OSC que se dedica a ofrecer servicios de ayuda a personas mayores. Su principal necesidad es mejorar el funcionamiento de la organización para propiciar un crecimiento que le permita ayudar a un mayor número de personas a través de la creación de nuevos programas de asistencia. El mayor reto al que se enfrenta es encontrar soluciones a cuestiones como realizar más tareas dentro de su horario laboral sin tener que sacrificar su tiempo libre, dar seguimiento a los nuevos programas de atención sin descuidar los anteriores y tener mayor información sobre el funcionamiento de la fundación para poder tener una planeación a futuro. Además, piensa que también es necesario conocer a su audiencia para ofrecer un servicio estructurado y con métricas que le sirvan para cumplir su principal objetivo: lograr un desarrollo y crecimiento sustentable de la organización.”

Por medio de la creación de este usuario imaginado fue posible orientar el proyecto CHOSC y estructurar el tipo de información que permitiera diseñar ejercicios puntuales para apoyar el autoconocimiento, la creación de estrategias y la toma de decisiones. El siguiente paso fue conocer el escenario en el que se desenvuelve y descubrir el contexto en el que deberá servir la propuesta generada.

### Escenario contextual basado en personas

Este concepto se usa para describir un método de resolución de problemas de diseño por medio de una historia específica para construir e ilustrar soluciones. Los escenarios obligan a prestar atención al uso que se hará del producto de diseño, puesto que describen situaciones a detalle con propósitos diferentes. Para crear un escenario es muy importante tomar en consideración a la *persona*, ya que proporciona una representación tangible del usuario para actuar como un agente creíble en el escenario (Cooper, Reimann y Cronin, 2007).

Durante el estudio de caso se visitó la oficina central de la FDS y se realizó una observación participante de sus actividades cotidianas. Con base en esta información se creó el siguiente escenario contextual basado en personas.

### Descripción de un día de trabajo

1. Llegar a la oficina, da los buenos días a sus compañeros de trabajo. Enciende la computadora y mientras espera toma un café.
2. Al encender la computadora, lo primero que hace es revisar los pendientes del día anterior. Comienza por los correos electrónicos que debe contestar.



3. Después, realiza llamadas de seguimiento y algunas otras a patrocinadores u hospitales.
4. Revisa su celular, abre los mensajes de whatsapp y comienza a responderlos a la par a la que revisa los pendientes que debe atender el día de hoy en un archivo que se encuentra en la **nube** (información alojada en espacios de almacenamiento digitales).
5. Ahora debe revisar el avance general de sus compañeros de trabajo y debe comunicarse con el responsable del área de filiales para programar actividades del próximo mes.
6. Regresa a su computadora y continúa con las llamadas de rutina.
7. La persona es llamada a junta, la cual dura 30 minutos.
8. Después de esta reunión debe modificar su agenda y realizar una planeación semanal.
9. Mientras está en una llamada telefónica de atención con un usuario, su jefe le solicita presentar un informe extraordinario e interrumpe la atención.
10. Escribe en su agenda el nuevo pendiente y retoma la llamada.
11. Después de la interrupción, se desconcentra nuevamente por alguien que toca la puerta.
12. Atiende a su compañero y retoma la atención del usuario.
13. Su día termina, a pesar de que realizó su trabajo de forma constante siente que no logró el avance deseado. Además, percibe un retroceso en sus actividades debido a la larga duración de la junta en la que fue llamada. Algunas de sus tareas deberán ser revisadas al día siguiente como lo son los acuerdos establecidos

en las llamadas con patrocinadores u hospitales, incluir en su agenda los eventos o actividades y continuar con el seguimiento de correos y mensajes.

Una vez desarrollado el escenario, la información obtenida señaló que la **persona** pasa la mayor parte de su día laboral enfrente de una computadora; tiene un contacto constante con páginas web, herramientas en línea y tiene cierto nivel de expertiz en el uso de la **nube**. Además, dicha persona debe estar atenta de todas las tareas que realiza simultáneamente, lo que implica tener un alto nivel de concentración y gestión de sus actividades individuales. Por otro parte, el uso constante del celular para realizar llamadas telefónicas y enviar mensajes por whatsapp indican que es un usuario abierto a utilizar diversas plataformas y comunicarse abiertamente con su audiencia.

Con base en la construcción de una persona y de un escenario se obtuvieron hallazgos sobre el comportamiento, habilidades y necesidades de nuestros usuarios; los cuales fueron imprescindibles para generar los requerimientos funcionales de la CHOSC derivada de la investigación y análisis realizados.

#### 4.1.1.2 Requerimientos funcionales

Los requerimientos funcionales se enfocan en aspectos técnicos y de interfaz. Los cuales se enmarcaron en tres áreas específicas: facilidad de uso, viabilidad y utilidad.

##### Facilidad de uso

En el entorno del tercer sector existe una diversidad de actores que responden a diferentes niveles de adopción tecnológica,

por lo que, el sistema de soporte de la propuesta debe ser de uso sencillo permitiendo una navegación fluida y de fácil acceso.

### **Viabilidad**

La infraestructura tecnológica de las OSC es variable; por lo que, la propuesta debe ser adaptable a diferentes capacidades tecnológicas.

### **Utilidad**

En ambientes de trabajo altamente demandantes debe considerarse una comunicación directa y amigable. Además, el aspecto primordial dentro de una OSC es la optimización del flujo de trabajo.

Al tomar en consideración la persona y el escenario contextual realizados, aunado a los requerimientos funcionales se optó como medio de soporte de la caja de herramientas un sitio web. Por lo tanto, el desarrollo del sitio se basa completamente en la versión de escritorio con una interfaz sencilla y clara que sea de fácil acceso desde cualquier computadora con conexión a internet. Además, las herramientas que conforman CHOSC contienen recursos editables que para ser trabajados deben ser descargados y editados desde una computadora. La etapa de comunicación finaliza y da comienzo la de planeación donde se define el objetivo del proyecto y se establece el tiempo de desarrollo.

#### **4.1.2 Fase de planeación**

Una vez establecidos los requerimientos tanto conceptuales como funcionales, la siguiente fase del modelo de la cascada propone la planeación. A través del estudio de caso con FDS

se realizó una investigación que permitió contrastar lo teórico y lo práctico, con el fin de comprender las necesidades de fortalecimiento organizacional del tercer sector. Por medio de este estudio fue posible descubrir algunas áreas de atención prioritaria como lo son:

- La promoción de mecanismos que permitan emplear el conocimiento organizacional en estrategias que permitan maximizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, económicos y materiales.
- La creación de estrategias de comunicación interna para fortalecer las relaciones de colaboración.
- La formalización de procesos de trabajo para optimizar el desempeño y eficiencia del trabajo de las organizaciones.

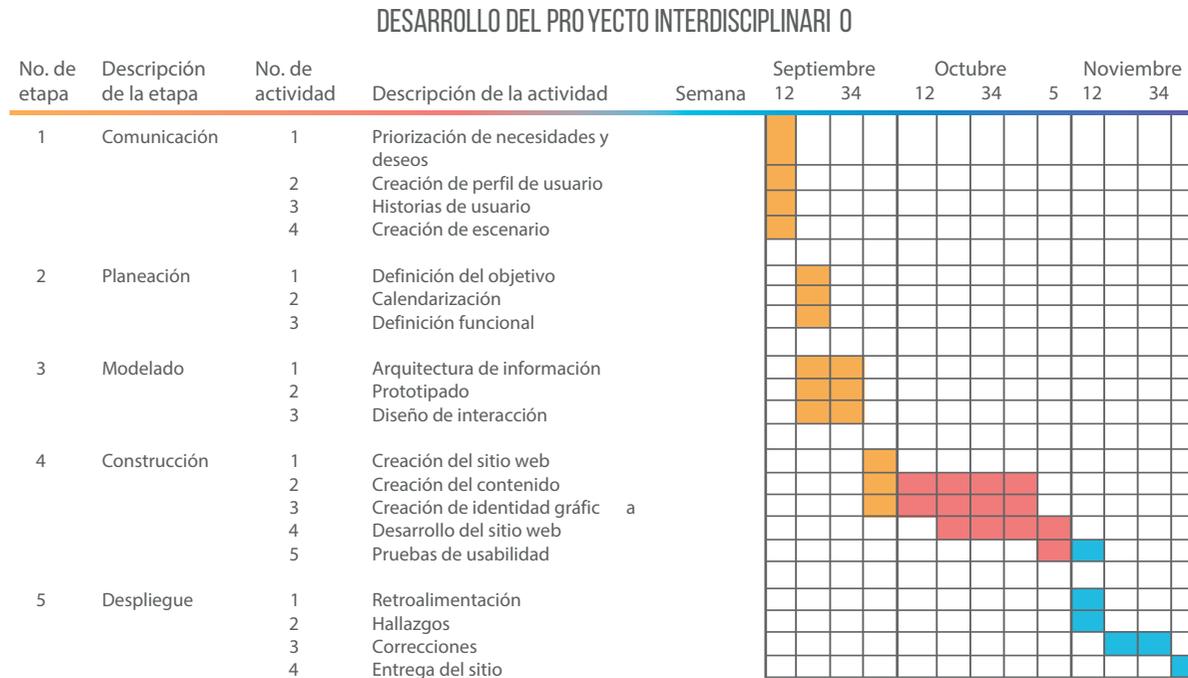
Frente a estos hallazgos se planteó el proyecto CHOSC y como medio de soporte se decidió establecer sobre una plataforma digital con la finalidad de que diversas organizaciones pertenecientes al tercer sector puedan tener un acercamiento a herramientas abiertas, accesibles y con sustento teórico-práctico que les permitan enfrentar problemáticas similares a las encontradas dentro del estudio de caso. Por lo tanto, el principal objetivo del sitio web es dar una guía práctica e intuitiva para implementar herramientas que sean de utilidad para la gestión de tareas, la solución a problemáticas y el fortalecimiento del funcionamiento del equipo de trabajo de una OSC.

Además, mediante la creación de esta plataforma se busca facilitar información para el autoconocimiento y toma de decisiones; aportar ejercicios para fortalecer la estructura organizacional y propiciar un crecimiento ordenado; y brindar



alternativas para la creación de estrategias para la resolución de conflictos a través de la socialización del conocimiento organizacional y el trabajo colaborativo.

La planeación del tiempo para la realización del proyecto se estableció de acuerdo al flujo de trabajo del equipo de investigación. El tiempo de desarrollo y entrega del proyecto CHOSC se fijó en un periodo de tres meses y con avances periódicos por semanas como se observa en el siguiente cronograma de actividades.



**Figura 31.** Cronograma de planeación de desarrollo del proyecto. Elaboración propia (2019).

### 4.1.3 Fase de modelado: arquitectura de información y prototipado

De acuerdo con el modelo de cascada, la fase de modelado plantea una etapa de análisis y diseño. Para el proyecto en cuestión se realizó la arquitectura de la información que se visualiza por medio del mapa del sitio y el prototipado por medio de wireframes.

Morville y Rosenfeld trasladan el concepto de arquitectura de información al área de diseño de sitios web y definen el rol del arquitecto de la información como aquella que identifica los objetivos y las expectativas de los usuarios, determinar los contenidos y las funcionalidades de esa página; además, el arquitecto debe prever futuras modificaciones y tener en consideración el crecimiento de la página (Pérez- Montoro, 2010).

#### 4.1.3.1 Arquitectura de información

Como se ha explicado hasta ahora, para la creación del sitio web de CHOSC se plantearon inicialmente los requerimientos conceptuales y funcionales que sirvieron de guía para la construcción de la página. A partir de estos se realizó el desarrollo de contenidos los cuales fueron organizados a través del mapa del sitio que se muestra a continuación.

El menú superior de la página contiene tres apartados: Inicio, Acerca de y Contacto. Dentro de Inicio existen seis secciones a las que se pueden acceder. Dichas secciones contienen información teórica sobre temas que explican conceptos como gestión del conocimiento organizacional, capital intelectual y sus componentes, caja de herramientas y repositorio de conocimiento. En el punto cuatro se describe el cómo utilizar las herramientas que conforman la propuesta interdisciplinaria. Y

el punto cinco contiene las cuatro herramientas desarrolladas: mapa del futuro, mapa colaborativo de problemas, mapa de actores y mapa de procesos.

En Acerca de, se describe al equipo de investigación y al proyecto mediante un video. Por último, en Contacto se encuentra un formulario para poder establecer una conexión directa con las investigadoras.

### MAPA DEL SITIO WEB

Caja de herramientas para organizaciones de la sociedad civil

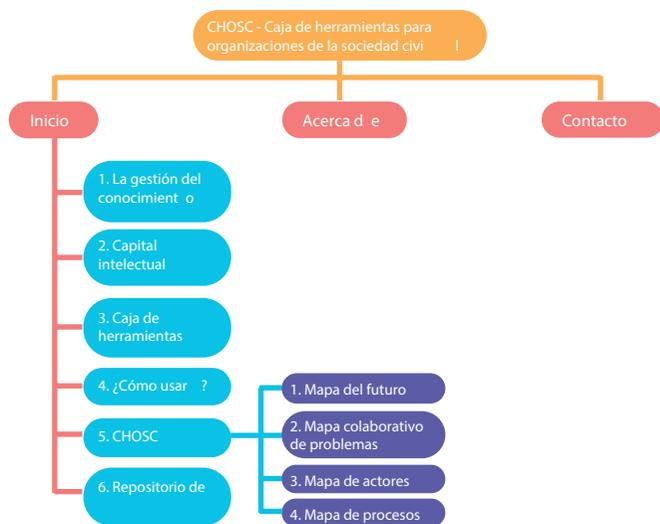


Figura 32. Mapa del sitio web de CHOSC. Elaboración propia (2019).



### 4.1.3.2 Prototipado

La fase de prototipado se refiere a la representación de la propuesta de la arquitectura de la información del sitio. A través de diagramas o esquemas se representan la organización, disposición y ubicación tanto de la información como de elementos gráficos como botones, imágenes, archivos, entre otros.

#### Wireframes

Los **wireframes** son esquemas en los que se muestran la composición y organización del contenido de los tipos de página que componen un sitio web. Mediante la utilización de estos esquemas se muestra el aspecto de la arquitectura de la información, sin incluir elementos gráficos, en conjunto

con su visualización y su diseño; por lo que son considerados prototipos arquitectónicos (Pérez-Montoro, 2010, p. 366).

Para la construcción del sitio web de CHOSC se realizaron los siguientes wireframes de baja fidelidad con el objetivo de representar aspectos arquitectónicos básicos, por lo que no se incluye el contenido real ni los elementos gráficos. Dentro de estos esquemas se buscaba mostrar la composición y ubicación de los componentes así como mostrar los elementos de navegación local, global y contextual del sitio.

Dentro de la primer página se despliegan los seis apartados principales, que contienen conceptos teóricos que deben conocer y comprender los usuarios antes de enfrentarse a las herramientas contenidas en el apartado cinco. Para acceder

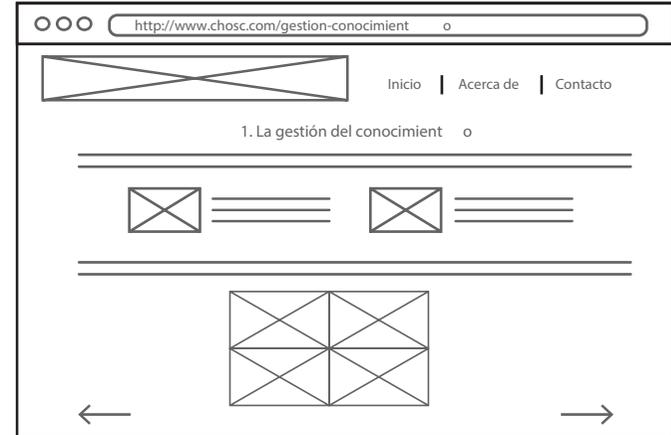
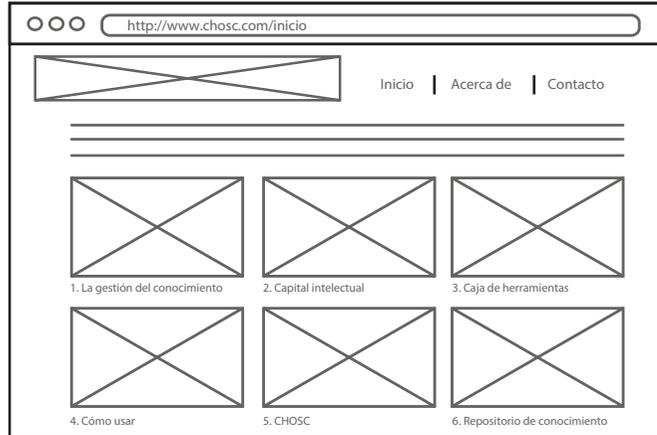
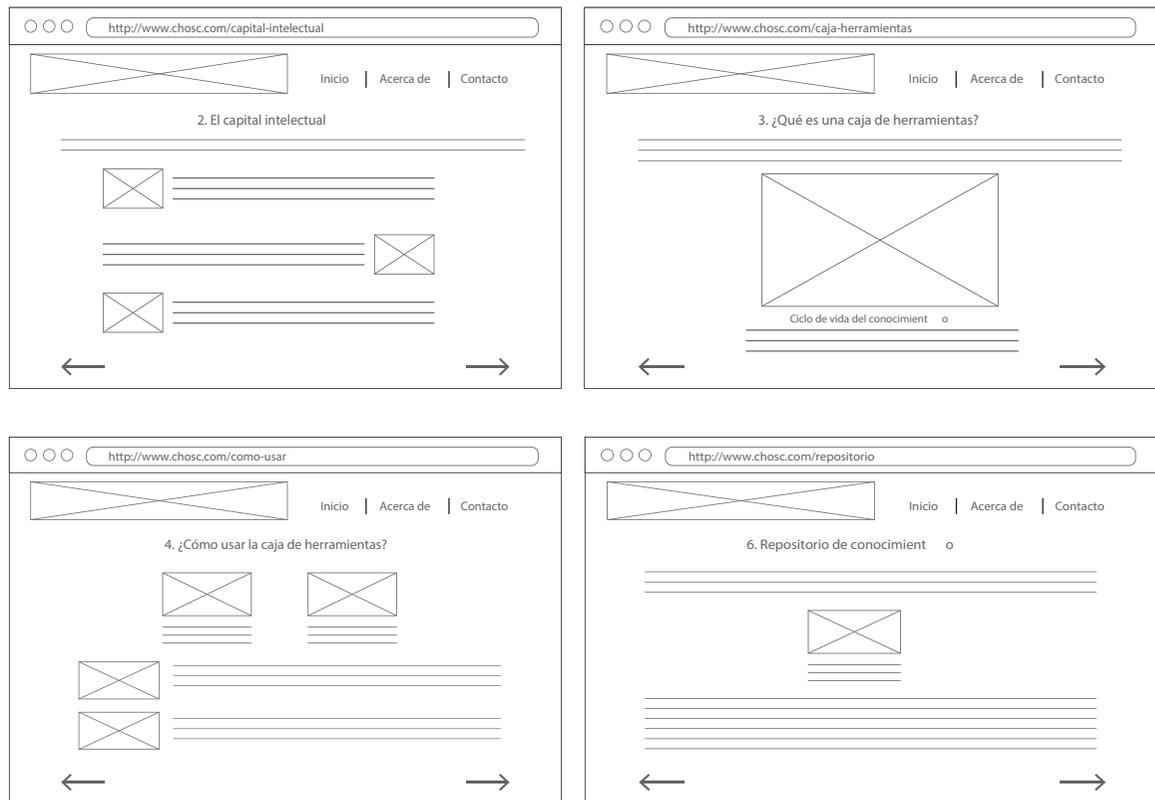


Figura 33. Wireframes del sitio web chosc. Página de inicio y sección 1. Elaboración propia (2019).

a estos apartados se hace clic sobre las imágenes desplegadas en las tres columnas. En la siguiente sección se muestra la organización de elementos gráficos, lo esencial dentro de este apartado es que el menú superior se mantiene y existen dos botones en forma de flecha para avanzar y pasar al siguiente apartado; o retroceder y regresar a la página anterior.



**Figura 34.** Wireframes del sitio web chosc. Secciones 2, 3, 4 y 6. Elaboración propia (2019).

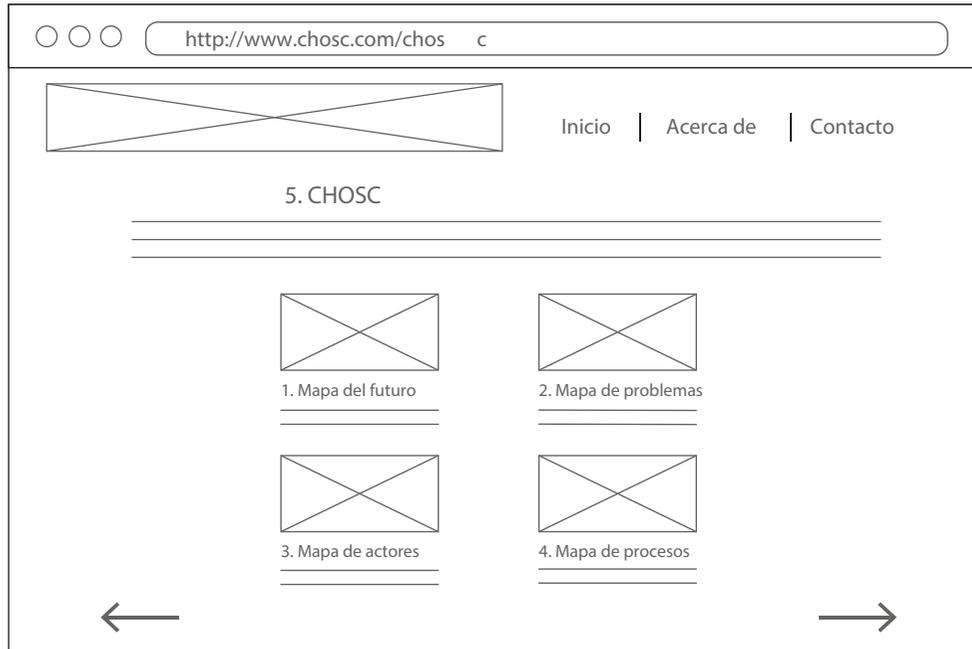


Las secciones 2. El capital intelectual, 3. Caja de herramientas, 4. Cómo usar y 6. Repositorio de conocimiento mantienen una estructura similar con el despliegado de información, elementos gráficos pequeños y los botones de flecha para navegar.

El apartado 5. CHOSC, tiene una arquitectura diferente debido a que dentro de esta página se despliegan las cuatro herramientas que conforman a la CHOSC. Estas cuatro imágenes redireccionan a una página nueva que da acceso a su contenido,

como se puede ver en la figura 35. Se mantienen los botones de flechas para avanzar y retroceder.

En cada página de las herramientas se encuentra un icono alineado al texto que la representa. Debajo de ella se encuentran dos flechas que permiten avanzar y retroceder para acceder a las otras tres herramientas o regresar a la página 5. CHOSC. Además, dentro de estas páginas se encuentran archivos descargables con botones para su descarga.



**Figura 35.** Página 5. Caja de Herramientas (CHOSC). Elaboración propia (2019).

#### 4.1.4 Fase de construcción: creación de contenido, diseño y evaluación

Al finalizar la etapa de modelado se dio paso a la fase de construcción, en esta se realizó la creación de contenido, los recursos visuales del proyecto, su identidad gráfica; al igual que, la programación del sitio web y las pruebas de usabilidad.

Tras haber establecido como medio de soporte digital un sitio web, la información a presentar debe ser creada, sintetizada, adaptada y validada. Además, el contenido que se muestre debía ser relevante con un uso de lenguaje claro y preciso; y sobre todo presentar de forma concisa los hallazgos y experiencias recopiladas por medio de la investigación exploratoria.

##### 4.1.4.1 Creación de contenido

Para la creación del contenido, se inició con una reflexión profunda de las herramientas empleadas en el estudio de caso y se seleccionaron las más significativas del proceso: el **mapa colaborativo de problemas**, ya que permite hacer una representación colectiva de los problemas existentes en la organización y analizar su origen; el **mapa de actores** puesto que brinda la oportunidad de explorar las relaciones entre los actores clave, las alianzas y barreras a superar; el **mapa de procesos** en el cual ayuda a definir los procesos y limitantes para la prestación de sus servicios; y por último, se agregó el **mapa de futuro** con una finalidad didáctica pues se consideró necesario proporcionar una herramienta que permitiera explorar las expectativas a futuro de los integrantes de una organización.

Una vez seleccionadas las herramientas se diseñó su contenido a través de una narrativa estructurada a través de

pasos de acción. El texto propuesto para las cuatro actividades fue estructurado de manera iterativa a través de revisiones constantes con actores del tercer sector. Después de haber establecido los pasos de acción se procedió a la realización de los materiales de apoyo los cuales fueron generados mediante presentaciones (PowerPoint) y documentos (Word) en formatos editables y con instrucciones claras sobre su uso. Se seleccionaron estos formatos debido a que son recursos adecuados a la variabilidad de la habilidad y recursos tecnológicos de los actores de las osc.

Posteriormente, se realizó una segunda validación con los lectores externos con el fin de conocer la claridad y precisión de las instrucciones de las actividades. El texto base se refinó para ser más conciso y se decidió dividir su contenido, dejando en web la información central y agregando en los materiales de apoyo información de refuerzo.

##### 4.1.4.2 Identidad visual

El nombre del proyecto se estableció como “Caja de herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil” o “CHOSC” por sus siglas. La identidad gráfica que representa la propuesta mantiene una estética simple para hacer alusión a la adaptabilidad y flexibilidad de las herramientas desarrolladas. A continuación se detallará la creación del imagotipo, la selección de la paleta de colores y la iconografía empleada.



## Imagotipo

El imagotipo representa la idea una caja abierta presentada en perspectiva a un punto de fuga para transmitir la idea de “abrir la mente” a el uso de nuevas herramientas e imaginar una nueva realidad. Dado que las herramientas propuestas para la caja de herramientas surgen de diversos métodos creativos se optó por el uso de varios colores para denotar amplitud y adaptabilidad. Se realizaron dos imagotipos; el primero utiliza las siglas y el segundo presenta el nombre completo.



**Figura 37.** Imagotipo largo. Elaboración propia (2019).



**Figura 36.** Imagotipo corto. Elaboración propia (2019).

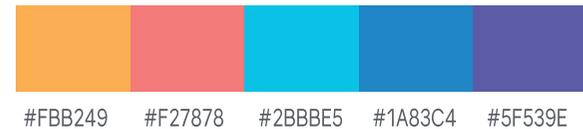
Caja de herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil

## Paleta de colores

La selección de una paleta de colores es esencial porque los colores y elementos visuales reflejan una carga sentimental y motivacional cuando el usuario entra por vez primera a una página web. Actualmente, la mayor parte del contenido web mantiene una identidad visual concisa, minimalista, pulcra y con gráficos que atraigan y retengan al usuario.

La paleta de colores seleccionada refleja una progresión de colores cálidos (amarillo y rojo) hacia los colores fríos (azul y morado). Esta progresión logra un equilibrio y armonía para transmitir las características de la Caja de herramientas para OSC, las cuales son: curiosidad y alegría por medio del color amarillo; acción reflejada con el color rojo; confianza a través del color azul claro; seriedad y sabiduría con el color azul oscuro y creatividad por medio del color morado.

### PALETA DE COLORES



**Figura 38.** Paleta de colores . Elaboración propia (2019).

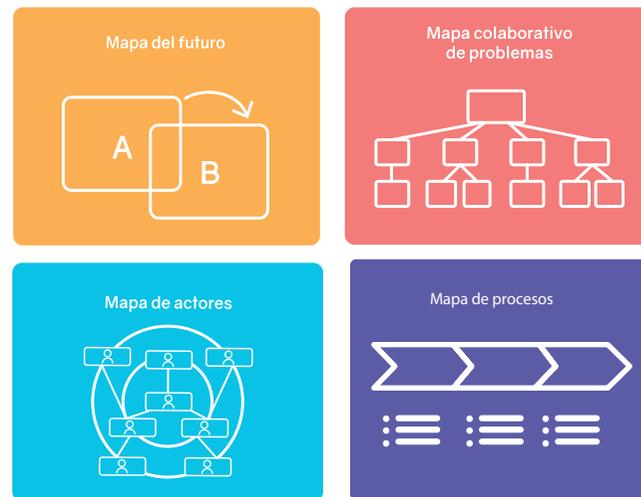
## Iconografía

Dentro del sitio web [www.cajadeherramientasosc.com](http://www.cajadeherramientasosc.com) se hace uso de iconos y diversos gráficos que acompañan y reafirman conceptos utilizados en esta propuesta. Para la creación de los iconos que se presentan dentro del sitio, se retoma el estilo visual de líneas o contornos para lograr una unidad gráfica con el imago tipo de CHOSC. El medio de soporte de los iconos es digital y su nivel de abstracción es alto al ser conceptos referentes a mapas (representaciones visuales).

Los primeros iconos desarrollados pertenecen a la personificación de los facilitadores de los ejercicios de la CHOSC; los cuales reciben los nombres de diseminador, escriba y mediador.

Posteriormente se representó de las cuatro herramientas que conforman la CHOSC a través de iconos que transmitieran el objetivo de su aplicación.

**Figura 39.** Iconos. Mapas. Elaboración propia (2019).



**Figura 40.** Iconos. Personajes de la CHOSC. Elaboración propia (2019).



Para la sección **Conoce más** de CHOSC se utilizaron cuatro iconos referentes a conceptos teóricos que sirven de soporte a la propuesta de una caja de herramientas. Dichos conceptos son caja de herramientas, gestión del conocimiento organizacional, capital intelectual y repositorio de conocimiento.



**Figura 41.** Iconos. Conceptos. Elaboración propia (2019).

### 4.1.4.3 Desarrollo del sitio web

El objetivo del sitio se aproxima a la creación de una guía, por ello se concluyó que la mejor opción para contener la propuesta CHOSC sea mediante WordPress. Esta plataforma ofrece múltiples herramientas que facilitan la creación de páginas web debido a su versatilidad y facilidad.

Como lo menciona Rosantale Andriambato (2017) WordPress se destaca como la mejor herramienta en la creación de una página web que deba cubrir aspectos básicos para cualquier Pyme. Puesto que con esta plataforma se pueden generar blogs, portafolios, guías, páginas corporativas e inclusive tiendas virtuales. Además, este gestor es una herramienta versátil, fácil de utilizar y no se necesitan conocimientos técnicos sobre html o base de datos.

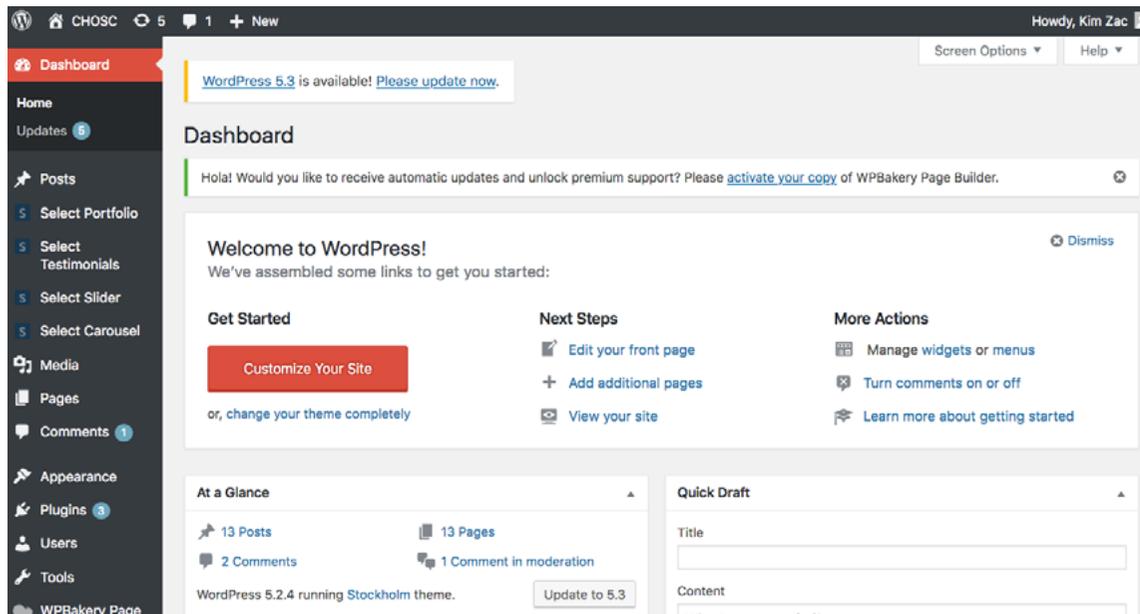


Figura 42. Editor de Wordpress.

Lo primero que se realizó fue la contratación del **hosting**, es decir, el lugar de hospedaje del sitio en línea, por medio del servicio de la empresa GoDaddy. Luego, se estableció el dominio de [www.cajadeherramientasosc.com](http://www.cajadeherramientasosc.com) como identificador del sitio web. Dentro de la plataforma de GoDaddy se instaló el **plugin** llamada Installatron con el cual se realizó el vínculo a WordPress.

Dentro de WordPress se importó un **tema**, el cual sirve de base para la creación del sitio. Este aporta una estructura prediseñada que facilita la creación de menús, encabezados, pies de página, botones, páginas y la composición por columnas del contenido a mostrar. Mediante el constructor visual la inserción de contenido y elementos gráficos es rápida y se puede depurar en tiempo real, es decir, visualizar las modificaciones que se realizan dentro de la página inmediatamente.

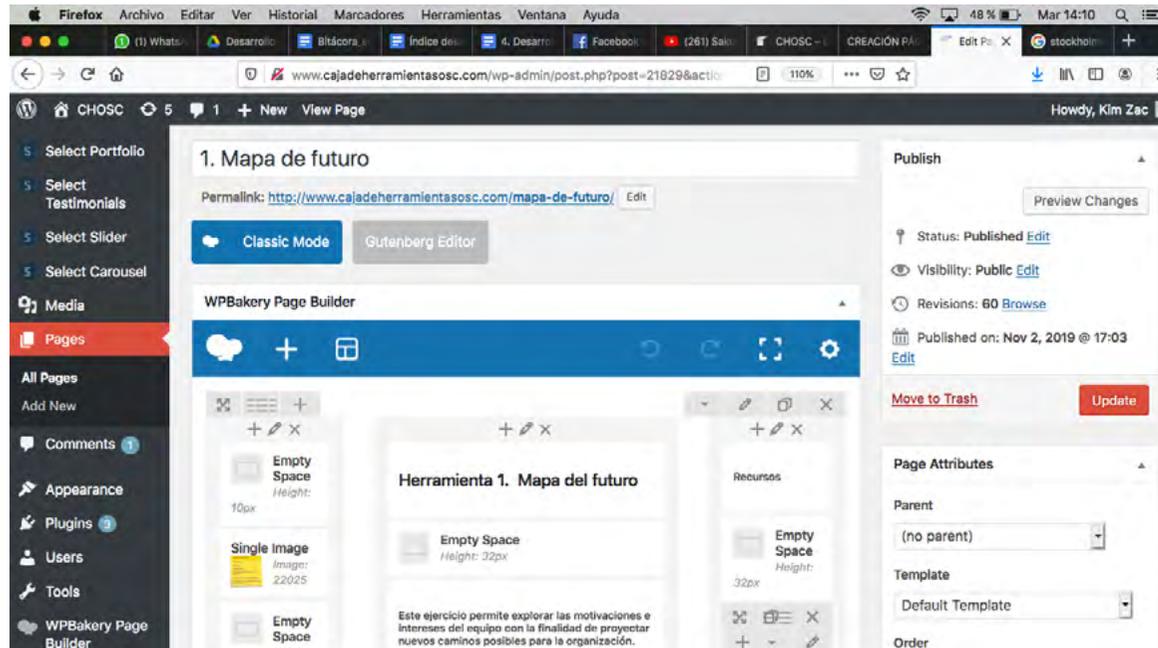


Figura 43. . Constructor visual de Wordpress.

## Diseño de interfaz

El diseño de la interfaz se realizó de acuerdo con la identidad gráfica propuesta. El diseño de la interfaz debía ser pulcro, sencillo, atractivo visualmente para permitir una adecuada lectura. El sitio web se desarrolló pensando en la versión de escritorio, debido a los recursos y materiales de apoyo que deben ser descargados y editados mediante una computadora. Dentro de la página de Inicio se observan los colores de la paleta establecida.



Figura 44. Página de Inicio de CHOSC. Elaboración propia (2019).

El despliegado del contenido se dividió en tres columnas, para concentrar la información en párrafos uniformes y facilitar su lectura.



Figura 45. Composición de tres columnas. Elaboración propia (2019).

El color utilizado como base es el amarillo, puesto que es un color atractivo al ojo humano. Los botones e iconos se mantuvieron en un tono de gris oscuro para que equilibrar el peso visual.



Figura 46. Interfaz de CHOSC. Elaboración propia (2019).

Después de haber diseñado la interfaz e incorporado el contenido creado y elementos visuales como gráficos, iconos y logotipos; la siguiente etapa es la de implementación del sitio web para su posterior evaluación las cuales serán explicadas en el siguiente apartado.

#### 4.1.4.4 Prototipo de alta fidelidad

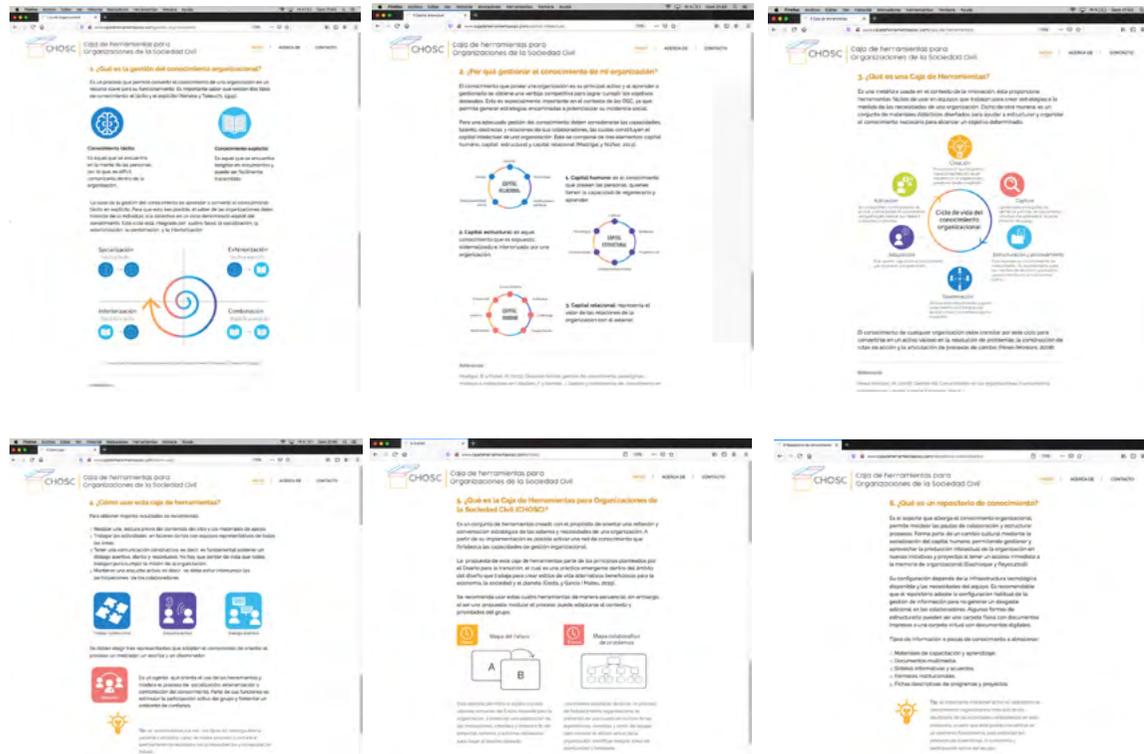
La primera versión se consideró como un prototipo de alta fidelidad que fue presentado ante los usuarios para obtener la retroalimentación sobre la información contenida y la facilidad de uso del sitio. A continuación se muestran las vistas de todas las páginas en orden de aparición de acuerdo a la navegación sugerida.



Figura 47. Página de inicio.  
Elaboración propia (2019).



Dentro de esta sección se puede acceder a cualquiera de los seis apartados. Cada uno de ellos contiene información teórica y conceptos necesarios para la comprensión de las herramientas. La composición de estas seis páginas es similar. Sin embargo, las páginas que despliegan cada una de las herramientas cambia de estructura. Por lo que, se mostrarán primero las seis páginas de contenido conceptual y después se mostrarán las cuatro páginas que se encuentran contenidas dentro de la sección **5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?**



**Figura 48.** Estructura del contenido conceptual del sitio web CHOSC. Elaboración propia (2019).

Dentro de la sección 5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)? se encuentran las cuatro páginas pertenecientes a las herramientas, esta sección se adapta la estructura del sitio para agregar los recursos descargables y permitir la navegación entre herramientas.

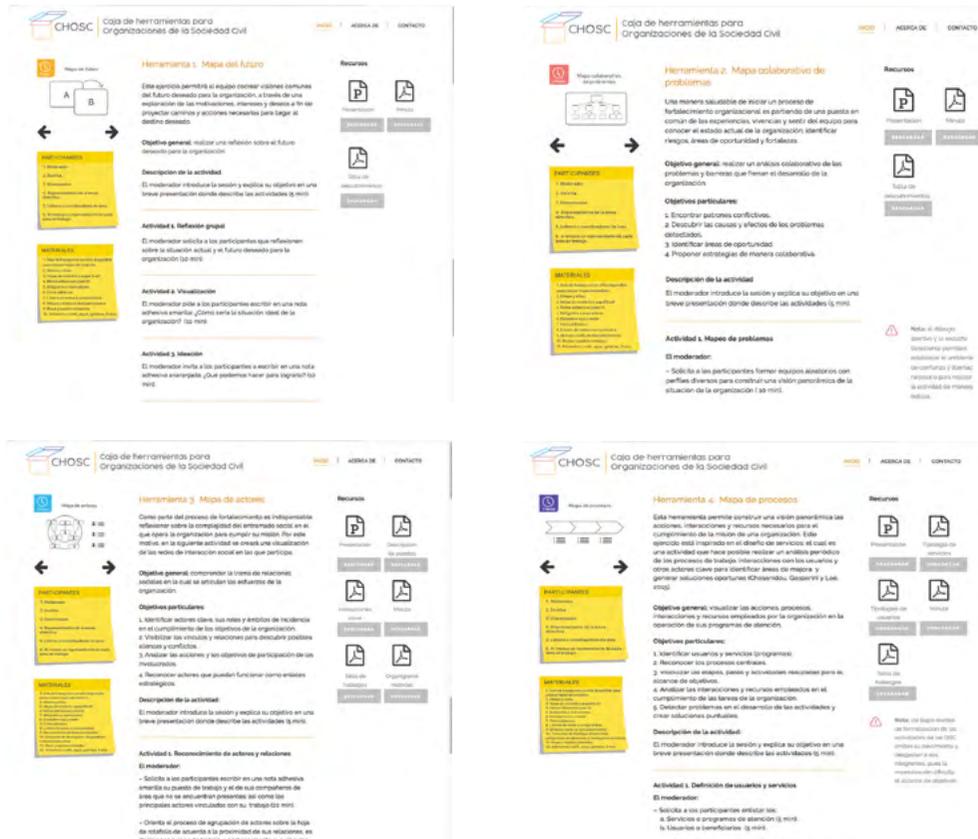


Figura 49. Estructura de las herramientas del sitio web CHOSC. Elaboración propia (2019).

Por último se presentan las páginas de Acerca de y Contacto, a las cuales se accede por medio del menú superior.

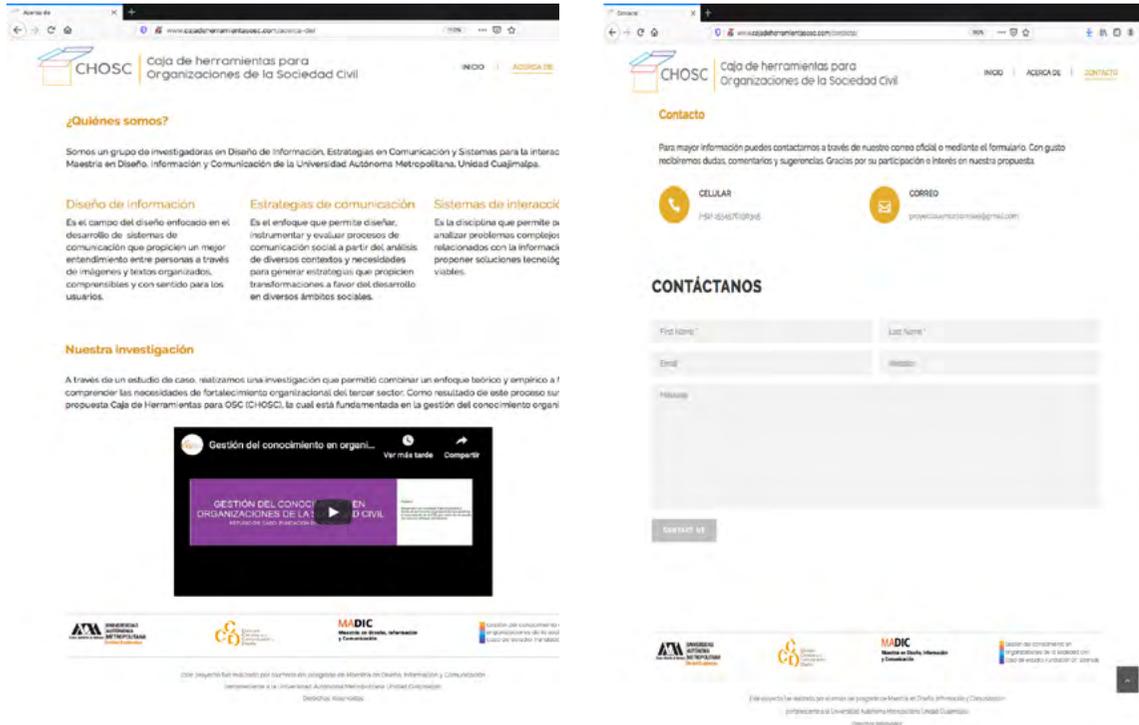


Figura 50. Estructura de las secciones Acerca de y Contacto del sitio web chosc. Elaboración propia (2019).

En esta primera versión se evaluó con diversos usuarios con la finalidad de refinar el contenido elaborado y valorar la usabilidad del sitio web. En el siguiente apartado se detalla la evaluación realizada, los hallazgos y los comentarios respecto a la propuesta CHOSC.

#### 4.1.4.5 Evaluación

Para poder identificar las fallas en la arquitectura del sitio web se deben realizar evaluaciones periódicas. Como lo menciona Pérez-Montoro (2010) para la evaluación de un sitio web se deben utilizar técnicas de análisis del comportamiento de los usuarios ante la propuesta desarrollada. Además, este proceso debe ser cíclico y a diferentes niveles. Como se ha mencionado, desde el perfilado de usuarios, la creación de contenido y la identidad del proyecto se mantuvo en constantes cambios debido a evaluaciones iterativas que permitieron llegar a un prototipo de alta fidelidad. La técnica de análisis de comportamiento de usuarios que se utilizó fue la realización de pruebas de usabilidad.

#### Pruebas de usabilidad

La usabilidad en la web es una condición necesaria para su supervivencia, ya que si una página web es difícil de usar los usuarios la descartan. Por ejemplo, si la página de inicio no indica claramente qué ofrece y qué pueden hacer los usuarios en el sitio, la gente no se interesa y abandona el sitio (Nielsen, 2012).

Las pruebas de usuario son un método útil para estudiar la usabilidad de un sitio y se aplican teniendo en consideración los siguientes puntos.

1. Conseguir usuarios representativos del sitio web.
2. Solicitar a los usuarios que realicen diversas tareas.
3. Observar lo que hacen los usuarios, dónde tienen éxito y dónde presentan dificultades con la interfaz. Las pruebas deben realizarse de forma individual y dejar que lo resuelvan por su cuenta; cabe destacar que, los resultados de la prueba se contaminan si se ofrece ayuda.

De acuerdo a los estudios realizados por Nielsen (2000) cinco usuarios son suficientes para identificar los problemas de usabilidad de un diseño. De hecho, es preferible realizar muchas pruebas pequeñas y revisar el diseño entre cada una para que puedan solucionarse los defectos de usabilidad a medida que se identifican. Por lo que, para evaluar la usabilidad del sitio web [www.cajadeherramientasosc.com](http://www.cajadeherramientasosc.com) se realizaron pruebas con cinco usuarios [**Ver Anexos 9 al 13**].

El perfil de los usuarios que participaron en las pruebas contempla cierta experiencia en el trabajo dentro de organizaciones de la sociedad civil o colectivos. Las edades de los usuarios oscila entre un rango de 25 a 55 años de edad. En cuanto a la experiencia con el uso de tecnología los participantes afirman tener una experiencia cotidiana utilizando sitios web y herramientas como Word, PowerPoint y Excel.

En el **Anexo 8. Guion de prueba de usabilidad** se encuentra el documento mediante el cual se realizaron las pruebas. Al finalizar las pruebas de usabilidad se solicitó a cada usuario contestara un breve cuestionario para realizar una evaluación del contenido y la navegación del sitio. En el **Anexo 14. Cuestionario y resultados sobre CHOSC** se puede encontrar el cuestionario completo y las gráficas que muestran los resultados. Después



de haber aplicado el cuestionario y recabado la información necesaria para la evaluación del sitio, se procedió a analizarla y transformarla en hallazgos para el refinamiento del sitio web.

### **Análisis y hallazgos de las pruebas de usabilidad**

Durante la aplicación de las pruebas de usabilidad, se dividieron las tareas entre los dos aplicadores. El primero debía enfocar en la interacción con el usuario para realizar la presentación y dar las indicaciones a lo largo de la prueba. Mientras, que el segundo tomo el papel de escriba, debía prestar atención y registrar las reacciones y dificultades que el usuario presentara durante la prueba con la finalidad de analizar su comportamiento y comprender a profundidad lo que el usuario experimentaba

### **Criterios de observación de los Aplicadores**

Durante la prueba se debía realizar una observación atenta para intentar responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tan fácil resulta para los usuarios llevar a cabo tareas básicas la primera vez que se enfrentan al sitio?
2. ¿Cuánto tiempo tardan en la realización de tareas?
3. ¿Qué dificultades encontró el usuario?, ¿son constantes? y ¿en qué partes del sitio suceden?
4. ¿Es agradable y sencilla para el usuario la realización de las tareas?
5. ¿Los botones son fácilmente reconocibles?
6. ¿Cuáles son los problemas al navegar por el sitio?

### **4.1.5 Fase de despliegue: entrega y retroalimentación**

En este apartado se presentan los ajustes realizados a partir de la evaluación y el análisis de resultados para la mejora del sitio web [www.cajadeherramientasosc.com](http://www.cajadeherramientasosc.com). Como lo indica el modelo de la cascada, la última fase de despliegue corresponde a la entrega del proyecto.

Mediante la evaluación del sitio obtenida a través del cuestionario y de las pruebas de usabilidad se concluyó que era necesario ajustar la claridad del lenguaje y en la cantidad de información presentada. Además, mediante la retroalimentación de los usuarios se encontraron hallazgos importantes que se resumen a continuación:

En la sección ***Acerca de:***

- Agregar una introducción sobre las dificultades que enfrentan las osc y vincular el aporte de la caja de herramientas para atender estas necesidades.
- Explicar la utilidad práctica del sitio.

En la sección ***4. ¿Cómo usar una Caja de Herramientas?***

- Hacer explícito los pasos a realizar y los materiales disponibles.
- Mencionar la utilidad práctica de cada actividad. Por ejemplo, esta actividad de ayuda a definir el organigrama.

### En la sección 5. *¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?*

- Agregar información sobre qué es un mapeo y por qué es de utilidad.

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas de usabilidad y los cuestionarios de evaluación fue posible determinar la existencia de un área de mejora en materia de accesibilidad a las herramientas, particularmente en los recursos descargables. Además, los usuarios consultados mencionaron que debe existir un reordenamiento del contenido para hacer énfasis en la utilidad del sitio. Por lo que, la organización del sitio se replantea de la siguiente forma:

1. Acerca de
2. Caja de Herramientas para osc
  - a. Explicación de uso
  - b. Mapa de futuro
  - c. Mapa de problemas
  - d. Mapa de actores
  - e. Mapa de procesos
3. Conocer más
  - a. Qué es una caja de herramientas
  - b. Utilidad de los mapas
  - c. Qué es la gestión del conocimiento
  - d. Por qué gestionar el conocimiento
4. Contacto

En el aspecto de navegación se concluye por medio del análisis de las pruebas que se debe: Reubicar las flechas de siguiente y regresar antes de las referencias.

- Evidenciar con botones el ingreso a las herramientas.
- Contar con un botón en cada una de las herramientas para redirigir a la sección inicial.

La retroalimentación por parte de los usuarios fue gran importancia, ellos se mostraron receptivos al contenido del sitio y manifestaron que la información presentada es relevante, da credibilidad al sitio y estimula el interés por realizar las actividades propuestas. También, expresaron que las herramientas ayudan a atender problemáticas importantes en el entorno laboral de las organizaciones como lo son una clara definición del organigrama, la delimitación de las funciones y la organización de procesos de trabajo.

Consideran relevante que las herramientas enfocadas a la documentación y socialización del conocimiento organizacional para optimizar el funcionamiento y alcance de las áreas de trabajo con las que colaboran. Además, consideran importante que las actividades estén disponibles de manera abierta para cualquier persona que desee implementar cambios en sus estrategias de trabajo, ya que de esta manera no deben esperar a que los procesos sean conducidos por las áreas directivas de las organizaciones.

A continuación se muestra la versión final del sitio web, cabe mencionar que para la consecución de este resultado se realizaron dos revisiones y adaptaciones más para el contenido; mientras que para la parte del diseño de pictogramas se realizaron modificaciones mínimas.



ACERCA DE | **CHOSC** | CONOCE MAS | CONTACTO

Figura 51. Encabezado del sitio. Elaboración propia (2019).

Al replantearse la arquitectura de información el menú superior cambió. La página de inicio es CHOSC, en la cual se despliegan las cuatro herramientas que la conforman. Dentro del apartado **Acerca de** se profundiza sobre el origen de la propuesta y la investigación que la respalda.

En la sección **Conoce más** se ubica la parte teórica que da sustento a las herramientas y en **Contacto** se encuentra un formulario por si se desea obtener mayor información sobre la Caja de Herramientas para osc.

ACERCA DE | **CHOSC** | CONOCE MAS | CONTACTO

## Sociedad Civil

Cómo usar

1. Mapa de futuro
2. Mapa colaborativo
3. Mapa de actores
4. Mapa de procesos

Mapas  
visuales  
sobre  
la  
importancia  
de  
catalizar  
transiciones  
hacia  
la  
sociedad  
civil

Figura 52. Menú desplegable de la sección CHOSC. Elaboración propia (2019).

ACERCA DE | **CHOSC** | **CONOCE MAS** | CONTACTO

## Sociedad Civil (CHOSC)

Mapas visuales (de los mapas de actores y de los mapas de procesos) de los mapas de rutas de acción. Esta herramienta muestra la importancia del trabajo colaborativo para catalizar transiciones hacia la sociedad civil.

1. Caja de herramientas
2. Gestión del conocimiento
3. Capital intelectual
4. Repositorio de conocimiento

Figura 53. Menú desplegable de la sección CHOSC. Elaboración propia (2019).

Como se mencionó la página principal despliega las cuatro herramientas y contiene un botón para acceder a la página de Cómo usar. Los botones para acceder a las herramientas se hicieron más evidentes de acuerdo con lo concluido a partir de las pruebas de usabilidad.

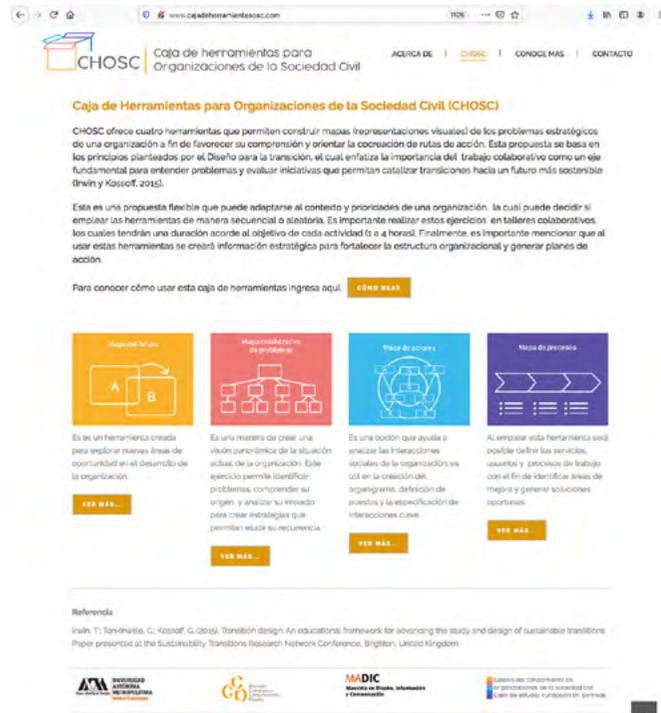


Figura 54. Página de inicio, CHOSC. Elaboración propia (2019).

Los ajustes dentro de esta página corresponden a la unificación de pictogramas siguiendo el estilo gráfico del imagotipo de la propuesta; mediante la utilización de líneas y evadiendo figuras con rellenos.



Figura 55. Página Cómo usar. Elaboración propia (2019).

Dentro de las herramientas mapa de futuro, mapa colaborativo de problemas, mapa de actores y mapa de procesos se decidió retirar los logotipos para evitar la repetición y saturación visual para el usuario. En cuanto a las flechas se decidieron retirar para evitar confundir al usuario; sin embargo se hace uso de un único botón de flecha al final de la página para regresar a la página principal. En la sección **Conoce más** se encuentran cuatro apartados pertinentes al sustento teórico de la propuesta. El orden de los apartados cambió con respecto a la primera versión del sitio web. El orden actual es:

1. ¿Qué es una caja de herramientas?
2. ¿Qué es la gestión del conocimiento organizacional?
3. ¿Por qué gestionar el conocimiento de mi organización?
4. ¿Qué es un repositorio de conocimiento?

Los apartados dentro de esta sección se conservaron con la misma estructura, el único cambio fue reubicar la flecha de retroceso arriba de las referencias del contenido y cambiar su color a amarillo para hacerlas más evidentes. Cabe mencionar que cada uno de estos apartados, al igual que de las herramientas contenidas en **CHOSC** contienen un único botón de retroceso. Esto para facilitar la navegación del sitio y evitar confusión al usuario sobre a dónde dirige la flecha de avance. Por lo tanto, la flecha de retroceso redirigirá a la página principal sea **Conoce más** o **CHOSC**, según sea el caso.



Figura 56. Estructura de las herramientas en el sitio. Elaboración propia (2019).



Figura 57. Página Conoce más. Elaboración propia (2019).



Figura 58. Página 3. ¿Por qué gestionar el conocimiento de mi organización?  
Elaboración propia (2019).

En cuanto a la sección de Contacto permaneció sin cambios. Mientras que la sección de Acerca de se volvió una página importante dado que en ella se mencionan las problemáticas por las que atraviesas las osc en México y se enfatiza en el uso de recursos y herramientas que propicien el fortalecimiento de estas organizaciones.

Para concluir, la arquitectura de la información fue la base para que el sitio fuera entendible y usable. Por medio del establecimiento de los requerimientos conceptuales y funcionales se creó un prototipo mediante wireframes de baja fidelidad. Posteriormente, la primera versión del sitio web se consideró como un segundo prototipo de alta fidelidad. Los cambios y ajustes realizados dentro de la creación de contenido, la identidad gráfica y la arquitectura de información del sitio han sido iterativos y han dado como resultado esta versión final de la propuesta Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC). A lo largo de este capítulo se pudo

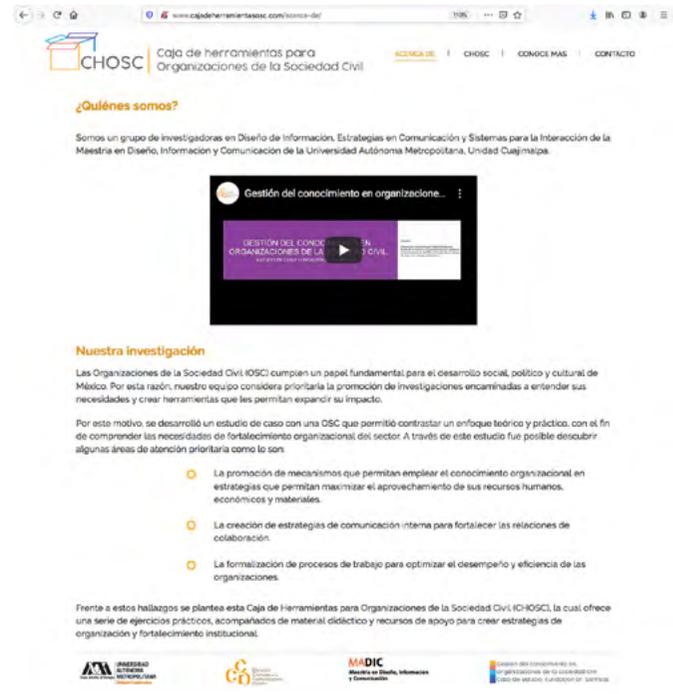


Figura 59. Página Acerca de. Elaboración propia (2019).

apreciar el trabajo iterativo y cíclico implicado para la consecución de la propuesta interdisciplinaria. Además, como hace mención Pérez-Montoro (2010) una vez lanzado el sitio debe someterse a evaluaciones periódicas con la finalidad de detectar nuevos problemas relacionados a su arquitectura; esto es un proceso de refinamiento que se puede continuar realizando hasta que se considere adecuado. Debido a fines académicos



y temporales, se decidió que la versión del sitio revisada anteriormente se considere como la versión final y de lanzamiento como lo enuncia Pérez-Montoro. Sin embargo; uno de los alcances de esta propuesta es continuar enriqueciéndola con la anexión de nuevas herramientas, lo que implica continuar con el proceso de evaluación y refinamiento.

## 4.2 Síntesis del desarrollo

Después del proceso de selección de la propuesta interdisciplinaria, de establecer usuarios, requerimientos y realizar wireframes. La propuesta comenzó a evolucionar de una idea a un producto, debido al análisis de los usuarios y de la investigación exploratoria se seleccionó el formato de sitio web para dar salida a la propuesta Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC).

La propuesta nombrada como CHOSC fue desarrollada a partir del uso de diversos métodos pertenecientes a las disciplinas de Arquitectura de la Información y Diseño de experiencia de usuario (User Experience Design - ux Design) como la creación de una **persona y un escenario contextual**, para el perfilado de usuarios. Mediante **wireframes** se obtuvo un prototipo inicial y a la par, se creó y adaptó el contenido que debía abarcar la propuesta dentro del sitio web. La evaluación del sitio se realizó por medio de la aplicación de pruebas de usabilidad que permitieron visibilizar la funcionalidad y utilidad del proyecto.

Posterior a la evaluación de la propuesta se retomaron los comentarios y hallazgos obtenidos para la implementación de los ajustes pertinentes. Algunos de los alcances de esta

propuesta es difundir herramientas autodirigidas, que pueden ser aplicadas por algún miembro perteneciente a la organización, que se adapten al contexto y prioridades de una organización para su fortalecimiento. El contenido del sitio busca concientizar a las organizaciones sobre el valor de gestionar su conocimiento y convertirlo en información estratégica para generar planes de acción. Y por último, mediante esta propuesta se busca propiciar la formalización de procesos de trabajo para optimizar el desempeño y eficiencia de las organizaciones.



# Capítulo 5.

## Una perspectiva interdisciplinaria de investigación para la gestión del conocimiento en OSC en México

*La interdisciplina conlleva un trasvase de fronteras disciplinarias, sin que las ramas actuantes pierdan su identidad. Los colaboradores en este tipo de empresa estudian lo necesario de ámbitos del saber ajenos al de su competencia, con el fin de sentar las bases de un mutuo entendimiento. (Casanueva y Méndez, 2010, p.41)*

Esta investigación surgió del reconocimiento de la importancia de las OSC para el desarrollo social, político y cultural de México, motivo por el cual, surgió la iniciativa de crear un proyecto que permitiera explorar las posibilidades de generar una propuesta de fortalecimiento organizacional desde el enfoque de la gestión del conocimiento.

Para cumplir con este objetivo, el equipo de investigación se enfrentó a los siguientes desafíos:

- Definir la perspectiva de análisis y alcance de la investigación.
- Generar un marco teórico, metodológico y procedimental que permitiera construir un conocimiento tan objetivo e integral como fuera posible de la realidad y necesidades de fortalecimiento del tercer sector.
- Diseñar un modelo de investigación interdisciplinaria que permitiera dar respuesta a los objetivos de investigación.

En los capítulos anteriores fueron expuestos los primeros puntos; por lo que, este apartado está explica la experiencia interdisciplinaria y los aportes de cada área de la investigación al proyecto.

## 5.1 ¿Por qué una investigación interdisciplinaria?

La investigación partió del entendimiento de que las osc en México se caracterizan por el dinamismo de los agentes que las conforman, por el cambiante entorno en el que operan (ya que se encuentran sujetas a los frecuentes cambios normativos de la legislación nacional) y por la complejidad de los desafíos a los que se enfrentan para el cumplimiento de su misión (p.e. la defensa del acceso a derechos fundamentales como salud o educación).

Ante esta situación, si bien el equipo de investigación tenía claro que no pretendía realizar un proyecto dirigido a dar respuesta a los problemas complejos (*Wicked Problems*) del tercer sector, era imprescindible mantener una perspectiva sobre

la complejidad puesto que las OSC forman parte de un sistema social complejo, tomando en cuenta que:

*Un fenómeno o sistema social complejo está compuesto de diversos agentes sociales, de naturaleza individual o colectiva que interactúan con sus diversos recursos. En la dinámica de las interacciones, que pueden ser múltiples y diversas, intervienen de manera inherente los procesos cognitivos de los agentes (representaciones de las situaciones y contextos en curso, estrategias, proyectos o motivaciones intencionales) en vistas a maximizar y apropiarse de los resultados de la interacción[ las cuales] no son lineales ni en serie; pueden ser en paralelo, de retroalimentación, en bucles, compuestas, etc. (Lozares, s.f. p. 8).*

En este sentido, era claro que intentar entender a las osc mediante un análisis aislado de sus elementos sería ingenuo y reduccionista. Por este motivo, se hizo evidente el hecho de que un enfoque disciplinar o multidisciplinar no sería suficiente a pesar de que la ciencia moderna se especializa continuamente, dando lugar a múltiples disciplinas separadas entre sí; lo que se requiere es un enfoque que las articule para captar la complejidad creciente de nuestras sociedades (Cardozo, 2011).

A consecuencia, esta situación surgió la necesidad de realizar un abordaje interdisciplinar que permitiera articular instrumentos de variada procedencia disciplinaria para contar con un enfoque global y tener una mejor comprensión de los integrantes, entornos, interacciones y necesidades de las osc. Este proceso de articulación interdisciplinaria será descrito en este capítulo explicando las perspectivas e instrumentos empleados desde cada línea de investigación.



## 5.2 Diseño de información. Enfoques y herramientas empleadas en el proyecto

La recolección, manejo y organización creativa de información relevante de la situación del problema; prescribe la derivación de decisiones que son optimizadas, comunicadas y probadas o evaluadas de esta manera; tiene carácter iterativo, debido a que a menudo, al realizarse dispone de una nueva información o se gana nueva comprensión que requiere que se repitan operaciones previas (Asimow, M. 1970).

Nina Simon (2010), especialista en desarrollo de experiencias y diseño participativo, expuso el siguiente planteamiento: si el objetivo es promover el diálogo o la expresión creativa, el aprendizaje compartido o el trabajo co-creativo, el proceso de diseño comienza con una simple pregunta: ¿qué herramienta o técnica producirá la experiencia participativa deseada? Esta fue una de las preguntas más importantes que enfrentó el equipo de investigación, pues para comprender las necesidades de fortalecimiento organizacional de las OSC era necesario implementar un enfoque participativo en el estudio de caso, con el propósito de integrar teoría y práctica para comprender las experiencias, los conocimientos y la situación específica de los integrantes del grupo (FDS).

Para dar respuesta a este cuestionamiento, el diseño de información (DI) en un sentido de metodología proyectual fue la primer disciplina en hacerse presente en el proceso, pues dada la complejidad del propósito de la investigación permitió establecer una ruta de acción para realizar el estudio de la

problemática, a través del modelo de investigación dirigido por el DI propuesto por Sheila Pontis como fue expuesto en el apartado metodológico.

Es importante destacar que además de permitir establecer la ruta de investigación, el DI proporcionó enfoques, métodos y herramientas para organizar, analizar e interpretar los hallazgos de la investigación de campo, así como para desarrollar una propuesta de gestión del conocimiento organizacional para las OSC. Para que esto fuera posible, fue necesario definir las perspectivas y elementos del diseño de mayor valor para el proyecto, con dicha finalidad fue importante recapitular algunas de sus dimensiones: como proceso, metodología proyectiva, tecnología o por la diversidad de sus áreas de desarrollo (Leucona, s.f, pp. 9-13) para comprender el sentido de su integración:

- **Como proceso.** Prefigura y anticipa la representación del producto deseado, concreta e integra características formales, visuales, técnicas, funcionales y exige un asesoramiento de especialistas. El diseño como proceso de análisis de problemas, variables e hipótesis es a la vez un proceso técnico dado que se vale de una serie de métodos y técnicas para desarrollar su actividad. Mientras que como proceso creativo permite dar soluciones satisfactorias a requerimientos restrictivos.

- **Como metodología proyectiva.** Trata de asumir una mayor responsabilidad e induce la necesidad de tener una relación más equilibrada y comprensiva con las diferencias y las similitudes, entre dos funciones: diseño y gestión. Va más allá del objeto cuestionando el sentido del nuevo producto, introduce un nuevo modo de concebir las relaciones y las correspondencias entre los profesionales. Abre los límites disciplinares a un campo más amplio de actuación consciente de la incidencia estratégica de las elecciones de naturaleza proyectiva.
- **Como tecnología.** Al ser entendido como conjunto de conocimientos donde concurren habilidades intelectuales e instrumentales que permiten convertir problemas y necesidades (ideas y conceptos) en soluciones formales de todo tipo (objetos concretos).
- **Como áreas.** Es posible observar acciones desarrolladas en distintos ámbitos como es el diseño de producto o diseño industrial, el diseño gráfico, el de información y comunicación, el diseño de espacios tanto efímeros (ferias, exposiciones...) como perdurables (oficinas, puntos de venta...), desarrolladas a su vez por especialistas según las áreas en cuestión: diseñadores técnicos o de ingeniería de producto; diseñadores industriales; arquitectos e interioristas.

Con esta perspectiva fue posible tener una visión panorámica de la diversidad de elementos que podrían ser integrados para el desarrollo del proyecto. A continuación será descrita la articulación de las perspectivas y herramientas

empleadas, así como sus aportaciones y utilidad práctica en el desarrollo de este proyecto.

### 5.2.1 Diseño de información y gestión del conocimiento

Para comprender la vinculación entre gestión del conocimiento (GC) y diseño de información (DI) fue importante tener en cuenta la siguiente propuesta desarrollada por Nathan Shedroff:

*El conocimiento es comunicado mediante la construcción de interacciones convincentes con otros o con herramientas para que luego los patrones y sus significados puedan ser aprendidos por otros. Hay muchos tipos de información. Algunos conocimientos son personales, teniendo un significado único para la experiencia personal, pensamientos o puntos de vista. El conocimiento local es conocimiento compartido con unas pocas personas debido a experiencias compartidas. El conocimiento global es más general, limitado y basado en procesos y depende de un nivel denso de entendimiento compartido y acuerdos de comunicación (1994, p. 5).*

A través de este planteamiento fue posible visibilizar que el DI y la GC contemplan consideraciones compartidas; por ejemplo, el objetivo de crear condiciones propicias para mejorar la efectividad de las comunicaciones, la facilitación de procesos y uso de información. Así como los elementos de análisis: personas, niveles de comunicación, interacciones, información y herramientas. En capítulos anteriores se explicó ampliamente el sentido de la GC para la investigación; por lo que, es momento de explicar las implicaciones del DI en el proyecto.



María González de Cossío define el diseño de información como:

La transformación de datos complejos en información que permite al usuario entender , generar conocimiento y tomar decisiones para la acción. El diseño de información crea puentes entre individuos, asociaciones o instituciones para comunicarse de manera gráfica y visual , auditiva, táctil y de cualquier otra forma, con el fin de llegar al entendimiento. El objetivo del diseño de información no es la información en sí misma, sino facilitar la toma de decisiones y acciones en la vida cotidiana. Se trata del acercamiento entre dos entidades para el dominio común de un conocimiento. En resumen es proveer información para la solución de problemas (2016, p.24).

Esta propuesta permite visibilizar el hecho de que para lograr generar artefactos de diseño que permitan generar un dominio común de conocimiento que facilite la toma de decisiones es necesario poner foco en las personas que utilizan; por lo que en este sentido, el diseño de información es necesariamente diseño centrado en el usuario (Frascara, 2011).

### 5.2.2 Diseño centrado en las personas

Paulatinamente en el ámbito de diseño ha emergido un enfoque donde se invita a las personas a las que buscamos servir a través del diseño a participar en el acto de diseñar, lo cual posiciona a las personas como participantes en el proceso de diseño, como adaptadores del objeto de diseño y en ocasiones como co-creadores (Morales, 2015). Esta perspectiva nace del supuesto de que el objetivo del diseño no es la producción de objetos, si no la generación de reacciones

deseadas en la gente. Bajo esta lógica, el problema central del diseñador de información es la creación de medios que sirvan a la gente para aprender y satisfacer sus necesidades. Esto implica un cambio de la noción de usuario como receptor , a otra del usuario como socio (Frascara, 2011).

Por este motivo, durante la etapa temprana de la investigación se realizaron una serie de estrategias participativas para conocer las problemáticas y necesidades de los usuarios; por ejemplo, reuniones de diálogo horizontal, un taller de colaborativo de mapa de problemas, una serie de actividades de observación y entrevistas, las cuales de pueden consultar en el apartado de descripción de actividades de campo [Consultar anexos 1 al 7]. Al finalizar el trabajo de campo fue necesario organizar e interpretar la información recabada, lo cual fue realizado a través del *Sensemaking*.

### 5.2.3 Sensemaking

Es una manera de estudiar y entender a los usuarios para diseñar sistemas que cubran sus necesidades (Dervin, 1998). Implica un proceso de búsqueda de una representación y codificación de datos para responder preguntas específicas. Requiere una implementación sistemática de supuestos sobre la naturaleza de las actividades de las personas, su comunicación, conocimiento y creación de sentido mediante métodos de investigación y diseño para conceptualizar y operacionalizar variables, recopilar de datos y analizarlos (Do Nascimento, Dervin y Savolainen, 2012).

Si bien, este enfoque no propone una sola manera de analizar los datos de campo, si reconoce la necesidad de poder darles algún tipo de orden, distinguir los datos relevantes de los irrelevantes, identificar patrones significativos y encontrar

una manera de comunicar lo que revelaron los datos y cómo eso informa las decisiones y acciones de diseño (Pontis, 2019). Por lo que, el equipo de investigación optó por su adopción para el análisis de los resultados de campo empleando el modelo de propuesto por Sheila Pontis, el cual incluye los siguientes pasos:

- **Generar códigos.** El análisis de la investigación de campo inicia con la creación de etiquetas de códigos distintivas que resuman los principales tópicos e ideas empleando palabras o frases representativas que describan ideas, frases, valores y sentimientos recurrentes. Para dar soporte a los códigos generados es recomendable retomar el lenguaje de los participantes.
- **Crear categorías.** Una vez que los datos son codificados, el análisis se enfoca en trabajar con segmentos de códigos para generar grupos y categorías basados en similitudes.
- **Identificar de temas.** La creación de temas parte de la combinación de los códigos y las categorías, durante este proceso se buscan patrones que enfatizan las correlaciones, conexiones y tendencias para examinar si estas muestran una dirección o tendencia conceptual.
- **Visualiar conexiones.** Para generar sentido sobre el por qué de los temas, es posible emplear herramientas de soporte como lo son el mapeo de problemas, la construcción de usuarios persona y las visualizaciones de procesos.
- **Creación de una narrativa.** En esta etapa se busca conectar hechos y hallazgos relacionados con el objetivo del proyecto para analizar si se encuentran correspondencias con los supuestos iniciales y generar nuevos insights.

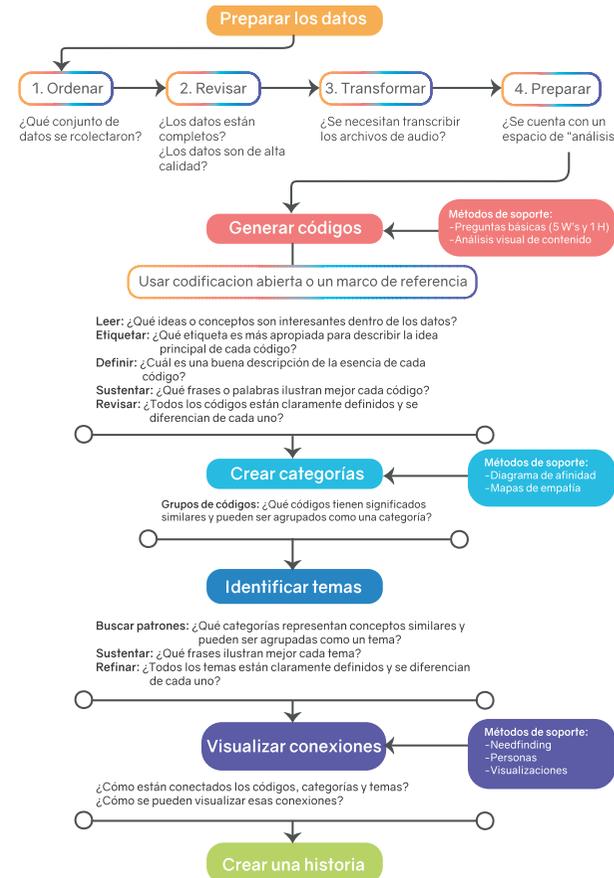


Figura 60. Pasos clave para dar sentido a los datos obtenidos en la investigación de campo. Sheila Pontis (2019) Rediseño y traducción del equipo de investigación.



### 5.2.3.1 Aplicación del método para dar sentido a los datos obtenidos en la investigación de campo

Antes de aplicar este modelo se realizó la preparación de los datos. Los cuales fueron ordenados, identificados y organizados. Además, se realizó la transcripción de audios y/o videos y la digitalización de las notas de campo.

**1. Generación de códigos.** A partir de la lectura y revisión de los datos recolectados en la investigación de campo se rastrearon ideas recurrentes representadas por 107 enunciados que reflejan los problemas percibidos por los integrantes de la fundación en su dinámica cotidiana de trabajo.

Las ideas encontradas con más frecuencia giraban en torno a las dificultades en los procesos de trabajo y en las interacciones entre sus miembros, la falta de reglamentos, la necesidad del fortalecimiento de equipos; así como la falta de designación de roles, improvisación de actividades y problemas para gestión de voluntariado.

**2. Creación de categorías.** Al identificar las coincidencias entre ideas fue posible establecer 5 categorías de los problemas encontrados: comunicación, estructura, procedimientos, integración y económicos.

**3. Identificación de temas.** Se buscaron patrones que enfatizaran correlaciones, conexiones y tendencias a partir de la combinación de los códigos y las categorías; encontrando una importante vinculación entre las categorías estructura y procedimientos, al igual que en comunicación e integración.

**4. Visualización de conexiones.** Para explorar las conexiones entre códigos, categorías y temas se empleó como herramienta de soporte el *mapa de problemas*, ya que es un método que permite organizar la información y crear una visión panorámica de la situación actual de la organización; con el propósito de identificar problemas, comprender su origen y analizar su impacto para poder planear estrategias que permitan eludir su recurrencia.

A partir de esta representación visual (**Figura 61**) fue posible observar que las categorías estructura y procedimientos presentaban una mayor concentración de elementos; además de ser las que tenían una mayor correlación e impacto. Ante estos hallazgos fue posible determinar estas categorías como áreas de atención prioritaria para el proyecto.

**5. Creación de una narrativa.** En esta etapa se buscó conectar hechos y hallazgos relacionados con el objetivo del proyecto para analizar si se encontraban correspondencias con los supuestos iniciales y generar nuevos insights. Al hacerlo, fue posible extraer las siguientes consideraciones:

- El personal de FDS está integrado por un gran capital humano conformado por agentes proactivos cuyo capital intelectual es el mayor activo con el que cuenta la organización. Sin embargo, de acuerdo

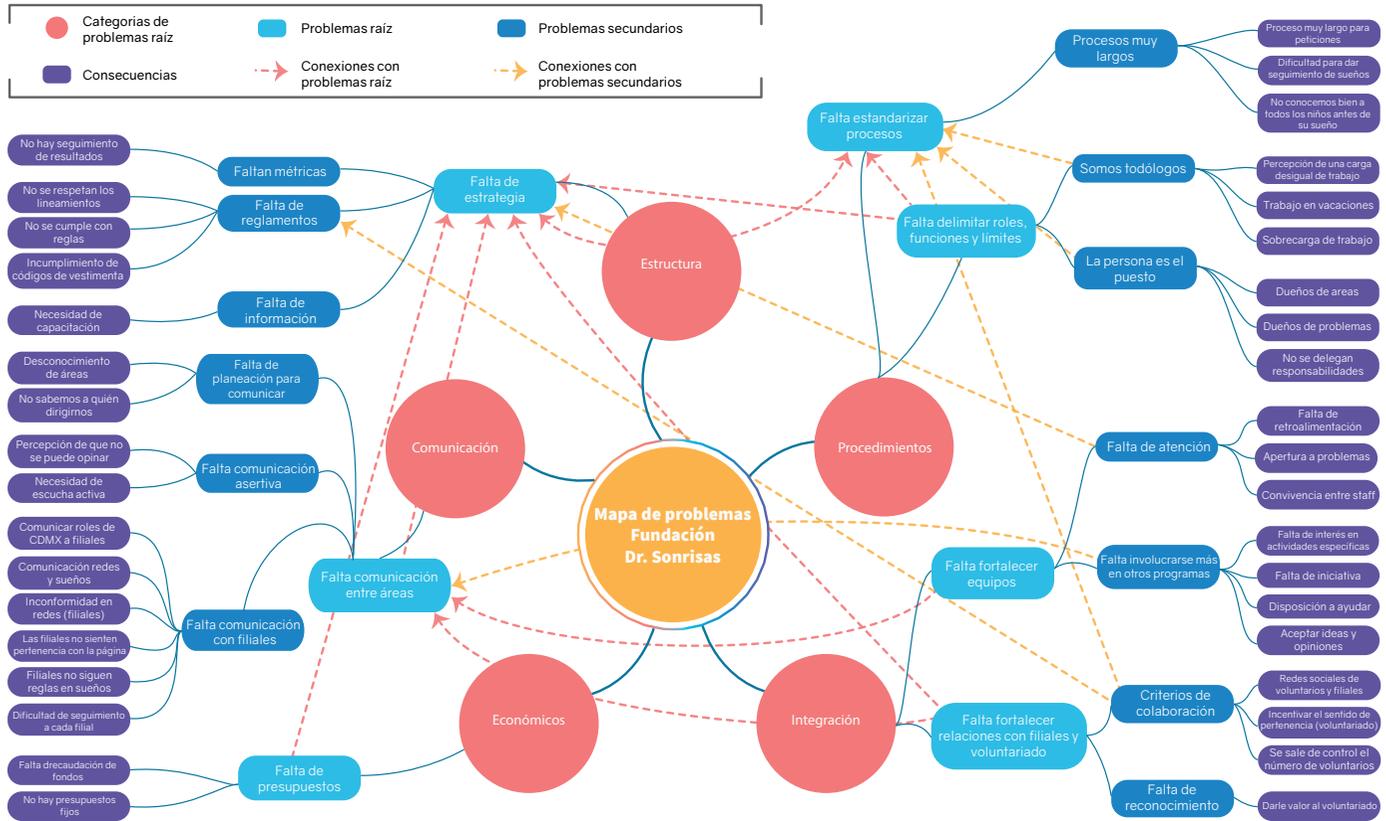


Figura 61. Mapa de problemas de FDS. Elaboración propia (2018). Consultar material de apoyo No. 3.



- a la información proporcionada por el equipo la organización creció exponencial e inesperadamente durante los último 5 años generando una serie de problemáticas como la desorganización funcional, la saturación de información y desgaste de sus integrantes; situaciones que deben superarse para mejorar la salud organizacional y tener un crecimiento sostenible.
- La categoría estructura presentó un mayor número de problemáticas, la mayor parte relacionadas con la necesidad de crear estrategias de gestión interna (como la estandarización de procesos y la delimitación de roles y funciones). A consecuencia de esta situación se genera la percepción de una carga desigual de trabajo.
  - La categoría estrategia presenta tres problemas secundarios: falta de métricas, falta de reglamentos y falta de información. La falta de métricas provoca dificultades para el seguimiento de las actividades y para la medición del impacto de la organización. Por su parte, la falta de información reflejó la necesidad de consolidar el conocimiento organizacional en materiales tangibles. En tanto a los reglamentos, fue posible observar problemas para su aplicación, ya que algunas reglas no se cumplen como los códigos de vestimenta y de manejo de imagen.
  - En cuanto a comunicación, algunas situaciones observables fueron la falta de planeación para comunicar, el desconocimiento del funcionamiento de otras áreas y no saber a quién dirigirse para tratar dudas, sugerencias, etc.

- En la categoría de integración se encuentran dos problemas principales: la falta de fortalecimiento de equipos y de las relaciones con filiales y voluntariado, haciendo visible la necesidad de crear de criterios de colaboración e incentivar el sentido de pertenencia.
- Por último, en tanto a los problemas económicos se muestra la falta de una planeación presupuestal que considera las necesidades futuras de la organización.

### Síntesis de hallazgos

Fue posible determinar que un factor indispensable para el funcionamiento de la FDS es el capital intelectual de sus colaboradores, quienes han desarrollado habilidades y conocimientos que les permiten llevar a cabo sus funciones a pesar de la falta de una guía establecida. Sin embargo, existe la necesidad de contar con parámetros que orienten sus actividades, lo cual es constatable dada la existencia de una percepción casi generalizada de no contar con información suficiente y actualizada para la realización eficiente de sus funciones. Además, la investigación de campo permitió identificar como otro factor que contribuye a este sentimiento de desinformación el desconocimiento del proceso global del funcionamiento y flujo de trabajo la organización.

La suma de estos factores genera incertidumbre en el desarrollo de las actividades, entorpece la toma de decisiones y hace propensa a la fundación a la duplicación de procesos. Por lo que, a partir de estos descubrimientos, fue posible determinar como eje de acción la explicitación del conocimiento de las relaciones internas de la fundación; así como de sus interacciones y procesos en herramientas tangibles y transmisibles. Para lo cual se emplearon las siguientes herramientas: *el mapa de actores y el diagrama de servicios* (Blueprint).

### 5.2.4 Mapa de actores

A partir de las observaciones de campo fue posible visualizar que el catalizador del funcionamiento de la organización es el compromiso de sus integrantes con su misión y valores. Sin embargo, este arraigo se transformó paulatinamente en un apego poco funcional a sus actividades pues se desarrolló una personalización sobre los puestos y roles de trabajo que dificultan la delimitación de sus funciones e interacciones.

Ante esta situación, era difícil discernir los límites de los roles, funciones y responsabilidades de cada participante y tener una noción clara de las dinámicas que permiten el funcionamiento de la organización. Es importante mencionar que esta dificultad era compartida por algunos miembros de la organización, pues si bien cada área de trabajo mostró una gran cohesión y claridad en su funcionamiento, era evidente la existencia de un nivel de aislamiento departamental y desconocimiento del funcionamiento global. Por este motivo, fue necesario encontrar una estrategia que permitiera visibilizar de una manera directa la complejidad de las interacciones de los actores clave, sus vínculos y relaciones; por lo que, el mapa de actores fue una herramienta idónea, como un primer paso para comprensión de la operación global de la organización.

Una herramienta útil para este objetivo es el mapa de actores, ya que provee una representación visual o física de los grupos involucrados en un producto o servicio; por ejemplo, usuarios, organizaciones, clientes, empresas u otros interesados. De esta manera, es posible analizar las interacciones sociales de una organización; además, es útil en la creación del organigrama, definición de puestos y la especificación de interacciones clave. La construcción del mapa (**Figura 62**) se realizó a partir de la recapitulación de las entrevistas, conversaciones y observaciones

realizadas en las actividades de campo. Dado el dinamismo de las relaciones internas y externas de la organización se consideró como una forma adecuada de representación un modelo circular. Al centro se encuentra la presidencia, de ella se desprenden cuatro áreas; las cuales se integran y vinculan de la siguiente manera:

**1. Dirección de programas sociales.** Es también conocida como el área de sueños, su función es captar y evaluar solicitudes de usuarios; así como, la organización y supervisión de las actividades enfocadas a la atención de beneficiarios. Está integrada por:

- Coordinación de voluntariado. Encargada de la vinculación con el público interesado en convertirse en voluntarios, realiza actividades de reclutamiento, gestión y capacitación.
- Coordinación del programa inyectando sonrisas. Promueve relaciones con donadores para la captación de recursos que permitan la compra de prótesis y medicamentos.
- Coordinación del programa quiero conocer el mar. Su función es realizar la planeación y gestión de sueños relacionados con actividades acuáticas mediante de la mediación de interacciones con patrocinadores, beneficiarios (soñadores) y sus tutores.
- Área de logística y planeación. Encargada de gestionar conexiones para proporcionar experiencias como conocer algún personaje fantástico o famoso.



Figura 62. Mapa de actores de FDS. Elaboración propia (2018). Consultar material de apoyo No. 3.

- Área de atención psicológica y seguimiento de usuarios. Realiza apoyo psicológico en crisis, intervenciones para el descubrimiento de los deseos y necesidades de los beneficiarios. Finalmente, analiza el impacto de la intervención de la organización en el estado anímico y calidad de vida de los beneficiarios.

**2. Dirección de operaciones.** Su función es la vinculación con patrocinadores y marcas, así como la coordinación, seguimiento y capacitación de filiales. Está integrada por:

- Coordinación de proyectos corporativos. Genera la vinculación con patrocinadores para crear convenios que posibiliten la realización de los sueños de los beneficiarios.
- Coordinación de filiales. Encargada de dar seguimiento y orientación a las filiales de la fundación.

**3. Dirección de finanzas.** Se encarga de dar seguimiento a donativos individuales, crear presupuestos, dar respuesta a solicitudes de otras áreas, realizar las nóminas y pagos. Este departamento tiene una sola área complementaria denominada contraloría.

- Contraloría. Realiza los procesos de facturación de donativos y egresos de la organización; además, los reporta en la plataforma del sistema de administración tributaria (SAT). Da seguimiento de información contable y es el enlace con el despacho que realiza los reportes de la fundación.

**4. Coordinación de redes sociales y diseño.** Definición del contenido que será publicado a través de las redes sociales de la organización, supervisión de la aplicación de los lineamientos de imagen y publicaciones.

- Diseño. Crea contenido para redes sociales, realiza materiales promocionales y para eventos especiales.
- Redes Sociales. Programa las bitácoras de publicaciones y realiza la gestión de sus redes.

Mediante esta visualización fue posible comprender el entramado social en él se articula en el trabajo de la organización, visibilizar sus interacciones estratégicas, roles y funciones. La aplicación de esta herramienta permitió construir un punto de partida para realizar la integración del proceso central de la organización, puesto que como se mencionó anteriormente el conocimiento segmentado de estos elementos genera un sentimiento de desinformación e incertidumbre para el equipo de FDS.

Este mapa podría considerarse como instrumento estratégico en caso de que la organización deseara realizar un proceso de redefinición de roles, funciones y actualización del organigrama, ya que ofrece una visión panorámica de sus interacciones clave. Inclusive, puede considerarse como una herramienta de comunicación para explicar las dinámicas de la organización a nuevos integrantes, filiales o patrocinadores.

### 5.2.5 Mapeo de procesos

Permite construir una visión panorámica de las acciones, interacciones y recursos necesarios para el cumplimiento de la misión de una organización. Existen diversos métodos

provenientes de ámbitos administrativos y de sistemas para poder realizarlo; sin embargo, para producir una representación accesible para todos los involucrados se optó por integrar una herramienta proveniente del diseño de servicios llamada **diagrama o blueprint de servicios**. A continuación se dará una breve explicación de su origen y fundamentos para explicar su aplicación en el proyecto.

### Diseño de servicios

El diseño de servicios es una sub-disciplina del Diseño que busca generar valor tanto para las personas que requieren el servicio como para quienes lo proveen. Es capaz de proyectar experiencias significativas a través de propuestas útiles, deseables y memorables para las personas, y eficientes y efectivas para las organizaciones, haciéndose cargo del desarrollo estratégico (propuesta de valor, concepto y sistema) y del desarrollo operativo del servicio (diseño de los tangibles e intangibles que hacen interactuar a las personas con la organización) (Grupo DS UC, 2017).

El diseño de servicios (DS) tiene una orientación interdisciplinaria que combina diferentes métodos y herramientas con un enfoque flexible que permite su adaptación a contextos diversos (Stickdorn y Schneider, 2016). Permite al diseñador investigador visualizar nuevos modelos, entender la dimensión funcional, estética emocional simbólica y social de un producto/servicio en un contexto sociotécnico. Ayuda a generar servicios útiles y deseables a partir de la observación e interpretación del comportamiento y necesidades de los usuarios en un contexto específico (Morales, 2018). Por este motivo, se consideró al DS



como el enfoque más apropiado para avanzar en la comprensión de los procesos de la organización. A partir de la exploración de sus métodos, se optó por el Diagrama de Servicios o Blueprint como la herramienta adecuada para el mapeo de los procesos de la organización.

### Diagrama de Servicios o Blueprint

Lynn Shostack fue la primer persona en describir los diagramas o planos de servicios (*Service Blueprints*), estos son herramientas operativas que permiten visibilizar la complejidad de las dinámicas y componentes presentes en los procesos de un servicio con suficiente detalle para analizarlo, implementarlo y mantenerlo (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008). Son comúnmente empleados para el diseño de nuevos servicios; sin embargo, son de gran utilidad para estudiar el estado y funcionamiento de procesos existentes. Ayudan a visualizar las relaciones entre los diferentes componentes que lo conforman, permiten analizar su funcionamiento, descubrir el origen de problemas operativos, identificar oportunidades de mejora y modelar nuevas propuestas de valor.

De acuerdo con Zeithaml, Bitner y Gremler (2006, pp. 267-276) existen cinco componentes básicos en un diagrama de servicios:

- Acciones del cliente.
- Acciones en el escenario / contacto visible de los empleados.
- Acciones entre bastidores / contacto invisible del empleado.
- Procesos de apoyo.
- Evidencia física.

A partir de estas consideraciones fue posible crear el blueprint del programa *Quiero conocer el mar*, cuyo objetivo es cumplir el sueño de conocer el mar a niños y niñas con enfermedades de alto riesgo (cáncer entre otras). Este es un proceso central que articula el trabajo de la organización (FDS).

El primer paso al implementar esta herramienta fue una revisión exhaustiva de la información obtenida en la investigación exploratoria para realizar el reconocimiento de las etapas, pasos, personas, interacciones y recursos involucrados en el proceso. Para su estructuración y procesamiento estos fueron plasmados en notas adhesivas y se realizó una primera representación visual analógica. Posteriormente, se realizó su reestructuración y digitalización obteniendo el siguiente resultado:

Esta herramienta posibilitó la creación de una representación tangible, accesible y fácilmente transmisible del proceso. Permitted mapear información estratégica y mediante su procesamiento fue posible visibilizar cinco etapas de operación:

- 1. Acercamiento.** Enfocado en la realización de actividades de vinculación con posibles beneficiarios y la captación de sus solicitudes.
- 2. Valoración.** Encargada de la recepción, asignación y evaluación de solicitudes.
- 3. Realización.** Contempla la formalización de la prestación del servicio, la conformación de expedientes, la planeación y logística de los viajes; así como las actividades con los beneficiarios durante su estancia y hasta su regreso, las cuales son documentadas fotográficamente.

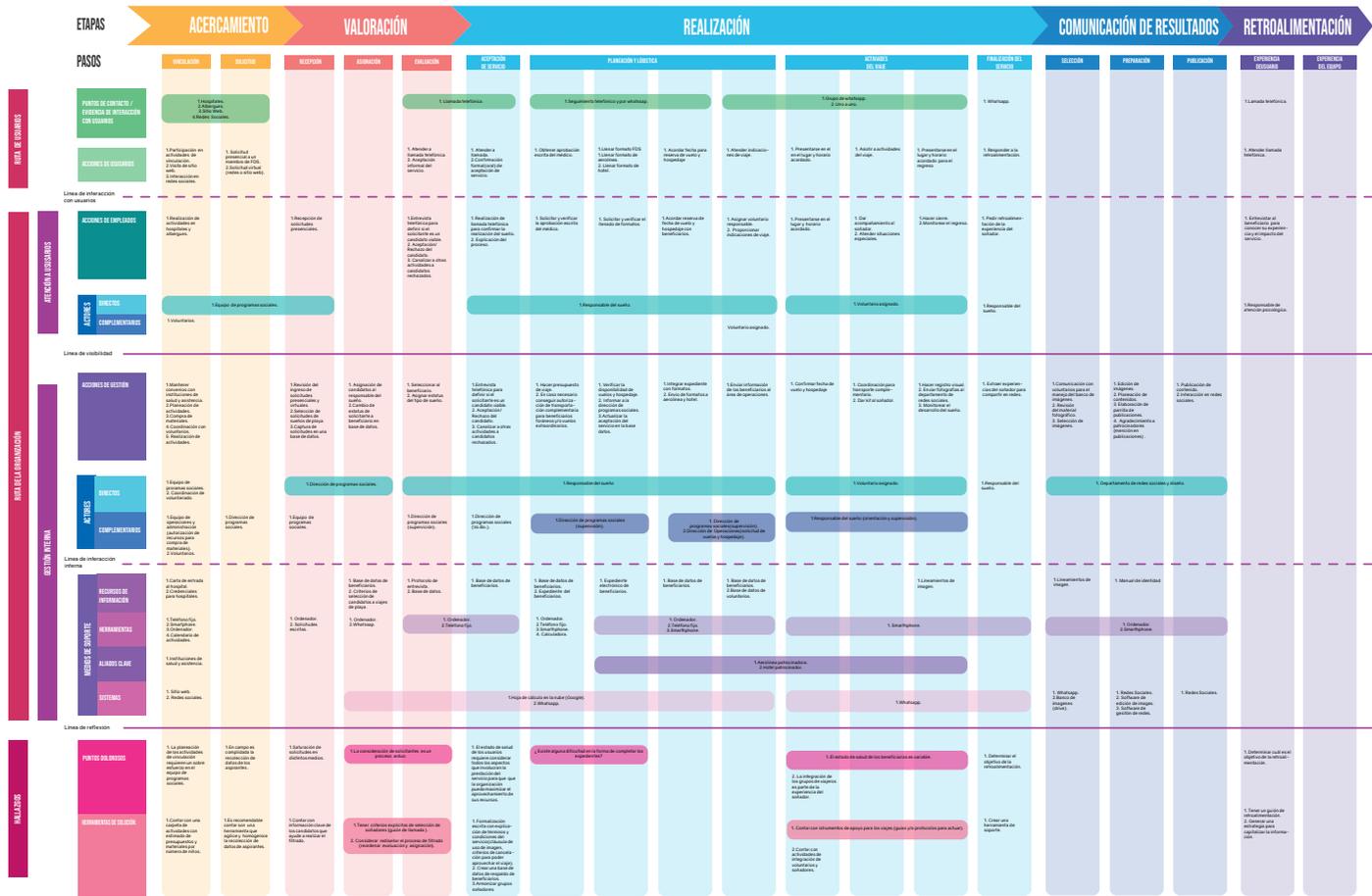


Figura 63. Blueprint del Programa Quiero conocer el mar. Elaboración propia (2018). Consultar material de apoyo No. 3.



**4. Comunicación de resultados.** Se realiza la selección, preparación y publicación del material fotográfico recabado durante el viaje para compartir las experiencias con la audiencia de sus redes sociales; además, permite mantener informados a sus patrocinadores.

**5. Retroalimentación.** Su función es conocer la experiencia de los beneficiarios para evaluar si existe una mejora en su estado de ánimo y calidad de vida.

Esta representación además de ser una herramienta informativa para el equipo de la organización permitió identificar puntos conflictivos y áreas con oportunidades de mejora. Se realizó un análisis puntual de cada paso del proceso, indicando los problemas encontrados y sugerencias de posibles intervenciones. De esta manera, fue posible determinar a las etapas de acercamiento y valoración como áreas de atención prioritaria; lo cual pudo ser evaluado y verificado por la directora del departamento de programas quien manifestó el planteamiento de nuevas estrategias que permitieran una mejor vinculación con los usuarios para mejorar su experiencia.

### Síntesis de hallazgos

Estas visualizaciones permitieron realizar un ejercicio de exteriorización y codificación del conocimiento organizacional para crear herramientas tangibles y transmisibles. Además, permitieron consolidar posteriormente una estrategia de gestión del conocimiento como se explicó en el **Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta interdisciplinaria CHOSC.**

## 5.3 Estrategias de Comunicación: Enfoques y modelo de análisis aplicado al proyecto

En este apartado se describe el papel de la comunicación en el proyecto y la manera en que el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social permitió profundizar en el análisis de las interacciones comunicativas de la Fundación Dr. Sonrisas. Para ello, se inicia con algunas nociones básicas de la teoría y los modelos de la comunicación con la finalidad de contextualizar su aplicación dentro de la investigación.

### 5.3.1 Nociones básicas de la teoría de la comunicación

La Teoría de la Comunicación (TC) explica cómo el ser vivo controla su entorno mediante el recurso de la información (Martín, M.; Piñuel, J.; Gracia, J. y Arias, M., 1982). Esta teoría comparte coincidencias y diferencias con otras ciencias que buscan la explicación de este fenómeno con diferentes perspectivas, métodos y objetivos, lo cual posibilita el aprovechar las aportaciones de otros campos del saber. Por esa razón, es importante conocer los distintos enfoques existentes para evitar la confusión entre los alcances de cada propuesta y tener una definición clara del objeto de la TC. Con este fin, en la siguiente tabla se concentran algunos de los principales enfoques coincidentes: en física, biología, etología, ciencias económicas, ciencias sociales, ciencias de la cultura, psicología y psiquiatría como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Ciencia	Puntos coincidentes
Física	Estudio de los cambios de energía que sirven para proveer de señales diferenciadas a unos actores y que son utilizadas como soportes de información.
Biología	Estudio de los órganos biológicos que sirven para modular y captar energía y funcionan como instrumentos de emisión, amplificación o recepción de señales.
Etología	Estudio de los patrones expresivos de la conducta, puesto que son las matrices de las representaciones.
Ciencias económicas	Interés por bienes (objetos y cosas), estos sirven como sustancia expresiva a las que se asocian determinadas representaciones (valores de uso y de cambio).
Psicología y psiquiatría	Estudio de los comportamientos considerados normales y anormales, en tanto que estos son expresiones de las necesidades y deseos de los actores.
Ciencias sociales	Estudio de las relaciones sociales en los grupos humanos, esas relaciones se efectúan mediante procesos de intercambio de información y afectan al desarrollo de ese intercambio.
Ciencias de la cultura	Estudio de los valores y normas en su carácter de modelos comunicativos de representación del mundo.

**Figura 64.** Realizada a partir de la propuesta de Martín Serrano en el libro *Teoría de la comunicación, I. Epistemología y análisis de la referencia* (1982, p. 86-87). Elaboración propia.

Más allá de las coincidencias, es posible distinguir a la TC de las otras ciencias al asignarle un punto de vista formal propio en ámbitos específicos. En el caso de estudio de la FDS, la investigación se posiciona a partir del enfoque ofrecido por la Teoría de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, ya que provee importantes aportes al campo de la gestión y comunicación organizacional, que es el objeto de estudio de este proyecto. Este enfoque permite examinar el estado de las relaciones de los públicos internos de la organización y detectar los aspectos problemáticos de la comunicación que afectan directamente a la gestión organizacional.



### 5.3.2 Información en la teoría de la comunicación

El concepto de información se define como el orden de transmisión de señales. Dichas señales se interpretan como un cambio de intensidad o frecuencia en la transmisión de energía, denominadas “modulaciones” (Martín, M.; Piñuel, J.; Gracia, J. y Arias, M., 1982, p. 107). Para que esta modulación energética tenga lugar, un cuerpo físico o su actividad intencionada (o no), debe generar una señal que se transmita a través del espacio o el tiempo que pueda estimular a otro ser. Estas señales necesitan un destinatario (*alter*).

Ahora bien, la Teoría de la Información ( $T_I$ ) de Shannon propone determinar la cantidad de información que puede contener un flujo de mensajes, el canal o red de comunicación alternativa por el que pueda circular más información, la forma de codificación u organización de señales y los efectos sobre la decodificación. En otras palabras, debe existir una correcta identificación de las señales empleadas y de su ordenamiento. Esta teoría utiliza el término información para referirse a la complejidad de las señales (López, 1998).

En materia de comunicación debe distinguirse entre la información obtenida del agente, cuando se tiene frente a él a otro, y la información que recibe el actor, cuando se relaciona comunicativamente con otro. La información que se utiliza no se obtiene únicamente por una vía comunicativa; es decir, cuando se observa el entorno y lo que ocurre dentro de él, se reflexiona sobre los datos obtenidos y se realizan deducciones, lo cual modifica la representación y el entendimiento del mundo.

El concepto de información no debe ser excluido dentro de la  $T_C$ , ya que permite comprender la complejidad del proceso

que se da durante las interacciones y regula la interacción entre los seres vivos; por tanto, los *actores* de la comunicación son capaces de manejar la información (dotar de un orden a las señales). Además, su importancia radica en estudiar y comprender la complejidad de las señales de quién se comunica y de cómo se comunica con ellas, lo cual amplía el panorama sobre las interacciones y el comportamiento humano.

### 5.3.3 Modelos de comunicación

Los modelos de comunicación estudian como un sistema general formula principios teóricos o metodológicos válidos para su posterior aplicación a sistemas concretos de comunicación. Esta clase de modelos son los únicos que reúnen las condiciones necesarias para avanzar hacia una teoría de la comunicación y se distinguen por su mayor grado de formalización. Martín, Piñuel, Gracia y Arias (1982, p. 176) identifican cuatro clases de modelos de comunicación:

#### Estructuralistas

Esta clase de modelos trata de identificar lo que hay en común en otros modelos obtenidos de realidades muy diferentes; por ello, tienen un grado de abstracción muy elevada.

#### Sistémicos

Estos modelos señalan la necesidad de estudiar el objeto como un sistema que interactúa solidariamente con el medio ambiente y que está constituido por partes ligadas entre sí por fuertes interacciones.

### Matemático-informacionales

Este tipo de modelo se apoya en la teoría matemática de la comunicación. Al igual que los modelos estructuralistas, los matemático-informacionales se desinteresan del objeto concreto que sirve de referencia a la comunicación. En su lugar, se orientan al análisis de las condiciones de uso del sistema físico de transmisión de señales que aseguran un mayor rendimiento informativo.

### Dialécticos

Estos remiten al análisis dialéctico mediante el cual se pretende comprender, además de la estructura de los sistemas de comunicación, el cambio de los sistemas. Para ello, es necesario abrir el campo de análisis a los otros sistemas con los que interactúa la comunicación como el sistema social y el sistema ecológico.

## 5.3.4 Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social

El equipo de investigación decidió utilizar el modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) para analizar las interacciones comunicativas de la Fundación Dr. Sonrisas, ya que estas pueden ser estudiadas como procesos de un sistema cuyo comportamiento hace que sus componentes intervengan para facilitar la interacción social y la interacción interpersonal.

El modelo de la MDCS está constituido por tres sistemas: Sistema Social (ss), Sistema de Comunicación (sc) y Sistema Ecológico (se); dicho modelo se construye sobre la concepción de las interacciones entre el individuo y la colectividad entre

estos sistemas. El estudio de las mediaciones en los procesos comunicativos considera la representación estructural de las relaciones entre los sistemas y sus componentes al interior de un entorno determinado Sistema UMWELT (SU) (ver figura 65). Este sistema fue planteado originalmente por Manuel Martín Serrano (1978) y desarrollado epistemológicamente por J.L. Piñuel Raigada (1989) y J.L. Piñuel Raigada y J. A. Gaitán Moya (1995).

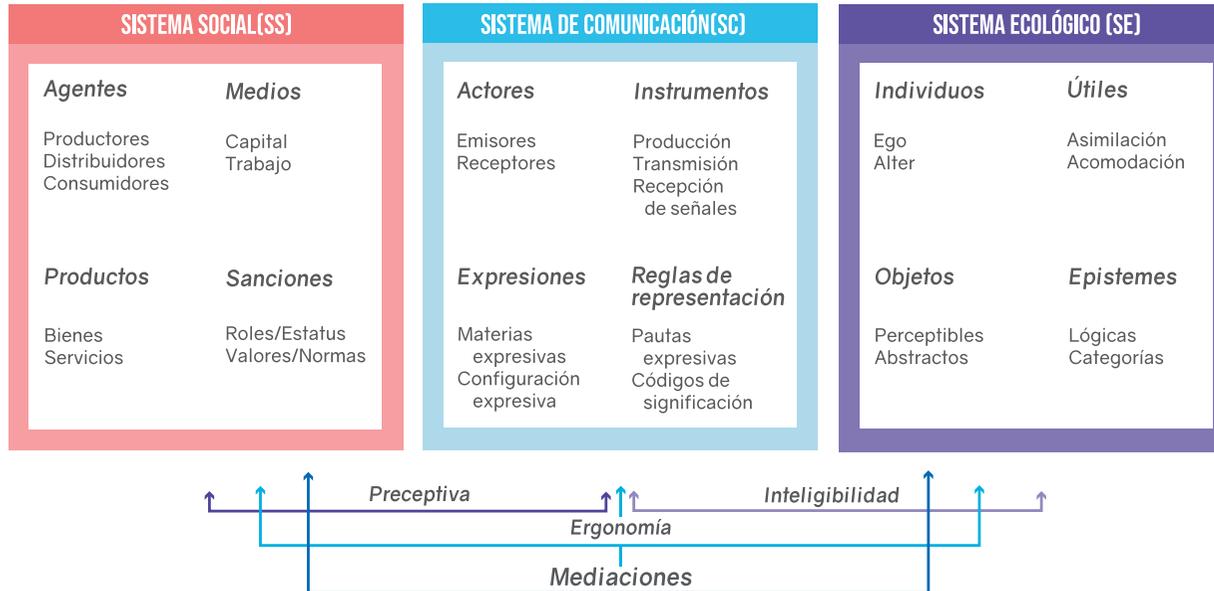
El Sistema UMWELT o histórico propuesto por José Luis Piñuel no se refiere a una línea temporal como sucesión, sino a un sistema envolvente, que está compuesto de tres subsistemas: el Sistema Social (ss) que incluye agentes, medios, productos y sanciones; el Sistema de Comunicación (sc) con actores, instrumentos, expresiones y reglas de representación y el Sistema Ecológico (se) con individuos, útiles, objetos y epistemes.

Estos sistemas se interrelacionan y se afectan entre sí, por lo que la interacción que se da entre el Sistema Social y el Sistema Comunicativo resulta en el concepto de preceptiva (ss+sc), esta interacción se refiere a las normas sociales que rigen y se expresan mediante el intercambio comunicativo de mensajes. La inteligibilidad (sc+se) de los mensajes se obtiene mediante la mediación entre el intercambio comunicativo contenido en el Sistema Comunicativo y el entendimiento y apropiación del entorno, es decir, el Sistema Ecológico. Por último, la ergonomía (ss+se) hace referencia a la facilidad de adecuación entre los procesos de trabajo y el entorno social de acuerdo a las capacidades y habilidades de los sujetos.

Este modelo indica cómo influyen las estructuras de conocimiento en la práctica de la comunicación y viceversa, o bien señalando la manera en que las condiciones sociales que



## SISTEMA UMWELT



**Figura 65.** Modelo estructural de las medicaciones, según el mōcs. Extraído de Ensayo general sobre comunicación Piñuel Raigada J.L. y Lozano Ascencio C. (2006, p. 317).

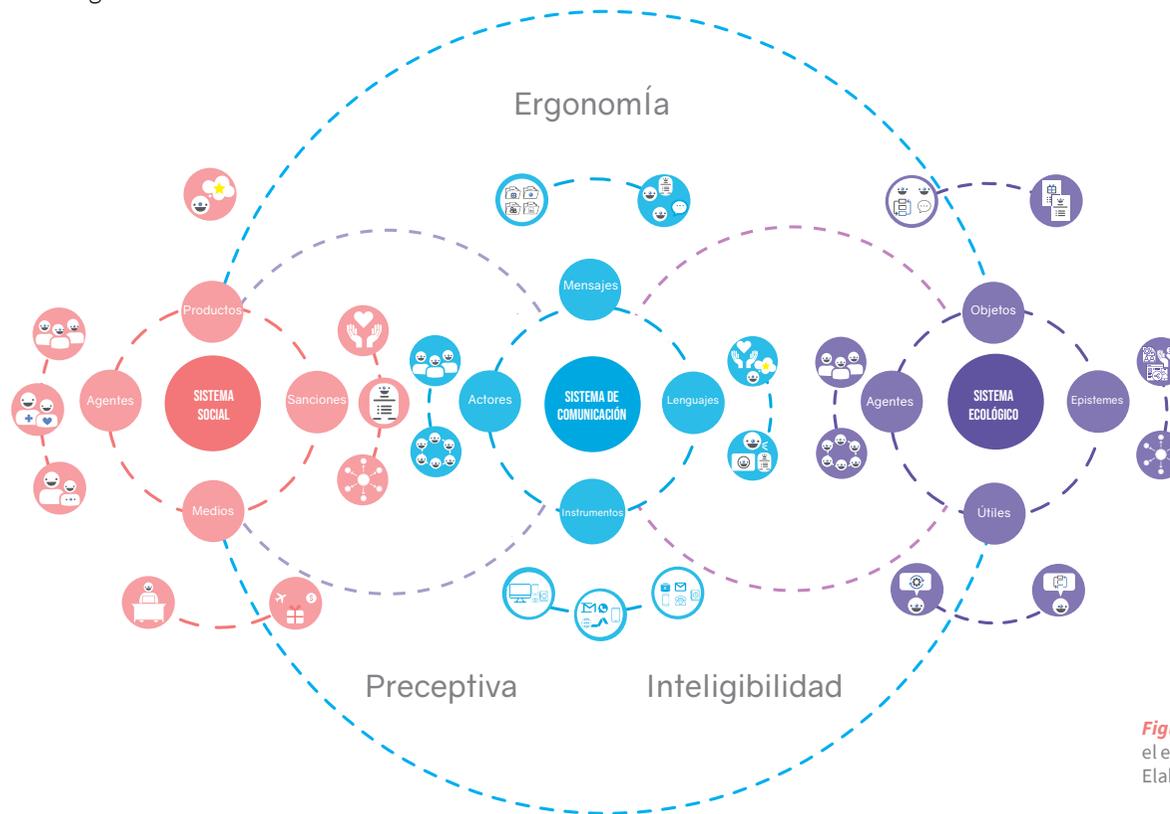
construye o modifica la práctica social de la comunicación afectan a/o son afectadas por esas mismas estructuras de conocimiento.

La concepción del Sistema de Comunicación, Sistema Social y del Sistema Ecológico como sistemas abiertos entre sí, permite describir la transformación histórica de cada uno de esos tres sistemas en términos de una mediación dialéctica

“intersistémica”, es decir, no dependen exclusivamente de cuales sean los procesos posibles del propio sistema, sino también de los procesos posibles de los otros sistemas con los cuales no comparten los componentes.

### 5.3.5 Análisis de las interacciones comunicativas de FDS empleando el MDCS

Si bien se realizó un análisis de la información recabada durante el trabajo de campo empleando el modelo de sensemaking, resultaba necesario profundizar el análisis con un enfoque integrativo; para lo cual, se empleó el Modelo Diálectico de la Comunicación Social (MDCS) puesto que es un modelo que permite generar un análisis multisistémico de los elementos constituyentes de este proyecto. Por ello, en el siguiente apartado se presentan los hallazgos obtenidos.



**Figura 66.** MDCS aplicado el estudio de caso de FDS. Elaboración propia (2018).

### Sistema social (SS)

El sistema social se enfoca en las relaciones profesionales, en este, los agentes y los productores están ligados por las normas y roles que ponen a disposición los medios para la producción de bienes y servicios.

En el caso de Fundación Dr. Sonrisas, al hablar de productores se hace referencia a los empleados de la organización, mientras que los distribuidores son las instituciones de salud y de ayuda a terceros, pues por medio de ellos se llega a los beneficiarios que son niños con enfermedades crónico degenerativas y/o terminales (La FDS al ser una entidad sin fines de lucro no considera a sus usuarios como consumidores en el sentido económico tradicional).

El capital, es decir los recursos con los que opera FDS se generan a través de donativos empresariales, individuales y en especie. Además, la fundación cuenta con alianzas estratégicas con distintas empresas como Volaris, Pepsico y algunos equipos de fútbol mexicanos.

El trabajo de la fundación se divide por departamentos. El departamento de administración y finanzas se encarga de la procuración de fondos, la planeación financiera y el control de recursos que llegan a la organización. El área de programas sociales se encarga de la logística y planeación del cumplimiento de sueños, la coordinación de voluntariado, la atención psicológica y el seguimiento de los beneficiarios. Redes sociales y diseño se encarga de la coordinación de publicaciones en diferentes plataformas como: facebook e instagram. En el área de operaciones se realizan proyectos corporativos y se coordinan las 26 filiales en la República Mexicana y las 5 filiales a nivel Latinoamérica.

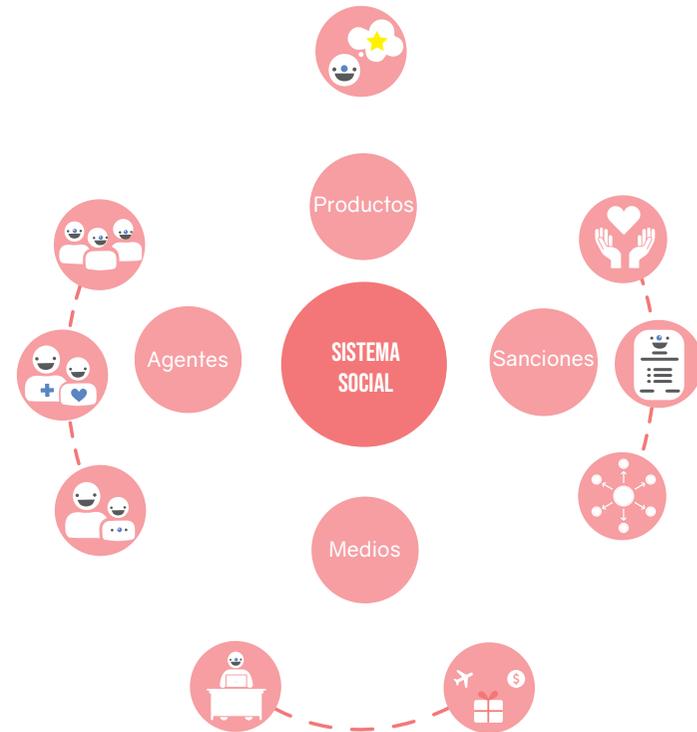


Figura 67. Sistema social de la Fundación Dr. Sonrisas. Elaboración propia.

En cuanto a los productos, la organización no genera bienes por los cuales pueda obtener recursos económicos, su valor y su forma de trabajo se enfoca en ofrecer servicios para niños con enfermedades crónico degenerativas y/o terminales. Estos servicios se dividen en: experiencias (conocer un personaje famoso o de ficción) y viajes (nacionales, regionales o internacionales). La FDS al ser una organización no lucrativa no opera con la finalidad de generar valores de cambio, esta trabaja en torno a valores sociales de responsabilidad social y altruismo. De manera interna esta organización se identifica con los valores de amor, compromiso, pasión y empatía, siendo estos la base que articula sus objetivos.

Sobre las sanciones, la FDS cuenta con documentación normativa como: acta constitutiva, contratos laborales, contratos de servicios y convenios bajo los cuales opera. Además, cuenta con roles establecidos en un organigrama constituido por un presidente que toma las decisiones de la organización, una dirección de operaciones encargada de la planeación y logística y una dirección de programas sociales que lleva a cabo la atención a los beneficiarios. Sin embargo, la organización trabaja fuera de las normas preceptivas, ya que éstas son rebasadas por las necesidades operativas. Esto es visible en los roles, pues a pesar de contar con un organigrama, este no corresponde con las funciones reales de sus miembros; aunado a esto, la falta de definición de puestos y responsabilidades provoca que sea casi invisible la línea personal y laboral, ocasionando confusión, duplicación de esfuerzos y la saturación del personal.

Por otra parte, es importante mencionar la existencia de acuerdos tácitos; por ejemplo, la organización interna de cada departamento, los horarios de llegada y salida; así como procesos de trabajo no formalizados que producen

desinformación, confusión y desgaste en las relaciones interdepartamentales. Si bien estos acuerdos les han permitido desarrollar sus actividades de manera exitosa -lo cual se puede observar en el gran crecimiento que han tenido en los últimos cinco años-, es necesario realizar la formalización de acuerdos a través de documentos oficiales como descripción de puestos y procedimientos, definición de roles, alcances y límites en actividades para tener una estructura clara y definida que les permita alcanzar la madurez institucional necesaria para hacer frente a los nuevos retos de la fundación.

### **Sistema de comunicación (SC)**

El sistema de comunicación se basa en las relaciones de identidad, es decir, la cultura de una organización. Los actores (emisores y receptores) dotados de percepción para interpretar los mensajes (materias expresivas y configuraciones expresivas) mantienen sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en un área de trabajo y sus actividades, como en su posición dentro de la organización con respecto al exterior.

Dentro de la Fundación Dr. Sonrisas los emisores se conforman por el director y los coordinadores; mientras que los receptores son los colaboradores subalternos. Los instrumentos que utilizan se dividen en tres: de producción, de recepción y de transmisión. Los de producción hacen referencia a las herramientas que se utilizan para la generación de información como la computadora, el celular, la cámara y la agenda. Los de recepción son las herramientas que se utilizan para almacenar y recibir la información como el correo electrónico, base de datos, teléfono, agenda y celular. Finalmente, los de transmisión son los medios que se utilizan para enviar la información como internet, whatsapp, correo electrónico, google drive y celular.

Los mensajes dentro de la FDS se agrupan materias expresivas constituidas por la documentación de la organización, de los beneficiarios, de patrocinadores y audiovisual. La configuración expresiva de la información de beneficiarios y patrocinadores se articulan de manera escrita, a diferencia de la información interna de la organización que en su mayoría se manifiesta de manera oral y se mantiene como conocimiento tácito.

Su lenguaje se compone por patrones expresivos enmarcados en la filosofía y la cultura organizacional. En lo correspondiente a los códigos de significación se encuentran los códigos lingüísticos dentro de los cuales se puede observar la predomina una comunicación oral informal, horizontal y dinámica dado que los colaboradores son en su mayoría jóvenes en el mismo rango de edad. Por su parte, los códigos no lingüísticos están conformados por los elementos visuales contenidos en su identidad corporativa y cuya base es su logotipo, el cual es la abstracción de un rostro sonriente que porta una nariz. Si bien, la connotación del logotipo podría estar asociada al oficio del payaso su diferenciación se encuentra en la selección de una gama cromática en tonos azules; ya que estos colores se encuentran asociados al branding en el sector sanitario. Así, la conjunción de estos elementos permite inferir que es una organización dedicada a llevar momentos de entretenimiento a ambientes sanitarios.

El logotipo es la pieza clave de identidad gráfica y se encuentra presente tanto en los documentos de la organización como en sus redes sociales, página de internet y uniformes (gorra y playera). El uso de una nariz azul es el sello distintivo a partir del cual se refuerza la imagen organizacional entre el personal, voluntarios, beneficiarios y la comunidad altruista a la que pertenecen.

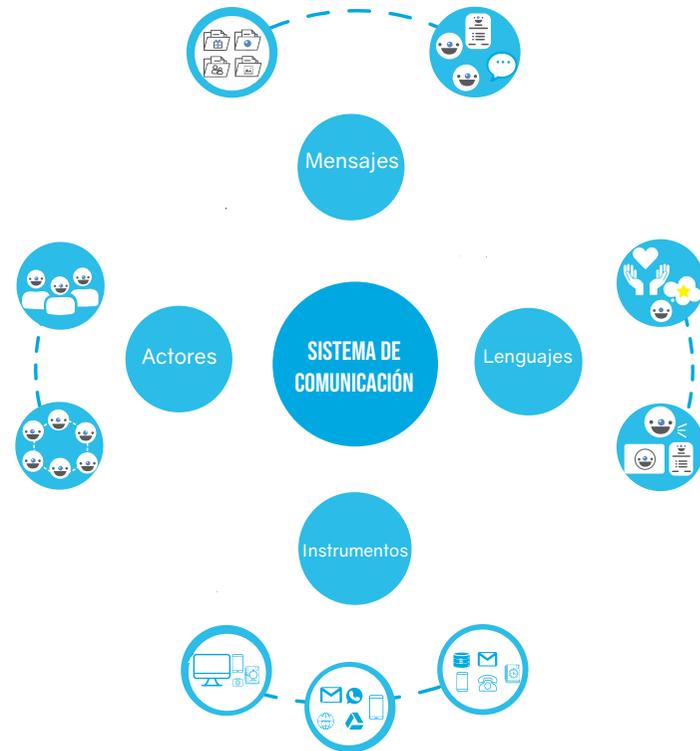


Figura 68. Sistema de comunicación de la Fundación Dr. Sonrisas. Elaboración propia.

En tanto a la cultura organizacional se pueden observar como rasgos distintivos una filosofía altruista y la vocación de servicio, lo cual produce en sus colaboradores una necesidad por trabajar más allá de los límites, provocando una sobrecarga de actividades ante la carencia de criterios que permitan dar definición al alcance de los puestos de trabajo. Contar con esta definición puede ayudar a enfocar los esfuerzos con base en objetivos definidos para cada posición, pues si bien la flexibilidad de su cultura organizacional, les ha permitido adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno, también ha provocado desbalance en su funcionamiento ante la falta de formalización de acuerdos y criterios de colaboración dificultando tanto el trabajo diario como el crecimiento de la organización.

Finalmente, es importante destacar que el capital humano es el recurso más importante con el que cuenta la FDS, este hace posible la consecución de metas dado el compromiso del equipo con la filosofía organizacional. A pesar de ello, existe una elevada rotación de personal, la cual constituye uno de los desafíos más grandes que enfrenta FDS, ya que esta genera la pérdida del capital cognitivo de la organización ante la falta de procesos que les permitan completar la codificación y captación del conocimiento individual (tácito) de sus colaboradores y su conversión a conocimiento organizacional. Esta pérdida de conocimiento provoca dificultades en la operación, en la capacitación del nuevo personal, en el cumplimiento de objetivos y en el crecimiento de la organización.

### **Sistema ecológico (SE)**

El sistema ecológico se centra en las relaciones de convivencia asociadas a la comunicación informal entre sujetos y depende de su capacidad de adaptación al entorno. Este sistema se compone

de los individuos divididos en alter y ego. Alter se identifica los directivos y coordinadores; en ego, los equipos de trabajo.

Dentro de los útiles se encuentra la asimilación, este concepto es observable en la FDS cuando se incorporan nuevos miembros y estos deben adaptarse a al entorno de trabajo. Si bien, estos individuos poseen sus propios esquemas de pensamiento, ideas y formas de trabajo construidas gracias a su experiencia, deben asimilar el conocimiento que reciben de este nuevo entorno para entender las condiciones y expectativas a las que se enfrenta y poder dar paso a la creación de nuevos conocimientos que sean útiles en la consecución de los objetivos de la organización, lo cual es un proceso denominado acomodación.

Este proceso de adaptación permite generar capital cognitivo para saber hacer y actuar de manera congruente con las necesidades del entorno organizacional, en el caso de FDS este proceso de acomodación se da mediante el aprendizaje a través de la convivencia. sin embargo, en esta etapa también se corre el riesgo de replicar patrones de conducta y hábitos poco saludables como la extralimitación de actividades o la disolución de las barreras entre lo profesional y lo personal que a la larga provocan desgaste de los individuos y en la salud organizacional.

Los objetos se encuentran divididos en perceptibles y abstractos. Dentro de los perceptibles se identificó documentación de la organización en la cual se encuentran la descripción de programas, expedientes de usuarios, bases de datos, documentación de patrocinadores y documentación audiovisual. Como objetos abstractos, se tienen a la comunicación interna y a los procesos de trabajo. Es importante destacar que mantenerlos tácitos puede representar una amenaza para el desarrollo de la organización, pues se genera pérdida de información que se traduce en dificultad en la

comprensión de las interacciones globales de la organización y desgaste entre equipos de trabajo.

El último componente del SE son las epistemes que se integran por lógicas y categorías. Las lógicas de trabajo se conforman por las tareas necesarias para el cumplimiento de objetivos, para FDS estas se encuentran diferenciadas dentro de cada departamento de la organización. En las categorías se tienen a las habilidades necesarias para poder desarrollarlas. Para la fundación es indispensable que el personal cuente con vocación de altruismo y responsabilidad social, ya que estos se traducen en una competencia proactiva que les permitan desarrollar las capacidades para llevar a cabo los programas de la organización, así como las habilidades para comunicar resultados, mantener las relaciones con los patrocinadores, entablar diálogo con beneficiarios; así como para realizar las gestiones financieras necesarias para solventarlo todo.

La predominancia del sistema ecológico sobre los sistemas social y de comunicación se comprende teniendo conocimiento sobre el origen de la organización. Esta surgió de la intención de un grupo de amigos por hacer actividades de asistencia social, dada su vocación de servicio social estas actividades comenzaron a tener una mayor organización hasta llegar a la constitución de una OSC, es por ello que las relaciones de convivencia son predominantes y es posible vislumbrar la resistencia a dar paso a una mayor estructura organizacional.

Tras el análisis y descripción de cada sistema del Modelo Dialéctico de la Comunicación Social aplicado a la Fundación Dr. Sonrisas se explica cómo interactúan los sistemas entre sí a través de los siguientes conceptos: preceptiva, inteligibilidad, ergonomía y mediación.

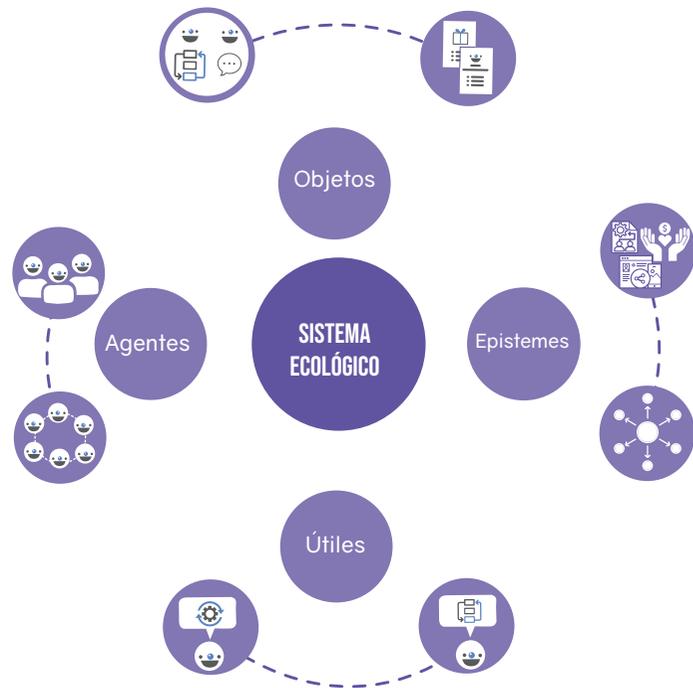


Figura 69. Sistema ecológico de la Fundación Dr. Sonrisas. Elaboración propia.

### **Preceptiva**

La preceptiva surge de la relación entre el Sistema Social (ss) y el Sistema de Comunicación (sc) y se refiere al orden normativo establecido por el contexto social.

Como se mencionó anteriormente la Fundación Dr. Sonrisas (FDS) nació de la vocación de los fundadores por brindar momentos de alegría a niños con enfermedades crónico degenerativas. Desde su surgimiento esta organización se ha constituido de manera orgánica, sin embargo, al encontrarse en fase de crecimiento ha llegado a un punto de inflexión en el que requiere de la implementación de estrategias que le permitan alcanzar la madurez institucional necesaria para hacer frente a los nuevos retos que enfrenta.

Gracias al análisis preceptivo se identificó la necesidad de contar con criterios suficientes para guiar el ordenamiento y funcionamiento de la organización que le permitan tener un crecimiento sostenible y estructurado. Durante las observaciones realizadas se pudo establecer como un área de atención prioritaria la implementación de acciones que permitan formalizar tanto procesos de trabajo como los acuerdos tácitos, pues al no contar con ellos de manera explícita se dificulta el seguimiento de objetivos y la interacción entre departamentos para el alcance de metas compartidas.

Como parte de este proceso de ordenamiento es necesario también revalorar los roles y alcance de los miembros de la fundación, pues contar con una delimitación clara de funciones puede contribuir a la reducción de la duplicación de esfuerzos, saturación y desgaste de las relaciones profesionales. Además, aporta elementos que permiten desarrollar procesos colaborativos claros y eficientes. Otro punto clave es la proyección de los esfuerzos comunicativos, ya que estos se encuentran

enfocados principalmente en los públicos externos (usuarios y patrocinadores) a través del departamento de redes sociales y diseño; sin embargo, no existe un departamento o estrategia de comunicación interna, ya que a pesar de contar con relaciones interpersonales sólidas en cada departamento, es necesario fortalecer las relaciones interdepartamentales para evitar el aislamiento de áreas de trabajo y generar comunicación efectiva y asertiva a nivel global de la organización.

### **Inteligibilidad**

La inteligibilidad es la relación del Sistema de Comunicación (sc) y el Sistema Ecológico (se), sin ella la mediación comunicativa carecería de sentido y utilidad, pues si el intercambio de mensajes no es claro en el momento y forma que se requiere, se afecta la producción social y los procesos de trabajo en una organización.

En su mayoría los miembros de la organización son adultos jóvenes con una alta convicción y compromiso social, estas características les han permitido superar los obstáculos y cumplir con sus metas; sin embargo, la improvisación, el aislamiento de áreas de trabajo y la carencia de estrategias de comunicación interna generan confusión en la emisión y recepción de mensajes al no tener criterios claros de colaboración en el trabajo; lo cual genera desgaste en las relaciones de colaboración y en la salud organizacional.

### **Ergonomía**

El Sistema Social y el Sistema Ecológico dan lugar a la ergonomía, esta debe facilitar los procesos de trabajo integrando los valores, formas de pensar, cultura organizacional y capacidades de los miembros de una organización.



La forma de pensar y los valores del equipo de trabajo de FDS se ven reflejados en el esfuerzo y dedicación que imprimen en su trabajo. Sin embargo, la comunicación y diálogo que existe dentro de la organización se ven limitados por la falta de definición de roles. Esto ocasiona a su vez que cada departamento se aíse y desconozca el trabajo de otras áreas, lo cual evita la recuperación y socialización del conocimiento organizacional.

Es importante destacar que el personal de la FDS cuenta con las habilidades y capacidades para cumplir con sus actividades diarias; no obstante, al no contar con el respaldo de instrumentos de gestión y comunicación se dificulta el aprendizaje y la apropiación del conocimiento tácito. En este sentido, se destaca la necesidad de disponer de procesos, recursos informativos y canales de comunicación adecuados para lograr un sistema de trabajo más preciso.

### Mediación

El MDCS indica que la mediación comunicativa constituye una mediación social si se confirma la función reproductora que desempeña un sistema de comunicación acerca de un sistema social, siempre y cuando consiga que se ajusten a las normas de este, las aspiraciones de apropiación del entorno por parte de los individuos, y que integran lo que se ha denominado un sistema ecológico.

En el caso de la Fundación Dr. Sonrisas, existe la necesidad de dar paso a una mediación que considere como un eje de desarrollo organizacional el ordenamiento de sus procesos, la generación de estrategias de comunicación interna y el desarrollo de sistemas de información que les permitan tener una mejor gestión y seguimiento de objetivos. Esto permitirá alinear una interacción comunicativa más adecuada entre cada sistema

(SS, SC y SE), así como con sus públicos internos y externos, dar seguimiento a metas y la medición de su impacto.

### Síntesis de hallazgos

Como fue expuesto con anterioridad, las OSC son sistemas sociales complejos que requieren un análisis multisistémico para tener una comprensión, tan integral como sea posible, de sus dinámicas y necesidades. Para alcanzar este objetivo, el MDCS tuvo un papel estratégico pues permitió realizar un análisis paralelo de los tres sistemas en los que se encuentra inmerso el trabajo de las OSC a través del estudio de FDS. Con este ejercicio fue posible extrapolar criterios elementales para la conceptualización del proyecto CHOSC y continuar con el proceso de su desarrollo.

## 5.4 Sistemas para la interacción: Enfoques y herramientas aplicadas al proyecto

En este apartado se explican los conceptos básicos provenientes de la disciplina de sistemas para la interacción para el entendimiento de los enfoques y herramientas aplicadas en la construcción del sitio web de la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC). Se comienza por establecer el vínculo entre las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y la gestión del conocimiento; después, se expone el papel de las TIC en las organizaciones para dar paso al enfoque computacional e interdisciplinario por medio del uso del modelo de cascada y del diseño de experiencia de usuario.

La CHOSC surge de la investigación sobre gestión del conocimiento en organizaciones de la sociedad civil en el estudio de caso de Fundación Dr. Sonrisas (FDS). La caja de herramientas no se limita al uso exclusivo de la fundación, ya que el interés del equipo de investigación es brindar instrumentos para que otras OSC con problemas similares puedan acceder a esta herramienta. Gracias a la investigación realizada con la FDS, fue posible la construcción de CHOSC; por ello, este apartado está dirigido a explicar el aspecto tecnológico del proyecto. Antes de profundizar en los aportes de los sistemas para la interacción en este proyecto es importante tener presente que las herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento deben:

- Diseñarse a partir de un conocimiento del contexto donde se mueve la organización y responder atendiendo a esa variable.
- Ser también sensible al usuario del conocimiento.
- Ser flexible para permitir presentar el conocimiento de distintas maneras y estar capacitado para incorporar futuros cambios.
- Estar diseñado para habilitar y apoyar la creación de nuevo conocimiento y reforzar las funciones de intermediación, externalización, internalización y cognición.
- Permitir la transferencia del conocimiento desde el que lo posee hasta el que lo necesita (Pérez-Montoro, 2008, p. 172).

En este sentido, el diseño para la interacción es el medio que permitió definir la ruta de acción para la estructuración de la CHOSC; ya que, a pesar de que comúnmente el diseño de

interacción se ha ubicado en torno a las tecnologías digitales de procesamiento de datos, su aplicación puede trascender este aspecto y extenderse al diseño y análisis de cualquier tipo de tecnología con la que algún humano realice una acción (Kaptelinin y Nardi, 2006).

### 5.4.1 TIC y gestión del conocimiento en las organizaciones

En la actualidad, el desarrollo organizacional está estrechamente ligado al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC); las cuales giran en tres medios básicos: informática, microelectrónica y telecomunicaciones, pero no giran de forma aislada sino que lo hacen de forma interactiva e interconectadas; lo cual permite conseguir nuevas realidades comunicativas. Sus características principales son la inmaterialidad, interactividad e interconexión; instantaneidad, digitalización, innovación, diversidad, tendencia hacia la automatización; penetración en todos los sectores (culturales, sociales, económicos, etc.); asimismo, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido (Cabero, 1996).

El uso de las TIC en las organizaciones está presente en sus actividades de operación y comunicación (interna y externa) cotidiana. Durante la investigación exploratoria con la FDS, fue posible observar que una computadora y un celular son las principales herramientas de trabajo, en conjunto con el uso de correo electrónico, documentos de Google Drive (Docs, Excel, Slide) y aplicaciones como WhatsApp, Facebook e Instagram. Al consultar a otros actores del tercer sector fue posible constatar que el uso de este tipo de herramientas en una constante en sus actividades cotidianas. Sin embargo, para definir el soporte de



interacción de la CHOSC era preciso profundizar en el uso de las TIC en el contexto de las organizaciones.

### TIC en las organizaciones

El uso de las TIC permite a las organizaciones ser más competitivas mediante el desarrollo de una mayor flexibilidad y dinamismo, características esenciales para competir en el actual entorno empresarial. Ya que, el trabajo de los actores del tercer sector es muy dinámico, estos requieren contar con herramientas que permitan solucionar de forma práctica sus desafíos. Existen diversas formas de clasificar las TIC; sin embargo, esta clasificación es útil en el contexto de la teoría del conocimiento, ya que permite conocer sus efectos sobre los procesos de conocimiento (García-Álvarez, 2013, p. 324):

- **Herramientas de búsqueda y recuperación de la información.** Este tipo de tecnologías de la información y comunicación se refiere a los **data warehouses** internos (repositorio de datos), que permiten integrar información generada fuera y dentro de la organización. Los correos electrónicos o foros de discusión son herramientas más informales para acceder al flujo de conocimiento.
- **Herramientas de filtrado y personalización.** Permiten que la información obtenida en los procesos de búsqueda y recuperación sea accesible para los usuarios de forma sistemática, según sus necesidades y de manera interactiva. Por ejemplo, las tecnologías **push**, que se encargan de filtrar, monitorear y personalizar la información.

- **Tecnologías de almacenamiento de información.** Estas herramientas pueden ser las bases de datos y su objetivo es controlar la entrada y salida de datos; además, puede ser compartida en la red.
- **Herramientas de análisis de información.** Este tipo de TIC muestran las relaciones y tendencias entre los datos. Un ejemplo es la minería de datos, ya que posibilita la explotación y análisis de datos en una organización para buscar patrones de comportamiento no observable o para obtener un análisis interno o externo que ayude a tomar decisiones relevantes para la organización.
- **Sistemas de comunicación.** Estas TIC abordan el análisis de la estructura funcional de la compañía. En este punto se pueden mencionar los mapas de conocimiento y los portales corporativos. Los mapas de conocimiento se basan en aplicaciones informáticas para diseñar mapas funcionales y de competencias de tipo gráfico. Los portales corporativos son herramientas globales que suministran un acceso instantáneo y organizado a la información de la organización a través de aplicaciones.
- **Sistemas e-learning y comercio electrónico.** Estas son un conjunto de métodos, tecnologías, aplicaciones y servicios orientados a facilitar el aprendizaje a través de las tecnologías web. El comercio electrónico (**e-commerce**) permite a las organizaciones gestionar transacciones económicas (ventas y compras) en sistemas electrónicos.
- **Sistemas de gestión empresarial.** Ese se refiere a la planificación de recursos empresariales (ERP), que es un software administrativo que integra los procesos

funcionales de la empresa y que permiten establecer cálculos prospectivos. Otro ejemplo es el sistema CRM, un software para la administración y gestión de la relación con el cliente, que también permite obtener patrones de comportamiento que no son directamente observables y que favorecen al desarrollo de estrategias.

A partir de esta clasificación, fue posible determinar que la categoría más cercana al objetivo del proyecto eran los sistemas de *e-learning*; ya que estos permiten la interacción del usuario con el materiales formativos mediante la utilización de diversas herramientas informáticas. Sin embargo, este tipo de sistemas no preveían el marco necesario para cubrir la finalidad de la CHOSC; por lo que, fue necesario definir el tipo de interacciones, estrategias y experiencias pertinentes al objetivo del proyecto;

para lo cual fue fundamental integrar los enfoques del desarrollo de software mediante el *modelo de la cascada*, el *diseño de experiencia de usuario*, la *interacción humano computadora* y el *diseño de navegación*.

### 5.4.2 Modelo de la cascada

Al desarrollar un producto deben establecerse etapas concretas para su adecuada realización. Debido a esto, para el desarrollo del sitio web de CHOSC se estableció el uso del modelo de la cascada o ciclo de vida clásico por el enfoque secuencial de desarrollo de software. El proceso de construcción se visualiza de una forma lineal y conformado por una serie de etapas: comunicación, planeación, modelado, construcción y despliegue (Pressman, 2010).

Cada una de las etapas marcadas por el modelo fueron desarrolladas para la construcción del sitio como se puede consultar en el **Capítulo 4. Desarrollo de la propuesta interdisciplinaria CHOSC.**

### Modelo de la cascada

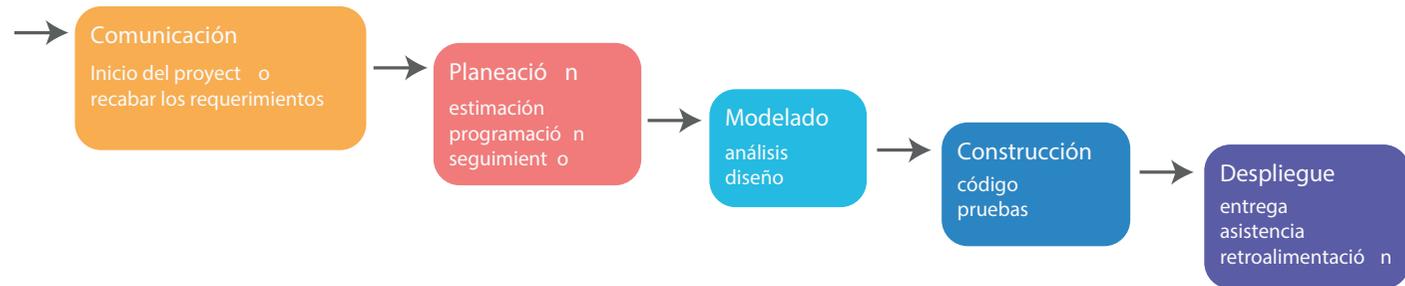


Figura 70. Modelo de la cascada. Pressman (2010).



### 5.4.3 Diseño de Experiencia de Usuario (UX Design)

En 1995 Donald Norman establece el término de “user experience” o experiencia de usuario; el cual hace alusión a un conjunto de experiencias que se integran a un producto o servicio. El diseño de experiencia de usuario puede ser entendido desde diferentes disciplinas. Sin embargo, al haber realizado el sitio web de CHOSC el enfoque que se otorga al concepto es desde la disciplina de sistemas computacionales. Un diseñador ux tiene una variedad de conocimientos de diversas disciplinas; igualmente, el campo de trabajo se torna interdisciplinario ya que requiere el involucramiento de un equipo con perfiles de otras disciplinas como diseño, programación y comunicación. Las tareas que realiza un diseñador UX involucran la investigación, el perfilado de usuarios, la creación de prototipado, el diseño de interacción y pruebas de usabilidad (Interaction Design Foundation, s.f.).

El diseño de experiencia de usuario (ux Design) fue importante a lo largo de todas las etapas del modelo de la cascada. Además, diversas herramientas de esta disciplina fueron retomadas como la creación de una *persona* y un *escenario contextual basado en personas*, la realización de *wireframes* y la aplicación de *pruebas de usabilidad*. Igualmente se retoman conceptos propios del diseño de experiencia de usuario como arquitectura de información y usabilidad.

#### Persona

Durante la creación del sitio web de CHOSC se realizó la creación de una *persona* para el perfilado de usuarios, método proveniente del diseño de experiencia de usuario. Las personas ayudan

a los diseñadores a resolver problemas que afectan el desarrollo de productos digitales como:

- Determinar qué debe hacer un producto y cómo debe comportarse. Los objetivos y las tareas de las personas proporcionan la base del diseño.
- Comunicar a las partes interesadas, desarrolladores y diseñadores. Las personas brindan un lenguaje común para discutir decisiones y ayudan a mantener el diseño centrado en el usuario en cada paso del proceso.
- Construir un consenso y compromiso con el diseño. Las personas reducen la necesidad de elaborar modelos esquemáticos; de esta forma, es más fácil comprender los matices de comportamiento del usuario a través de las estructuras narrativas que emplean las personas.
- Medir la efectividad del diseño. Las opciones de diseño se pueden probar en una persona y al usuario real durante el proceso formativo. Cabe señalar que no reemplaza la necesidad de probar con usuarios reales, pero sí es una poderosa herramienta para verificar y resolver problemas de diseño. Esto permite que la iteración de diseño ocurra de forma rápida y económica.
- Contribuir a otros esfuerzos relacionados con el producto, por ejemplo, los planes de marketing y ventas.

Después de haber obtenido información relevante acerca de las necesidades que debía cubrir el sitio para el usuario y establecer la estructura y planeación del sitio; lo siguiente fue contextualizar la propuesta interdisciplinaria CHOSC mediante un escenario contextual basado en personas.

### Escenario contextual basado en personas

De acuerdo con Cooper, Reimann y Cronin, (2007) el escenario contextual basado en personas se utiliza para explorar cómo el producto puede satisfacer mejor las necesidades de las personas. Estos escenarios se crean antes de que se realice cualquier diseño y se escriben desde la perspectiva de la *persona*, centrados en las actividades humanas, las motivaciones y deseos. En este tipo de escenarios se consideran los actores alrededor del usuario así como el ambiente de trabajo.

Es en el desarrollo de este tipo de escenario y a través de la creación de una persona permite que exista una mayor comunicación con los integrantes del equipo de desarrollo al poder imaginar y establecer objetivos claros en cuestión de experiencia de usuario; logrando así una sintonía y comprensión grupal de lo que se busca desarrollar y propiciar en el usuario.

#### 5.4.4 Interacción humano computadora

La interacción humano computadora (IHC) es la disciplina que estudia el diseño, la implementación y la evaluación de los sistemas informáticos interactivos para el uso de los seres humanos a través de un grupo de individuos con un perfil determinado que trabajan de manera colectiva. Los siguientes conceptos ayudan a entender el contexto y el desarrollo de la IHC, así como la interdisciplina que se requiere para abordarla (Pineda, A., 2008).

**Interacción.** La interacción es un diálogo entre la computadora y el humano. Comúnmente, este proceso se da en un lugar donde las cuestiones sociales y el contexto organizacional tienen un efecto importante tanto en la persona como en el sistema.

**Humano.** El humano tiene limitaciones naturales para el procesamiento de información, por lo que se deben considerar para el diseño en IHC. También se deben tomar en cuenta factores naturales como el cansancio, el estrés o el enojo, ya que las computadoras se usan bajo otras condiciones.

**Computadora.** El uso de la computadora ha impactado la vida profesional y cotidiana de la mayoría de las personas. A lo largo de los años, ha habido una gran cantidad de innovaciones que han creado computadoras cada vez más especializadas de acuerdo con las necesidades del usuario.

Para la realización de la propuesta interdisciplinaria fue importante tener en consideración el concepto de IHC, ya que el soporte de la CHOSC fue una interfaz gráfica digital. Desde esta perspectiva, el concepto de interfaz resultó central, ya que se refiere al campo o punto de encuentro donde se establece la relación directa de intercambio entre los elementos de un sistema, es decir, la interacción entre sujetos, objetos, productos o ambientes (García, 2002).

En relación a lo anterior y con ayuda del análisis contextual basado en personas fue posible determinar que la interacción entre el público meta (actores del tercer sector) y la interfaz (sitio web de la CHOSC) debía estructurarse a través de acciones



simples y directas, puesto que la infraestructura y nivel de adopción tecnológica del tercer sector es muy variable. Otro factor imprescindible para una adecuada interacción fue la arquitectura de la información del sitio web como se expondrá en el siguiente apartado.

### 5.4.5 Arquitectura de información

En 1976 Richard Saul Wurman acuña el término de *Arquitectura de la Información* durante la conferencia del Instituto Americano de Arquitectos (AIA); este concepto surge a partir de de la metáfora entre dos disciplinas: la arquitectura y la informática (Pérez- Montoro, 2010).

Un arquitecto de información es aquel que identifica los requerimientos que debe contener un proyecto, en el caso de un sistema de información se hablaría de objetivos, usuarios y contenidos; una vez establecidos estos requerimientos se deben extrapolar a un modelo o un plano (*blueprints*) de un arquitecto de edificios, este plano sirve de guía para la construcción del sistema (Pérez- Montoro, 2010). Los wireframes son de utilidad para bosquejar la arquitectura de la información de un sitio, a su vez son considerados prototipos de alta o baja fidelidad.

### Wireframes

Los diagramas o prototipos se diseñan para representar aspectos básicos que el sitio debe contener así como sus relaciones; además, otra finalidad es la de comunicar asertivamente la estructuración y presentación de la arquitectura del sitio con otros profesionales que intervienen en su desarrollo como los diseñadores, los desarrolladores, los autores de contenido o los gestores del proyecto. Los principales prototipos que se suelen utilizar son los *blueprints* y los *wireframes*. Por decisión

del equipo de trabajo, se utilizaron wireframes como prototipos para la construcción del sitio web debido a la versatilidad y rapidez que representan (Pérez-Montoro, 2010, p. 359-361).

Después de la realización del sitio web de CHOSC, una parte fundamental era la evaluación y retroalimentación por parte de los usuarios. El diseño de experiencia de usuario propone el uso de pruebas para la evaluación de la usabilidad de un producto.

### 5.4.6 Usabilidad

La usabilidad es un atributo de calidad que evalúa la facilidad de uso de las interfaces por medio de usuarios y se caracteriza por cinco componentes de calidad (Nielsen, 2012):

**Capacidad de aprendizaje:** ¿Qué tan fácil es para los usuarios realizar tareas básicas la primera vez que se encuentran con el diseño?

**Eficiencia:** Una vez que los usuarios han aprendido el diseño, ¿con qué rapidez pueden realizar tareas?

**Memorabilidad:** Cuando los usuarios vuelven al diseño después de un período de no usarlo, ¿con qué facilidad pueden recordar los pasos a seguir para lograr un objetivo?

**Errores:** ¿Cuántos errores cometen los usuarios, qué tan graves son estos errores y con qué facilidad pueden recuperarse de los errores?

**Satisfacción:** ¿Qué tan agradable es usar el diseño?

Otro atributo es la utilidad, que se refiere a la funcionalidad del diseño. La usabilidad y la utilidad son igual de importantes y juntas determinan si algo es útil, es decir, poco importa que algo sea fácil si no es lo que se requiere.

## Pruebas de usabilidad

Las pruebas de usabilidad sirven para evaluar la funcionalidad del producto diseñado, en este caso del sitio web CHOSC. Este tipo de pruebas permiten ver de cerca a los usuarios de forma individual mientras realizan tareas con la interfaz. Escuchar lo que dice la gente es engañoso, por lo que resulta más útil **observar** lo que realmente hacen. Por otro lado, ayudan a demostrar con hechos concretos el grado de eficiencia y eficacia de los usuarios al momento de realizar las actividades en el sitio (Casabona, s.f.).

## Síntesis de hallazgos

La perspectiva ofrecida mediante la disciplina de sistemas de la interacción es estructurada y enfocada a otorgar resultados. Es un enfoque importante y adecuado en la realización de proyectos de este tipo, en donde la planeación y la consecución de metas son esenciales para lograr el desarrollo de productos como en nuestro caso, un sitio web. Mediante el modelo de cascada se obtuvo una adecuada planificación y en conjunto con el diseño de experiencia de usuario se aplicaron herramientas útiles y acertadas para la consecución de nuestro objetivo de investigación. A través de las pruebas de usabilidad se detectaron las fallas y aciertos dentro de la arquitectura de la información del sitio. Pero por medio de la retroalimentación verbal y escrita de los usuarios fue posible conocer su opinión respecto al contenido informacional y visual presentado. Además, mediante sus comentarios se logró concluir que la propuesta desarrollada CHOSC es de utilidad e interés para miembros de diversas OSC y colectivos que continúan en crecimiento y desarrollo.

# Conclusiones

Las organizaciones de la sociedad civil (osc) cumplen un papel fundamental para el desarrollo social, político y cultural de México. Por esta razón, el equipo de investigación consideró como prioritaria la promoción de investigaciones encaminadas a sus necesidades y crear herramientas que permitan expandir el espectro de su impacto social.

Como un primer acercamiento se realizó una investigación documental con la finalidad de construir una perspectiva histórica sobre su origen, evolución y transformaciones para comprender el contexto actual del tercer sector. Sin embargo, para contar con un conocimiento más cercano de sus agentes, condiciones, problemáticas, actividades, desafíos y necesidades se desarrolló un estudio de caso con una osc que permitiera contrastar el enfoque teórico con la realidad que viven estas organizaciones en su operación cotidiana.

De esta manera, fue posible determinar como área de atención prioritaria el fomento de las oportunidades de fortalecimiento organizacional dirigidas al desarrollo de capacidades de organización y gestión; ya que, como lo han expuesto diversos investigadores, la construcción de capacidades dentro de una organización es determinante para que estas puedan alcanzar un mayor impacto en las problemáticas atienden, para emplear de manera eficiente de sus recursos y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo.

En este sentido, a través del desarrollo de la investigación fue posible descubrir algunas áreas de atención prioritaria como lo son:

- La promoción de mecanismos que permitan emplear el conocimiento organizacional en estrategias para maximizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, económicos y materiales.
- La creación de estrategias de comunicación interna para fortalecer las relaciones de colaboración.
- La formalización de procesos de trabajo para optimizar el desempeño y eficiencia de las organizaciones.

Estas áreas son fundamentales para el desarrollo del tercer sector, ya que este se enfrenta al desafío de operar en un entorno complejo y cambiante. Esta situación puede observarse en la manera en que el entorno político y social del país influye en la modificación de las normativas que rigen su operación. Ejemplo de ello es la corrupción y como esta ha sembrado un sentimiento de desconfianza sobre el funcionamiento de las osc; lo cual ha provocando la imposición de condiciones cada vez más demandantes para estas organizaciones. Ante este contexto, es cada vez más importante que este tipo de entidades pueda generar mecanismos para superar las barreras que limitan su funcionamiento.

Sin embargo, durante esta investigación también fue posible observar que las OSC son entidades con un gran dinamismo y capacidad adaptativa gracias a que los agentes que las conforman; puesto que, son portadores de conocimientos, competencias y experiencias que les permiten afrontar obstáculos y cumplir sus objetivos. Por este motivo, se determinó que una ruta de fortalecimiento del sector era encontrar estrategias que permitan a las organizaciones aprovechar su conocimiento de manera eficiente. Con este objetivo, a través de exploración teórico documental, fue posible encontrar una ruta de acción a través de la teoría de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un enfoque comúnmente empleado en sectores empresariales; ya que, en el modelo de la sociedad de conocimiento este se ha convertido en el activo más valioso que posee una organización. Actualmente, es tema poco explorado en las OSC; sin embargo, al analizar los beneficios que brinda a otro tipo de organizaciones, el equipo de investigación considero como un área de oportunidad emplear este enfoque para guiar el desarrollo del estudio de caso de la Fundación Dr. Sonrisas.

El objetivo de la gestión del conocimiento es lograr que el conocimiento individual se transforme en conocimiento organizacional. Al aplicar este principio en las OSC es posible

consolidar su conocimiento organizacional a través de la experiencia y aprendizaje conjunto de sus miembros, quienes de esta manera obtienen conocimiento estratégico para lograr una mayor inmediatez en la resolución de problemas. Por lo que, es posible considerar que uno de los beneficios de compartir y hacer accesible el conocimiento organizacional hace posible alcanzar un crecimiento sostenible a través del aprendizaje colectivo.

La gestión del conocimiento además de enriquecer el funcionamiento interno de las OSC permite mejorar su proyección externa con otras partes interesadas, concientizar sobre el valor del conocimiento y potencializar sus objetivos de una manera más estructurada sin perder su esencia y el sentido de su creación.

El desarrollo de este proyecto se realizó con un enfoque interdisciplinario en el que se integraron las líneas de investigación: diseño de información, estrategias en comunicación y sistemas para la interacción. La interdisciplina consiste en el diálogo y la colaboración entre diversas disciplinas con el fin de generar nuevo conocimiento; este enfoque fue el eje articulador del desarrollo del proyecto, ya que en cada línea de estudio se pudo entrelazar la teoría y la práctica para abordar la problemática, definir objetivos y plantear un proceso metodológico dinámico y enriquecedor. Fue fundamental la experiencia de trabajar con

un equipo interdisciplinario porque al contar con diferentes puntos de vista se posibilitó durante el proceso de investigación y desarrollo la generación de resultados con enfoques y aportes provenientes de diversas disciplinas.

Al realizar una investigación de corte cualitativo con enfoque participativo en el estudio de caso de la FDS se favoreció la generación de un aprendizaje colaborativo. Para lograr una aproximación directa a las problemáticas de la FDS se realizó una investigación exploratoria; posteriormente se realizó un análisis contextual por medio del Sensemaking y el Modelo Dialéctico de la Comunicación Social (MDCS) permitiendo generar una propuesta de solución. La principal problemática detectada fue la carencia de una estructura organizativa que posibilitara la optimización del flujo de trabajo e interacciones internas, ocasionando dificultades como la duplicación de tareas y pérdida recursos, ante la falta de una planeación estratégica.

La solución propuesta fue fundamentada en la gestión del conocimiento organizacional, el cual retoma los conocimientos individuales del equipo de trabajo de una organización y los transforma en herramientas que sean transmisibles y de utilidad para optimizar el flujo de trabajo, mejorar el funcionamiento interno y tener una mayor certeza sobre el desarrollo futuro de la organización. Por ello, el equipo de investigación determinó

como camino idóneo para responder a estas necesidades la creación de una estrategia de mediación comunicativa que permita articular el conocimiento organizacional a través de una serie de herramientas, a la cual se nombró como Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC).

Se optó por la creación de una caja de herramientas; ya que, es un método que accesible y adaptable a diversos contextos que permite por proveer recursos estructurados de utilidad práctica para planear, organizar y delimitar actividades dentro de una organización. Las herramientas que conforman esta propuesta fueron diseñadas a partir de métodos provenientes del pensamiento de diseño, el diseño de servicios y el diseño para la transición. Además, las disciplinas de estrategias en comunicación y el diseño de experiencia de usuario (**user experience design/ UX design**) fueron esenciales para la elaboración de esta propuesta.

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 al hacer uso de mensajería, redes sociales y otros medios de interacción a través de Internet. Por esta razón, el medio de soporte de la Caja de Herramientas para OSC un sitio web dada la facilidad de acceso y uso; ya que, la infraestructura tecnológica dentro del tercer sector es variable al igual que el nivel de adopción

tecnológica sus equipos de trabajo. Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la propuesta fueron de carácter externo. La principal fue el tiempo de desarrollo, debido a que la creación de contenido debía ser corta y concisa, a la par, reflejar todos los conceptos, métodos y herramientas utilizadas durante el estudio de caso con la Fundación Dr. Sonrisas. Otra limitante dentro del equipo de investigación fue la falta de un perfil del área de sistemas para la interacción; por lo que, el aprendizaje de cómo desarrollar un sitio web fue extenuante.

La retroalimentación recibida del sitio web fue de gran importancia y relevancia, los usuarios se mostraron receptivos al contenido del sitio y consideraron relevante la información presentada; manifestaron que esta da credibilidad al sitio y estimula el interés por realizar las actividades propuestas. También expresaron que las herramientas ayudan a atender problemáticas importantes en el entorno laboral de las organizaciones como contar con una definición clara del organigrama, de la delimitación de las funciones y de la organización de los procesos de trabajo.

Las áreas de oportunidad visibilizadas a corto plazo para el proyecto CHOSC es la inclusión de videotutoriales para reforzar el aprendizaje de las herramientas y con la posibilidad

de transformarse en un webinar de capacitación en un futuro. Además, se consideraron la importancia de promover el uso de esta propuesta en actividades de capacitación promovidas desde las áreas directivas de diversas organizaciones. Incluso sería posible desarrollar más herramientas con materiales visuales y auditivos como infografías, videos y recursos bibliográficos. Las posibilidades que presenta este proyecto son vastas y variadas; por lo que se concluye con satisfacción el desarrollo e implementación de la propuesta Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil.

Incluso, si el proyecto llegase a transformarse en un webinar o plantearse como un programa de capacitación se podrían generar más herramientas y con más recursos visuales y auditivos como infografías, videos y recursos bibliográficos. Las posibilidades que presenta este proyecto son vastas y variadas; por lo que se concluye con satisfacción el desarrollo e implementación de la propuesta Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil. Por último, se espera que esta investigación pueda ser retomada por otros investigadores que deseen abordar el tema y realizar nuevas propuestas.

# Referencias

- Aguilar, R. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. Ciudad de México, México.
- Andriambato, R. (2017). *Influencia de las características de la página web en la decisión de compra online: análisis aplicado con WordPress* (Tesis de maestría). Universidad de Cantabria, España.
- Asimow, M. 1970. *Introducción al proyecto*. México: Herrero Hermanos.
- Bayona Sáez, C., & González Eransus, R. (2010). La transferencia de conocimiento en la Universidad Pública de Navarra. Pamplona: Universidad Pública de Navarra.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bitner, M, Ostrom, A y Morgan F. (2008) *Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation*. California Management Review, Vol. 50, No. 3.
- Bueno, E. (1998). *El capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual*. Boletín Estudios Económicos Deusto, Vol. LIII, n.º 164, agosto, pp. 207-229.
- Butcher, J. (2014). Tercer sector y desarrollo en México. En A. Girón, *Del “vivir bien” al buen vivir” entre la economía feminista, la filantropía y la migración: hacia la búsqueda de alternativas* (págs. 91-112). Ciudad de México: Colección de libros problemas del desarrollo.
- Cabero, J. (1996). Nuevas tecnologías, comunicación y educación. *EDUTEC. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 1. Recuperado de <http://www.uib.es/depart/gte/revelec1.html>
- Cadena Sur Noticias. (15 de agosto de 2018). Fundación Dr. Sonrisas construirá parque temático. Obtenido en: <https://youtu.be/K5WNsAljJR4>
- Cairo, A. (2011). *El arte funcional*. España: Alamut.
- Camacho, L., Morales, P., Flores, P., Aguilar, P., & Hernández, P. (2013). Gestión del conocimiento para la competitividad de las MiPyME en México. En F. C. Caballero Rico, *Gestión y transferencia del conocimiento en México: Casos de estudio* (págs. 0-1). Tamaulipas: Miguel Ángel Porrúa.

- Canedo, G. y Cervantes, O. (2015). *La construcción de saberes en las actividades de fortalecimiento que se ofrecen a Organizaciones de la Sociedad Civil, Una mirada a ocho entidades fortalecedoras*. Ciudad de México: Fundación Merced, Indesol.
- Cardozo, M. (2011). *Las ciencias sociales y el problema de la complejidad*. Argumentos, 24(67), pp. 15-35. México. Recuperado en 03 de enero de 2020, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-57952011000300002&lngs&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-57952011000300002&lngs&tlng=es).
- Carrillo, P., García, P., y Tapia, M. (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México, Debates, oferta y demanda*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.
- Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M. y Tapia, A. (2019). *Construyendo tu organización en 16 pasos, Manual de constitución legal de asociaciones civiles*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades.
- Casabona, E. (s.f.). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@eugeniacasabona/pruebas-con-usuarios-1-qu%C3%A9-cu%C3%A1ndo-y-para-qu%C3%A9-testeamos-7c3a89b4b5e7>
- Casanueva, M. y Méndez, D. (2010) *Notas a favor de la transdisciplina o hacia una epistemología de las relaciones mereológicas entre modelos teóricos y sistemas empíricos* en Álvaro Peláez y Rodolfo Suárez (coords), Observaciones filosóficas en torno a la transdisciplinariedad. Madrid: Anthropos – UAM Cuajimalpa pp. 41-67.
- Chávez, C. y González, P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México, Hacia una reforma de la LFFAROSC. México: Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- Chong, I. (2007). Métodos y técnicas de la investigación documental. Investigación y Docencia en Bibliotecología. México: Facultad de Filosofía y Letras, Dirección General Asuntos del Personal Académico, Universidad Nacional Autónoma de México. pp. 183 - 201.
- Conole, G. y Fill, K. (2005). *A learning design toolkit to create pedagogically effective learning activities*. *Journal of Interactive Media in Education* (1).
- Cooper, A., Reimann, R., & Cronin, D. (2007). *About Face 3: The Essentials of Interaction Design*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- Czinkota, M. y Kotabe, M., (2001). *Administración de Mercadotecnia*. España: Editorial Thomson Learning.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. USA: Harvard Business School Press.
- Del Moral, A., Pazos, J. et al. (2007). *Gestión del Conocimiento*. España: Thomson Editores.
- Dervin, B. (1998). *Sense-Making theory and practice: An overview of user interests in knowledge seeking and use*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, Num. 2, pp. 36–46.

- DeWalt, K. y DeWalt, B. (2002). Participant observation: a guide for fieldworkers. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Díaz, L., Torruco, Uri., et al (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico Investigación en Educación Médica, vol. 2, núm. 7, julio-septiembre, pp. 162-167 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México.
- Do Nascimento Souto, P., & Dervin, B., & Savolainen, R. (2012). *Designing for Knowledge Creation Work: An exemplar application of Sense-making methodology*. Rai - Revista de Administração e Inovação, Vol. 9, No.2, 271-294.
- Dr. Sonrisas. (2015). Fundación Dr. Sonrisas. Obtenido de <https://www.drsonrisas.org/>
- Dr. Sonrisas. (2018). *Fundación Dr. Sonrisas*. Obtenido de <https://www.drsonrisas.org/>
- Egan, L. (2013). Leyendo a Monsiváis. México: Universidad Autónoma de México, Dirección de Literatura de Ciudad Universitaria.
- Euroforum (1998). Medición del capital intelectual. Modelo Intelect. I. U. Euroforum Escorial.Madrid.
- Frascara, J. 2011. *¿Qué es el diseño de información?* Argentina: Infinito.
- Freelenial. (2019, junio 22). Dr. Sonrisas - Ecos. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=epA286dOMjs&t=36s>
- García-Álvarez, G. (2002) La ergonomía desde la visión sistémica. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 224 pp.
- Gallo, D. (2013). La Situación Actual de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México y su Impacto en la Administración Pública (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Documentos de discusión sobre el tercer sector*, núm. 13, Zinacantepec, El Colegio Mexiquense.
- Girado, C. (2007) *La profesionalización de las OSC en México. Actores y Estrategias*, Zinacantepec, El Colegio Mexiquense.
- González, M. 2016. Diseño de Información y vida cotidiana. México: Designio.
- Grupo ds uc. (2017) *Diseño de Servicios* disponible en [www.dsuc.cl](http://www.dsuc.cl) > pdf > Creando-valor-a-traves-del-Diseno-de-Servicios-dsuc
- Güereca, R. (2018). Estudio de caso. Seminario de investigación. Ciudad de México.
- INDESOL, Instituto Nacional de Desarrollo Social. (2018). Registro Federal de las osc [En línea] Disponible en: <https://www.gob.mt/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>
- Interaction Design Foundation. s.f. What is User Experience (ux) Design? Disponible en: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design>

- Irwin, T.; Tonkinwise, C.; Kossoff, G. (2015). *Transition design: An educational framework for advancing the study and design of sustainable transitions. Paper presented at the Sustainability Transitions Research Network Conference*, Brighton, United Kingdom.
- Kaptelinin, V. y Nardi, B. (2006) *Acting with Technology. Activity Theory and Interaction Design*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, Londres, 333 pp.
- Lacour, B., Castillo, N., et al (2004). *Cultura sobre el valor de la información digital en el ámbito empresarial*. Universidad Católica de Santiago del Estero.
- Lecuona, M. (s.f.) *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. España: Barcelona Centre de Disseny.
- Lovera, M. (2009). La organización creadora de conocimiento: una perspectiva teórica. *Revista OMNIA*. Año 15. N°2. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- López, R. 1998. *Crítica de la Teoría de la Información*. Cinta de Moebio. N°3. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Chile.
- Lozares, Carlos. (s/f). *De la complejidad social a su compleja metodología*. Disponible en <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/2.pdf>
- Macías, N., & Cardona, D. (2007). *Comunicometodología*. Intervención social estratégica. Ciudad de México: Universidad Intercontinental.
- Madrigal, B. y Núñez, M. (2013). *Discusión teórica, gestión del conocimiento, paradigmas, modelos e indicadores en Caballero, F y Ramírez, J. Gestión y transferencia del conocimiento en México. Casos de estudio*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca EDUCAR, vol. 53, núm. 1. Universitat Autònoma de Barcelona Barcelona, España.
- Martín, M.; Piñuel, J.; Gracia, J. y Arias, M. (1982). *Teoría de la Comunicación I. Epistemología y Análisis de la Referencia*. Alberto Corazón, Cuadernos de la Comunicación: Madrid.yo.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mendoza, G. (2015). *Guía para las Organizaciones de la Sociedad Civil sobre el cumplimiento de sus obligaciones en materia de prevención de lavado de dinero*.
- Minsal, D. y Pérez, Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento [En línea]* Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo>.

- Morales, N. (2015) *Escenarios de co-creación a partir de la experiencia* en Perspectivas sobre experiencia de usuario. México: Repositorio divisional de la Universidad autónoma Metropolitana.
- Morales, N (2018) *Diseño para la transición, un marco educativo para el avance en el estudio y diseño de las transiciones sustentables*. Seminario DTPD. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Murguialday, C. y Valencia, I. (1999). Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo. Vitoria-Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Nielsen, J. (18 de marzo de 2000). *Nielsen Norman Group*. Obtenido de <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- Nielsen, J. (3 de enero de 2012). *Nielsen Norman Group*. Obtenido de <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- Oropeza, A. (2013). *México frente a la tercera revolución industrial*. Universidad Nacional Autónoma de México. México: Instituto de investigaciones jurídicas.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del Conocimiento en las organizaciones. Fundamentos, metodologías y praxis*. España: Ediciones Trea S. L.
- Pérez-Montoro, M. (2010). *Arquitectura de la información en entornos web*. España: Ediciones Trea.
- Pineda, Luis A. 2008. "Specification and interpretation of multimodal dialogue models for human-robot interaction." Artificial Intelligence for Humans: Service Robots and Social Modeling:33-50
- Pinzón, M. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, 76.
- Piñuel Raigada, J. L. y Lozano Ascencio C. (2006): Ensayo general sobre la comunicación. Paidó: Madrid
- PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de. México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Pontis, S. (2019). Making sense of field research: a practical guide for information designers. Nueva York: Routledge.
- Pressman, R. (2010). *Ingeniería del software. Un enfoque práctico*. México: McGraw Hill.
- Ramírez, F. (2009). *Diseño de un modelo de gestión para una organización sin fines de lucro*. Facultad de ciencias físicas y matemáticas, Universidad de Chile.



# Anexos

## Anexo 1. Diario de campo No.1

Participación en el programa Día de la sonrisa

**Fecha:** Sábado 28 de abril de 2018

**Lugar:** Lienzo Charro Pedregal

**Participantes:** Equipo de Investigación (Mayra Magaña, Kimberley Zacarías y Dulce García), miembros de la fundación, voluntarios (regulares y esporádicos), beneficiarios (familiares y niños) y patrocinadores.

**Informantes clave:** Miembros de la fundación, beneficiarios (madres) y voluntarios.

**Objetivos:**

1. Observación de actividades, relaciones y dinámicas durante el curso del evento.
2. Identificación de actores y necesidades.

Actividades	Descripción	Observaciones	Hallazgos
Voluntariado	Acompañamiento de un niño durante las actividades realizadas (juegos).	La población de niños asistentes a la actividad pertenecen a un rango de edad de 3 a 18 años (se observaron pocos con una edad mayor).	El estado estado de salud de los niños es muy variable, presentan distintas enfermedades y limitaciones. Su condición varía entre una aparente autonomía y la completa dependencia.

Actividades	Descripción	Observaciones	Hallazgos
Entrevistas no estructuradas Entrevistas no estructurada	<p><b>1.</b> Platica informal con familiares.</p>	<p>Los acompañantes de los niños fueron principalmente madres de familia quienes son sus cuidadores primarios.</p> <p><b>Nota:</b> En algunos casos se encontraba un cuidador secundario dependiendo del grado de dependencia y complejidad de la situación clínica del paciente.</p>	<p>Las madres de los pacientes expresaron la necesidad de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Contar con información precisa, clara y entendible sobre las enfermedades de sus hijos, ya que tras su diagnóstico se genera una profunda angustia, miedo y confusión al no entender la condición de sus hijos, sus tratamientos y complicaciones.</li> <li><b>2.</b> Conocer mejores prácticas de cuidado de los niños para reducir riesgos y complicaciones.</li> <li><b>3.</b> Tener apoyo psicológico para el paciente, cuidadores y el resto del entorno familiar; existiendo una particular preocupación por los hermanos del paciente, ya que el cuidado del menor enfermo genera desplazamiento y descuido del resto de los hijos.</li> <li><b>4.</b> Conocer proveedores de los insumos apropiados para el tratamiento oportuno de los niños.</li> </ol>
	<p><b>2.</b> Plática informal con trabajadores de la fundación.</p>	<p>Dada la magnitud del evento fue poco posible la interacción con el personal de la fundación.</p> <p><b>Nota:</b> Fue posible tener un breve acercamiento con la encargada de la contaduría de la fundación, quien puede ser un aliado clave ya que tiene una amplia trayectoria y conoce prácticamente todas las áreas, actividades, personal, voluntarios y beneficiarios.</p>	<p>Frente a la saturación del personal de la organización, se hace evidente la necesidad de contar con herramientas para optimizar su operación, logística y comunicación (interna y con voluntarios).</p>
	<p><b>3.</b> Plática informal con voluntarios.</p>	<p>Se observaron distintos tipos de voluntarios:</p> <p><b>Voluntarios esporádicos</b>, quienes asistieron para pasar el día con un niño beneficiario de la fundación. El rango de edad promedio oscila de los 12 a los 20 años, aunque también fue observada la presencia de familias completas (padres jóvenes con niños).</p> <p><b>Voluntarios regulares</b>, estos conformaron el staff de organización del evento. Realizaban actividades de logística y operación de las actividades. Estos tienen una relación de colaboración de 3 a 5 años con la fundación. Su motivación para estar en el evento es el deseo de ayudar a los niños a tener una mejor calidad de vida.</p>	<p>La capacitación de los voluntarios esporádicos es muy básica, es necesario tener proporcionar mayor información para interactuar apropiadamente con los niños; así como para poder identificar situaciones de riesgo y reaccionar ante una emergencia.</p> <p>Su motivación para estar en el evento es el deseo de ayudar, muchos de ellos manifestaron el interés por poder realizar acciones de mayor impacto a futuro, sin embargo, hacen falta medios y estrategias para tener una interacción más profunda y de mayor impacto.</p>

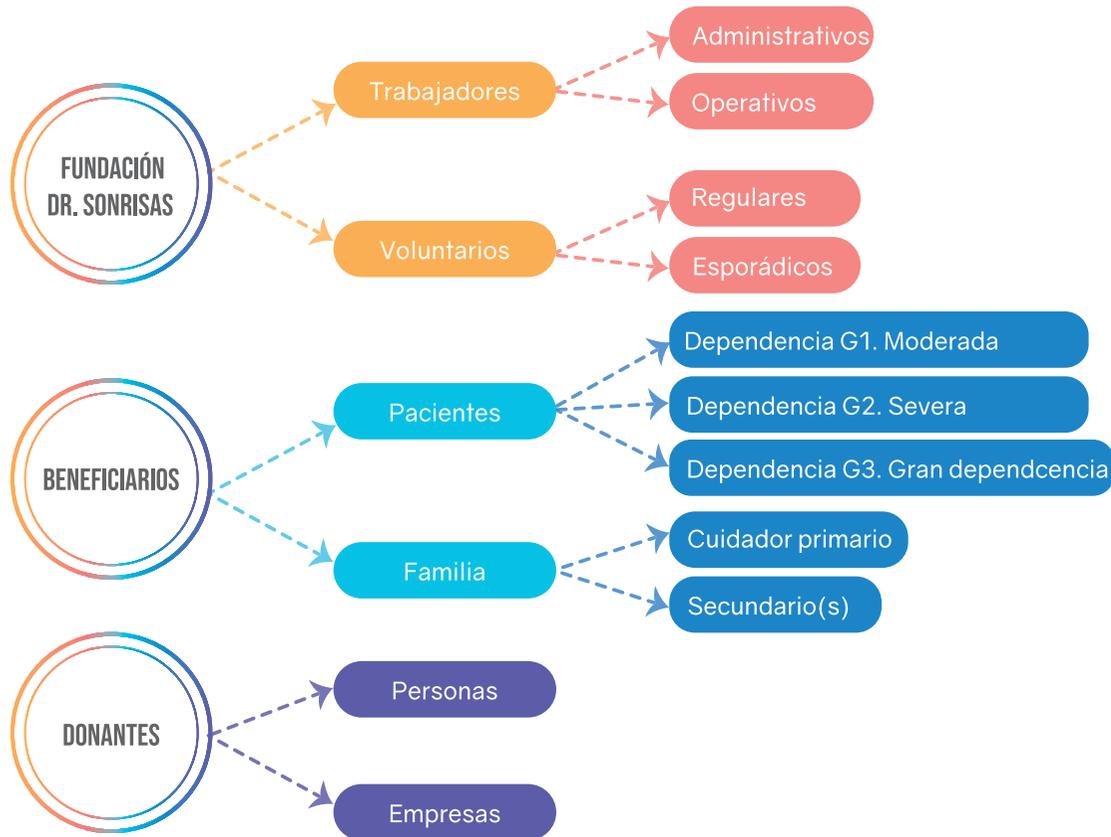
### ACUERDOS

Se concertará una cita para asistir a una actividad en hospital.

### TOMAR EN CUENTA

Se requieren distintos tipos de información acorde a los diferentes niveles de los usuarios. Más extensa para los cuidadores primarios y los voluntarios regulares; y otra más concisa para voluntarios esporádicos y público relacionado.

## MAPEO DE ACTORES



## Anexo 2. Diario de campo No.2

Visita al Hospital Centro Médico Nacional Siglo XXI

**Fecha:** Jueves 24 de mayo de 2018

**Lugar:** Área de Oncología Pediátrica, Hospital Central Nacional Siglo XXI

**Participantes:** Equipo de Investigación (Mayra Magaña, Kimberley Zacarías y Dulce García), miembros de la fundación (Fernanda y Alejandra Badillo).

**Informantes clave:** Niños del área de oncología y sus acompañantes (madres, padres y hermanos).

### Objetivos:

1. Identificación de actores, necesidades e intereses.

Actividades	Descripción	Observaciones	Hallazgos
Dinámica de integración	Memorización de los nombres.	Participaron aproximadamente de 30 a 40 niños con sus padres y acompañantes (hermanos u otros familiares) en la sala de espera.	El estado estado de salud de los niños es muy variable, presentan distintas etapas de evolución en sus enfermedades Su condición varía entre una aparente autonomía y la completa dependencia.
Entrevistas no invasivas mediadas por actividades de arteterapia.	1. Modelado de figuras (Origami y foamy moldeable).	Se realizaron las actividades de modelado de figuras como parte de un ejercicio de rapport para facilitar el acercamiento con los menores.	Si bien se iniciaron las actividades mediante una explicación general, fue necesario dar una explicación y acompañamiento personal a niños con limitaciones físicas o discapacidad cognitiva. Los participantes se mostraron entusiastas y dispuestos a realizar las actividades.

Actividades	Descripción	Observaciones	Hallazgos
Entrevistas no invasivas mediadas por actividades de arteterapia.	2. Escritura de cartas para el buzón de los deseos.	Después de la realización de las figuras se procedió a solicitar a los participantes a realizar la escritura de una carta en la que pudieran expresar alguna inquietud, necesidad o deseo para depositarlo en un buzón.	Fue posible observar la necesidad de implementar actividades lúdicas que permitan diversión y aprendizaje, ya que expresaron abiertamente el interés por “aprender cosas nuevas”  Algunos padres que se integraron a la dinámica hicieron visible la necesidad de contar con espacios neutros para la integración y recreación familiar.

### ACUERDOS

Se concertará una cita para visitar las oficinas de la fundación.

### TOMAR EN CUENTA

La integración de algunos padres a la dinámica hicieron visible la importancia de contar con espacios neutros para la integración y recreación familiar.



## Anexo 3. Diario de campo No.3

Visita a la oficina central de Fundación Dr. Sonrisas

**Fecha:** Jueves 28 de junio de 2018.

**Hora:** 9:00 a 14:00 horas

**Lugar:** Oficinas de la Fundación Dr. Sonrisas. Calle Peña Pobre 86, Toriello Guerra, 14050 Ciudad de México, CDMX.

**Participantes:** Equipo de Investigación (Mayra Magaña, Kimberley Zacarías y Dulce García) y miembros de la fundación (Osvaldo, Elvia, Lidia, Alejandra, Tania, Luis, Pedro, Monserrat y Fanny).

**Informantes clave:** Miembros de la fundación.

### Objetivos:

1. Analizar el entorno de la organización, sus procesos de trabajo y las interacciones miembros.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio y tomar fotografías.

### Narrativa de la visita a la oficina central de fundación Dr. sonrisas

El día 28 de junio acudimos a la oficina de la Fundación Dr. Sonrisas ubicada en Calle Peña Pobre 86, colonia Toriello Guerra a las 9:14 de la mañana. En la visita estuvo Dulce, Kimberley, Mayra y Elizabeth. Los departamentos están divididos en tres oficinas. En la primera se encuentra administración y contraloría. Esta oficina es amplia y está ocupada por dos personas, Osvaldo y Elvia, cada una con un escritorio independiente y un teléfono fijo. Esta oficina tiene la peculiaridad de que tiene la alacena en el closet, así que a cada rato la gente entra y sale; también están cerca de la puerta, por lo que ellos son los que tienen que abrir cada que suena el timbre. Su trabajo es muy demandante y siempre están en actividad constante, lo que puede causar

incomodidad al interrumpir sus labores por causas ajenas a sus actividades.

La segunda oficina corresponde al departamento de filiales y redes sociales. La oficina es mediana, está ocupada por seis personas. Debido al aforo de personas, hay un espacio muy reducido para caminar. A pesar que hay cuatro divisiones de trabajo fijas en dos paredes, respectivamente, en el centro hay una mesa circular que obstruye el paso. En esta mesa trabaja el equipo de filiales, Pedro, Monserrat y Michel. Tania, Luis y Fanny están en la división fija a la pared. Cada uno tiene un espacio para poner sus cosas personales. Se puede observar una frase emblemática de la Fundación escrita alrededor de la pared, hojas pegadas, post it y un calendario.

La relación entre ambas áreas es informal y amena; hay mucho bullicio de pláticas y música. Se permite comer en su área de trabajo. Se pudo observar una dinámica muy ligera de actividades, muchas interrupciones por temas que no se relacionaban con el trabajo y distracciones constantes. Fanny expresaba que la temporada donde tiene más trabajo es durante el torneo de Golf que organiza la Fundación por la cantidad de materiales que se deben diseñar. Ella programa sus actividades y decide el ritmo de trabajo que lleva. Luis, encargado de publicaciones en redes sociales, es una persona joven que ha propuesto una forma de trabajo más organizada que ha funcionado; sin embargo, llevan un mes con ese plan. Propuso una parrilla de post para publicar anteriormente no había registro de las publicaciones; además, una base de datos en las que todas las filiales pueden ingresar para vaciar la información que se requiere para realizar publicaciones, lo cual hace más precisa la forma en que deben entregar su material. Tania tiene una relación laboral muy cercana con Luis y Fanny,

se nota una buena relación y constantes pláticas. Se desconoce si hay un registro de actividades con que se pueda medir el desempeño de los tres durante un día, pero la percepción fue que su día lo llevan muy relajado.

En el caso de filiales, Pedro habla constantemente por celular con personas de otras filiales, patrocinadores, etc. Su dinámica para anotar pendientes es el uso de hojas blancas y también anota en su agenda. Monserrat, encargada del contacto con filiales tiene una relación muy cercana con Pedro, pues se encuentran en la misma mesa y ahí es donde organizan sus pendientes. Ambos viajan constantemente y es por ello también que tienen una relación muy estrecha. En esta área, la comunicación se da principalmente por correo electrónico, sin embargo cuando el contacto con una filial es de emergencia deciden utilizar las llamadas o el whatsapp. En esta visitaba no se encontraba Michell, que es la tercera integrante del área de filiales.

En la tercer oficina está Lidia, Alejandra y (ese día no estuvo presente por enfermedad). En esta área está la dirección de sueños, parte fundamental de la institución. La oficina es espaciosa. Fue notorio que ambas tenían mucho trabajo, no hubo un minuto en que no estuvieran atendiendo sus actividades. Casi no hubo pláticas triviales entre ellas, hablan constantemente de temas de trabajo. Su relación es buena y amigable. Lidia habla constantemente por teléfono para tratar asuntos de Fundación. La forma de agendar sus actividades es con post it en su escritorio. Algo peculiar fue que Alejandra realiza sus actividades y, además, otras solicitadas por Lidia.

Se notó que Lidia interactúa con todas las áreas varias veces al día. Algo importante fue que Lidia solicita encargos a Elvia; por ejemplo, la búsqueda de una dirección, cuando

ella está saturada de sus propias actividades. El equipo de redes sociales podría apoyar con este tipo de tareas debido a su facilidad de manejar aplicaciones o internet, pues Elvia no está muy vinculada con ésta.

En general, se percibió que todos se identifican con la causa de la Fundación Dr. Sonrisas y que les agrada su trabajo. Se percibió inequidad de actividades, saturación de tareas en el departamento de contraloría, administración y sueños. La mayoría expresó su inquietud por ser “todólogos” y la necesidad de cambiar esa dinámica de trabajo.

## Observaciones

### Dirección

Andrés Martínez  
(No se realizó observación)

### Administración

Oswaldo Maguey  
Profesión: Psicología  
Mtro. en Terapia Breve Sistémica

Oswaldo, Wally como es conocido en la fundación, es co-fundador y tiene una trayectoria de 14 años como miembro de la organización, hasta diciembre de 2017 se desempeñaba como Director de voluntariado. Ante los recientes cambios que enfrenta la organización (crecimiento y separación progresiva de Andrés) Wally se reubicó en el área administrativa para fortalecer las funciones administrativas en colaboración con Elvia (Elvis) Murillo (encargada de contraloría).

Oswaldo está muy arraigado a la fundación, pues como él mismo lo manifiesta cree en la causa. Consciente de los

nuevos retos que enfrenta la organización por la aceleración de su crecimiento y las condiciones que imponen las entidades reguladoras de sus actividades ( SAT, INDESOL e incluso sus patrocinadores).

### Funciones:

- Encargado de finanzas.
- Realización de presupuestos.
- Nómina.
- Administración de la plataforma de donativos individuales.
- Realización de pagos.
- Atención de solicitudes de otras áreas.

### Áreas relacionadas (detectadas durante la observación):

**Contraloría**, su relación con Elvia la encargada de contraloría es amena y familiar, ambos comparten la oficina y han sido parte de la organización por 14 años. La información que manejan es relativa a administración, finanzas y contabilidad.

**Dirección de sueños**, su relación con Lidia, directora del área es profesional, ellos no comparten oficina pero juntos dan seguimiento a asuntos presupuestales, pagos y nómina.

### Contraloría

Elvia Murillo  
Profesión: Contaduría (inconclusa)

Elvis, como comúnmente es llamada por sus colaboradores es miembro de la organización desde su nacimiento y comparte la oficina con Wally. Es el enlace con el despacho contable para el cumplimiento de las obligaciones que como donataria autorizada la fundación debe atender ante la Secretaría de Hacienda.

### Funciones:

- Facturación de todas las actividades de la organización y filiales.
- Realización de recibos de donativos.
- Actualización de facturación y donativos en la plataforma del SAT.
- Orientación de los miembros de la organización para facturación y donativos.
- Seguimiento de información contable y enlace con el despacho contable que realiza los reportes de la fundación.
- Coordinación de actividades de voluntariado.
- Atención de solicitudes telefónicas.
- Pedidos, pagos y presupuestos.
- Atiende las entradas a las oficinas.
- Procesa solicitudes de otras áreas de la organización

### Áreas relacionadas (detectadas durante la observación):

**Administración**, su relación con Wally es amena y familiar, ambos comparten la oficina y han sido parte de la organización por 14 años. La información que manejan es relativa a facturación, contabilidad, finanzas y recibos deducibles, su medio de gestión de información es un dropbox y comunicación personal.

**Dirección de sueños**, su relación con Lidia, directora del área es profesional, ellas no comparten oficina pero intercambian información sobre asuntos presupuestales, pagos y donativos su medio de gestión de información es la comunicación personal, correos y llamadas.

### Dirección de sueños

Lidia. Directora de Programas Sociales

Profesión: desconocida

El departamento de Programas Sociales está coordinado por Lidia, quien es una mujer muy activa, con mucha energía y con una personalidad imponente.

### Funciones:

- Ella lleva una base de datos con información de los niños a los que deben cumplirles su sueño, la actualiza y revisa diariamente para comunicarse con ellos. Ella tiene total acceso a esta base de datos y asigna los sueños a cada persona del departamento.
- Se dedica a realizar llamadas para invitar a los niños y las madres a eventos que organizan empresas y patrocinadores como Disney México. Debe confirmar la asistencia y lo anota en una lista en Drive, debe pedir información sobre el nombre y fecha de nacimiento del niño que va a asistir, así como, el nombre del tutor que lo acompaña, celular y fecha de nacimiento.
- Además crea un grupo en whatsapp para dar información sobre el evento como hora y punto de llegada, ubicación del lugar y para confirmar que los padres lean los avisos y confirme nuevamente su asistencia. Ella debe registrar los números de las madres y luego agregarlas al grupo.
- Revisa el grupo de Facebook, ya que muchas de las madres que están en el grupo de la Fundación puede llamarlas para invitarlas a los eventos en los que deben participar con niños.
- Realiza muchas llamadas, una de ellas son de seguimiento con los niños y madres para poder continuar

con el cumplimiento del sueño del niño. Ella debe revisar primero la base de datos para ver el estado del caso, luego revisa cuál es el sueño para ver si puede ser cumplido próximamente, posteriormente habla con el niño para confirmar si sigue siendo ese su sueño y posteriormente se menciona que continuarán con el seguimiento para lograrlo. Puede ser revisar fechas de concierto, contactar youtubers, jugadores de fútbol, princesas, un viaje a la playa o a Disney, etc.

- También debe revisar una base de datos que tiene en Drive para dar seguimiento a los trámites de visa de los niños que quieren ir a Disney. En esta lista hay varios estados: entrevista con el niño, autorización del doctor del niño, cita de visa, pasaporte, visa aprobada, visa entregada y fecha confirmada del viaje.
- Ellos tienen a una persona que ayuda a los padres y niños con el trámite de la visa. Lidia da seguimiento al proceso, por ejemplo: hay una niña que no podía iniciar el trámite debido a que su padre estaba en la cárcel, como ya fue liberado pueden retomar el cumplimiento de su sueño.
- La base de datos de todos los niños que quieren un sueño está conformada por las solicitudes que reciben por la página oficial, por el correo y por facebook; por lo cual los sueños de niños que reciben pueden ser de cualquier estado, entonces debe confirmar si el caso pertenece a CDMX o a otra filial. Esto ocasionó que Lidia al estar revisando la base de datos, llamó a la madre de un niño para retomar el cumplimiento del sueño y la madre no confió en Lidia. Hubo una confusión, y al final Lidia pudo ver que la señora era atendida por una filial en Durango y el caso no correspondía a la sede.

- Lidia debe realizar un programa con las actividades que se realizarán durante los viajes. Ejemplo: hay un viaje próximo a Los Cabos, en el cual irán de 4 a 5 niños. Uno de ellos tiene leucemia y asperger, debido al síndrome de asperger comentaban que es necesario saber de antemano las actividades a realizar en el viaje porque si el niño recibe sorpresas o desconoce lo que va a hacer puede reaccionar de una forma desesperante y alterada.
- Igualmente, cuando viajan los hoteles en los que se hospedan realizan actividades o les dan sorpresas a los niños por lo cual Lidia debe llenar un formato con información sobre los niños que proporciona por correo al hotel. Algunos datos son: nombre del niño, fecha de nacimiento, alergias, pueden comer golosinas, cuál es su sueño, qué quieren ser de grandes.
- También debe atender situaciones respecto al libro que se busca publicar y vender con donadores/empresas. Debe juntar cartas de autorización por parte de los padres para que las fotografías de los niños con sueños cumplidos sean parte de este libro. Además pide una pequeña frase del niño para ser anexada en el libro. También debe pedir autorización a los artistas (cantantes, jugadores, youtubers)

#### Se relaciona con:

- Alejandra, existe una muy buena relación. Hablan sobre los niños a los que han atendido. Las dos, comparten oficina.
- Pedro, ya que entre ellos dos buscan patrocinios y alianzas para cumplir sueños. Además, ambos tienen relación directa con las personas en otras filiales. Se

comunican por whatsapp, tienen un grupo con todos los miembros de la oficina.

- Elvia, a ella le pide ayuda para buscar ubicaciones de lugares que Lidia desconoce. Se comunican por teléfono y whatsapp.
- Héctor, a pesar de que él no estuvo el día de la visita Lidia mencionó que ella recibe correos con documentos e información de los niños a los que ayudan a tramitar las visas y Lidia solamente revisa que los documentos estén correctamente.
- Montse, al parecer existe una buena relación. Le dio una especie de tetera como obsequio.
- Tania, Lidia debe aprobar las publicaciones que Tania propone antes de ser publicadas.

### Departamento de sueños

Alejandra. Atención Psicológica

Profesión: Licenciatura en Psicología por la Universidad Iberoamericana

Estudiante de Maestría en Terapia Emocional Racional Emotiva Cognitiva (TREC)

Alejandra es una mujer joven con un año y medio de antigüedad en la Fundación Dr. Sonrisas. Ella atiende la parte psicológica y de trato humano, se identifica con la misión de la institución. Llegó a la Fundación al estar buscando trabajo y encontrar que tenían una vacante disponible.

### Funciones:

- Se comunica por correos con las personas de hospitales para notificar sobre las actividades a realizar con los

niños. Existe una buena relación con el Hospital Shriners, y buscan ayuda de la fundación para que más personas los conozcan y puedan recibir a más niños.

- Utiliza whatsapp y notas de voz para comunicarse con las madres y niños.
- Utiliza el teléfono de la oficina para dar seguimiento a los sueños que le fueron asignados por Lidia.
- También da atención psicológica vía telefónica a madres y niños. Más que nada para ayudarlos durante el tratamiento, después de las quimios o por cuestiones como separación familiar.
- Realiza cartas para servicio social y voluntariado.
- También debe realizar entrevistas con los niños para conocer realizar diagnósticos sobre su estado emocional y conocer si el sueño es propio o impuesto por los padres.
- Si no son candidatos los niños para que se les cumpla un sueño aún así con invitados a las actividades que organiza la fundación.
- También habla constantemente con las madres y padres para actualizar los datos con los que tiene registrados.
- Cuenta con una agenda en la que lleva su propio registro de pendientes detallados por día.

### Se relaciona con:

- Lidia, existe una buena relación laboral. Hablan sobre temas variados, más que nada sobre los niños y mamás que conocen en el trabajo.
- Pedro, muy buena relación.
- Tania, se desconoce si la relación es buena entre ellas. Ale da consejos y retroalimentación a publicaciones.

## Redes sociales

Tania. Coordinadora de Redes Sociales y Diseño  
Profesión: Diseñadora Gráfica

El área de Redes Sociales está dirigida por Tania, una mujer joven con tres años de antigüedad en la Fundación Dr. Sonrisas. Ella es la coordinadora del área y trabaja en equipo con Luis y Fanny. Ella se identifica con la misión de la institución y esporádicamente participa en algunas actividades de la Fundación. Llegó a la Fundación gracias a una imagen que encontró en Facebook.

### Funciones:

- Coordina el material fotográfico y de video relacionado con las actividades de la Fundación. Los materiales pueden ser de filiales de la República Mexicana u otros países. Este material se utiliza para las redes sociales o informes anuales de los sueños realizados, eventos o actividades.
- Crea frases, videos e imágenes para publicar en redes sociales. Utiliza la tipografía y pantone distintivos de la Fundación. Hay reglas de diseño y especificaciones del material multimedia y datos importantes que debe utilizar el departamento.
- Ella es el filtro para decidir qué sí y qué no se puede publicar.
- La planeación de trabajo la realiza con Luis y Fanny semanal y mensualmente.
- Selecciona y aprueba frases para las publicaciones.
- Realiza una junta semanal o mensual con el equipo para

programar actividades y designar tareas.

- Utiliza una Mac para realizar su trabajo.
- Administra la base de registro de actividades y materiales de todas las filiales.

### Se relaciona con:

- Su actividades se involucran con el departamento de filiales. La relación con el departamento es amena y muy directa. Utilizan el mail como medio para dejar memoria de acuerdos, cosas pendientes y para acordar con terceros de decisiones o notificaciones. Su relación es importante porque es el enlace con patrocinadores para saber qué requieren para los post en redes sociales.
- Una agencia de relaciones públicas asesora a Tania, Luis y Fanny sobre el estilo que deben tener en las publicaciones de redes sociales.

## Redes sociales

Luis. Encargado de Redes Sociales

Comunicador con especialidad en Comunicación Organizacional

Luis es un joven que ingresó en febrero 2018 a la Fundación Dr. Sonrisas. A partir de su llegada se generaron cambios positivos en la organización de las publicaciones de redes sociales. Instauró una base de publicaciones en redes sociales con una anticipación de 15 días. Legó a la Fundación gracias a las relaciones con organizaciones no gubernamentales con las que tiene relación.

### Funciones:

- Administra la bitácora de publicaciones de redes sociales (Facebook y Twitter)

- Sus actividades están muy ligadas con Tania y está en constante comunicación con ella.
- Su trabajo queda registrado en una base de datos de excel.
- Utiliza una lap para realizar sus actividades.
- Cuando es necesario asiste a eventos para realizar transmisiones en vivo para Facebook, tomar fotografías y publicación de post en redes sociales al momento.
- Asiste a la junta con la agencia junto con Tania y Fanny.
- Participa en la planeación de actividades y generación de ideas.
- Crea publicaciones pagadas en Facebook.
- Su relación con Tania y Fanny es directa y amena.

### Redes sociales

Fanny. Diseñadora  
Diseñadora Gráfica

Fanny es una chica con un año de antigüedad, llegó a la Fundación gracias a Tania porque fueron compañeras de escuela. Se identifica con la misión de la institución y eventualmente participa en actividades de la Fundación.

### Funciones:

- Diseña imágenes para publicaciones.
- Realiza diseños de lonas, poster, imágenes, etc., de eventos de la institución.
- Sigue reglas de diseño implementadas.
- Utiliza la tipografía y pantone distintivo de la Fundación.

- Participa en las juntas con la agencia.
- Es parte de la planeación de actividades del departamento de redes sociales.
- Su relación con Tania y Luis es directa y amena.
- Utiliza un calendario para programar las tareas mensuales.
- Usa una laptop para realizar su trabajo.

### Operaciones

Pedro Alvizar, Director de Operaciones  
Administrador, coordina el área de operaciones y filiales. Toma de decisiones del área.

### Funciones:

- Coordina el área de filiales.
- Seguimiento, capacitación y organización de las filiales de la fundación.
- Autorizar operaciones en las filiales.
- Contactar patrocinadores y marcas.
- Organizar y autorizar viajes de la fundación.
- Organización del congreso anual de la fundación.
- Cumplir sueños.
- Contactar voluntarios.
- Contactar padres de familia.

### Se relaciona con:

Lidia y en algunos casos, ambos toman decisiones, sobre todo con los viajes de los niños para cumplir sueños y con el departamento de redes sociales.

### Filiales

Montserrat Cendón, filiales  
Administradora en finanzas, colabora en el área de filiales.

**Funciones:**

- Seguimiento, capacitación y organización de las filiales de la fundación.
- Organizar congreso anual de la fundación.
- Cumplir sueños.
- Organizar fiestas y eventos.

Monse se encuentra en el área de filiales y su labor es dar seguimiento, capacitación y organizar plan de trabajo con todas las filiales en la República Mexicana, es por ello que se encuentra viajando frecuentemente. Es organizadora del congreso anual de la fundación y sus filiales, el cual se lleva a cabo en el mes de mayo con una sede distinta cada año (en 2019 será en CDMX). Monse, también cumple sueños y tiene contacto con las mamás de los niños, sobre todo cuanto los niños vienen de otro país o estado de la República. Además, participa en actividades como la organización de fiestas para hospitales y es la encargada de seleccionar los regalos para los niños en estos eventos.

**Se relaciona con:**

Pedro y Michel, los otros dos integrantes del área de filiales, y lleva una relación amistosa muy cercana con Lidia.

Michell Rangel, proyectos corporativos no se encontraba el día de la visita.

## Anexo 4. Diario de campo No.4

Taller colaborativo de mapeo de problemas de la organización.

**Fecha:** Viernes 27 de julio de 2018

**Hora:** 9:00 a 15:00 horas

**Lugar:** “El Encinal”, perteneciente a la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.

**Participantes:** Equipo de Investigación (Mayra Magaña, Elizabeth Geronimo y Kimberley Zacarías), asesoras de tesis (Nora Morales, Angélica Martínez, Caridad García y Rocío Abascal) y miembros de la fundación (Lidia, Alejandra, Lorea, Osvaldo, Elvia, Tania, Melany, Pedro, Monserrat, Fanny, Kevin y Andrés).

**Informantes clave:** Miembros de la fundación, especialmente Kevin (representante de una filial).

### **Objetivo general:**

1. Realizar un análisis colaborativo de los problemas y barreras que frenan el desarrollo de la organización.

### **Objetivo particular:**

1. Encontrar patrones conflictivos.
1. Descubrir las causas y efectos de los problemas detectados.
1. Identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias de manera colaborativa.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizaron notas adhesivas, papel craft, plumones, plumas, cinta adhesiva y hojas de papel para llevar a cabo la actividad.

## Descripción del taller colaborativo

En este taller colaborativo participó el equipo de investigación junto con asesoras y miembros de la fundación Dr. Sonrisas. Durante el taller se realizaron dos actividades que se detallan a continuación:

### 1. Solución creativa de problemas

**Duración:** 5 minutos y 10 minutos de comunicación.

**Descripción:** De forma individual se escribe a manera de lista todos los usos posibles que se le puedan atribuir al objeto mostrado (cinturón de piel) en la presentación.

### 2. Brainstorming

**Duración:** 4 horas.

**Descripción:** En esta actividad los miembros de la fundación se dividieron en equipos aleatoriamente. Los integrantes de los equipos hicieron una lluvia de ideas de las problemáticas que atraviesa la fundación. Estos problemas se escribieron en notas adhesivas para después colocarlos sobre el papel craft. Se categorizaron posteriormente y se visualizaron con todos los miembros de la fundación. Esto permitió crear una lista de problemáticas clave en conjunto e ir contemplando posibles soluciones.

### Equipos formados

Equipo A	Equipo B	Equipo c
Elvia Montserrat Melany	Lidia Tania Lorea Kevin	Lidia Tania Lorea Kevin

**Andrés.** Es el fundador de Dr. Sonrisas. Actualmente está delegando la dirección a Lidia y Pedro.

**Lidia.** Responsable del área de programas sociales. Siempre busca encontrar una solución a los problemas a los que se enfrentan y áreas de oportunidad de la organización. Existen tres áreas principales: contable, social y operativa (administrativo).

**Alejandra.** Psicóloga, trata con los niños y las madres. Da seguimiento a sueños y cree que es valioso ver las actividades de otros fuera del contexto de oficina. Pertenece al área de programas sociales.

**Pedro.** Lleva cinco años en la fundación. Es el responsable de tratar con las filiales y ahora se encarga del acercamiento con empresas y outsourcing. Tiene que ver con Osvaldo y Elvia sobre donativos, recibos, depósitos y el dinero que entra de una filial. La filial es aquella que trata de replicar lo que hace la Fundación Dr. Sonrisas en CDMX.

**Tania.** Diseñadora y Comunicación (gestionar redes). Las redes es el medio más efectivo para la comunicación, transmitir o que están haciendo, los logros. Reciben las actividades que hacen las filiales. Cuenta con asesoría externa que ayuda a mejorar la comunicación. Más niños que beneficiar, más filiales, gente interesada en llevar el proyecto en su ciudad.

**Lorea.** Programa médico y programas sociales.

**Montserrat.** Encargada de comunicarse con las filiales dentro de la República Mexicana y otros países.

**Melany.** Responsable del área de voluntariado y pertenece al departamento de programas sociales.

**Elvia.** Encargada de realizar depósitos, estar al pendiente de los cambios fiscales en hacienda. Notificar a filiales cambios de SAT.

**Osvaldo.** Compañero de Andrés de la preparatoria. Revisa los donativos de empresas y particulares. Lleva los presupuestos de proyectos.

**Kevin.** Director de la filial de León, Guanajuato. Coordinar programas y eventos de la filial. Está en contacto con Elvia y el departamento de programas sociales.

## Resultados

### 5 valores que identifican a Fundación Dr. Sonrisas

#### Alegría

- Empatía (Humanidad)
- Amor
- Compromiso
- Pasión

#### Aspectos a visibilizar

- Actividades
- Tiempos
- Reglas
- Valores

### Problemas detectados

#### 1. Falta de designación de roles

**Solución propuesta:** Hacer descripción de puestos.

#### 2. Demasiada improvisación en las actividades

##### Soluciones propuestas:

Soluciones de planeación semanal (moderador 20 minutos).

Delimitar capacidad de operación.

Retomar y comunicar reglamentos y lineamientos de cada área.

### 3. Demasiados voluntarios, niños y familias

#### Soluciones propuestas:

Estandarizar el proceso de sueños.  
Hacer tipología de sueños.  
Delimitar metas y objetivos por área.

### 4. Demasiadas actividades poco tiempo

#### Soluciones propuestas:

Definir y comunicar forma de trabajo por área (horarios flexibles).  
Establecer una planeación a corto, mediano y largo plazo.

### 5. Relaciones entre la sede principal CDMX y las filiales

#### Soluciones propuestas:

Comunicar manuales y nuevas estrategias en grupo de filiales  
Reconocer los logros de cada filial por área  
Tener capacitaciones online en cada área de las filiales



## Anexo 5. Registro de entrevista enfocada No. 1

Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas

**Fecha:** Martes 4 de diciembre de 2018

**Hora:** 10:00 a 13:00 horas

**Lugar:** Oficinas de la Fundación Dr. Sonrisas. Calle Peña Pobre 86, Toriello Guerra, 14050 Ciudad de México, CDMX.

**Participantes:** Equipo de Investigación (Elizabeth Geronimo y Kimberley Zacarías), miembros de la fundación Cristina y Héctor del departamento de sueños y Pedro del departamento de filiales.

**Informantes clave:** Miembros de la fundación.

**Aplicado por:** Elizabeth Geronimo

**A:** Cristina, perteneciente al departamento de programas sociales.

### **Objetivos:**

1. Realizar el disparador de memoria.
2. Recibir retroalimentación del mapeo del proceso central, realizado por el equipo de investigación.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Visualizaciones impresas del Mapeo central de la Fundación Dr. Sonrisas. Notas adhesivas, plumas y plumones.

## Disparador de memoria

El ejercicio disparador de la memoria consistió en que nuestra primer entrevistada, Cristina, tenía que plasmar el proceso que lleva a cabo para cumplir un sueño; ella podía utilizar texto, dibujos, rayas, esquemas, etc.

## Observaciones

Cristina es licenciada en Comunicación, ha trabajado con diversas fundaciones y fue voluntaria en Fundación Dr. Sonrisas. Es originaria de Chiapas. En octubre del 2018 comenzó a trabajar en la fundación. Es encargada del cumplimiento de sueños relacionados con el agua como viajes a la playa, nadar con delfines, conocer una cascada, entre otros.

Cristina eligió escribir y utilizar una numeración para dividir el proceso. Ella se encarga de realizar sueños relacionados con el tema de agua; por ejemplo, conocer el mar, nadar con delfines, conocer una cascada, entre otros. No hizo pausas para realizar el ejercicio, incluso para terminar dibujó pequeños íconos para representar el medio que utiliza para determinado paso. Esto fue lo que escribió:

### Viaje a la playa

1. Contactar a los niños interesados y confirmar que sea su sueño.
2. Obtener todos los datos y la carta de autorización del doctor.
3. Con la carta lista, asignar fecha de viaje.
4. Obtener los datos para formatos de avión y hotel.

5. Hacer el grupo de whats para darles indicaciones del viaje.
6. Entregar a voluntarios todo el material (kit y formatos) que requieren para el viaje.
7. El día de salida monitorear que todo transcurra sin problemas y dar seguimiento durante los cuatro días.
8. Al regreso pedir retroalimentación y hacer cierre.
9. Bajar toda la evidencia de fotos y mensajes.
10. Dar de alta en redes el viaje que se llevó a cabo para su publicación.

## Mapa del cumplimiento del sueño

En esta segunda fase, Cristina analizó el mapeo de cumplimiento de sueños realizado por el equipo de investigación. Se utilizaron post it para indicar comentarios. Le ayudé a escribir porque ella estaba lesionada.

## Observaciones

- Las formas más comunes para solicitar el cumplimiento del sueño son: llenar el formulario de la página web, de boca en boca o durante actividades en el hospital. Los datos que se piden son nombre, teléfono, edad, fecha y hospital.
- Lidia recibe todas las solicitudes de sueños y designa quién se hace cargo.
- Cristina tiene una base de datos en excel con los sueños relacionados con el agua.

- Una vez que Cristina tiene los contactos, comienza a llamar a los interesados.
- Primero, se debe asegurar que el sueño sea realmente del niño y que los padres estén de acuerdo con el cumplimiento del sueño. Este paso lo realiza por teléfono.
- Solo en caso de que se requiera atención psicológica se recurre a Alejandra; de lo contrario, Cristina decide si se realiza o no el sueño.
- Antes de comenzar la planeación del sueño, se solicita la carta de autorización del médico. Sin este documento NO puede programarse ni planear el sueño. La fundación provee este documento para que el médico lo firme. Este documento lo hacen llegar de forma directa al médico o también se le puede enviar por mail, incluso se puede tomar una foto del documento firmado y, posteriormente, recuperarlo físicamente. Los padres son quienes se encargan de conseguir el documento firmado. La entrega del documento firmado puede depender de la fecha de consulta y, sobre todo, el estado de salud del paciente.
- El formato de autorización se debe entregar a la aerolínea, el hotel y la fundación.
- El formato está disponible en google drive y solo tienen acceso el equipo de Sueños.
- Una vez que se tiene la carta de autorización se puede programar y planear el sueño.
- Cristina hizo la aclaración que en el viaje nacional, la confirmación de los padres y la autorización del médico van al inicio, y no en los pasos 4 y 5. Anteriormente ya se explicó por qué.
- En cada viaje van 4 niños con sus papás, tutor o responsable del niño; y dos voluntarios (uno encargado y otro de apoyo).
- Cristina propuso armonizar los grupos de viaje por edades o género. Por ejemplo, dos niñas de 4 y 5 años con dos niños de una edad parecida. O, un grupo de jóvenes de 14 a 16 años de edad. Esto lo propuso para que entre ellos se la pasen mejor y puedan integrarse más. Ella comenta que si en un grupo va una niña de 4 años y otros de 16, será difícil que se diviertan por la diferencia de edad. El objetivo es que se la pasen muy bien y tengan un bonito recuerdo de su sueño.
- La comunicación con los padres se mantiene por whats o por teléfono.
- Cristina gestiona con Pedro o Montse la reservación de vuelos o camión, según el caso.
- Cristina contacta al hotel para realizar las reservaciones. Las fechas deben empatar con la aerolínea y el hotel.
- En total son 7 formatos que se manejan para cumplir el sueño, entre ellos, un formato con restricciones que se debe entregar a la aerolínea y el hotel. La información que contiene son el nombre del niño, diagnóstico, nombre del

voluntario responsable, qué puede comer y datos de su médico como nombre y teléfono de contacto.

- Los hoteles y la aerolínea tienen sus propios formatos para captar la información de los soñadores.
- El viaje dura cuatro días y, por lo general, salen lunes.
- Los siete formatos se entregan 15 días antes del viaje.
- En todo el proceso Lidia está al tanto del proceso del sueño porque está en el grupo de whats y porque está en la misma oficina que Cristina.
- Los voluntarios son elegidos por Lidia. El voluntario responsable es quien tiene más experiencia; el segundo, no tiene. El voluntario responsable recibe la información del diagnóstico y datos generales del niño.
- En caso de que uno de los niños ya no pueda viajar, Cristina tiene en stock otros niños ya programados para otra fecha que podrían cubrir ese faltante. Los niños en stock significa que son niños con carta de autorización del médico. Por ejemplo, Cristina está organizando el viaje de los niños en febrero, pero en marzo ya tiene niños con la carta de autorización del médico. Son niños que ya tienen programado su viaje, que podrían adelantarlos.
- Cristina indica que se tarda tres semanas para cumplir el sueño:

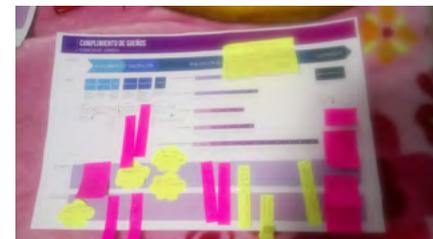
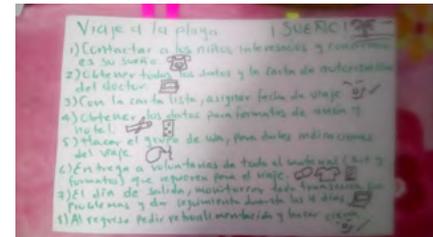
- 2 semanas antes se entregan los formatos al hotel y a la aerolínea.
- 1 semana antes organiza el grupo de whats, se dan indicaciones y se verifican dudas de equipaje. vuelo, entre otras. En este grupo están Cristina, Lidia, los dos voluntarios y el padre o tutor del niño.
- Cuando finaliza el sueño, Cristina hace una retroalimentación vía whats de cómo se la pasaron en el viaje. Guarda los testigos de los mensajes y las fotos del viaje.
- Tiene un respaldo en la nube de los mensajes y fotografías del viaje para que el equipo de redes puedan usar el material.
- Alejandra se pone en contacto con los soñadores para conocer su experiencia.
- Una vez terminado el sueño, se elimina el grupo de whats. Se les menciona a los padres o tutores que se va a eliminar el grupo.
- Fin del sueño.

## Hallazgos

- A pesar de tener poco tiempo en la fundación, Cristina ha propuesto algunas dinámicas que no se realizaban antes; por ejemplo, armonizar los grupos de viaje. Ella busca que la experiencia de vivir el sueño sea especial y única para el niño. Esto denota que tiene arraigada la misión de la fundación y está comprometida con su labor.
- Realizó por escrito el protocolo de ocho pasos. Este

documento es un machote del proceso para el cumplimiento de sueños, específicamente para sus actividades. Este documento ella lo propuso como una herramienta para su trabajo, es decir, la fundación no se lo proporcionó.

- Menciona que desde que llegó todo ha fluido.
- Ella se propuso la idea de tener niños en stock, lo cual hace que resuelva una emergencia de forma rápida.
- Por experiencia, no se anticipa a planear un viaje sin que el niño tenga su carta de autorización.
- Además de la base de datos que le proporcionaron de los niños con sueños relacionados con agua, Cristina realizó otra base donde tiene la lista de los niños que van a viajar, información de médico, diagnóstico, formatos, en qué etapa va con el sueño y la lista de niños en stock. Así va viendo la evolución.



### TOMAR EN CUENTA

El día de la actividad solo estaban disponibles Pedro, Cristina y Héctor. Estaba contemplada Alejandra y Lidia para el ejercicio.



## Anexo 6. Registro de entrevista enfocada No. 2

Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas

**Fecha:** Martes 4 de diciembre de 2018

**Hora:** 10:00 a 13:00 horas

**Lugar:** Oficinas de la Fundación Dr. Sonrisas. Calle Peña Pobre 86, Toriello Guerra, 14050 Ciudad de México, CDMX.

**Participantes:** Equipo de Investigación (Elizabeth Geronimo y Kimberley Zacarías), miembros de la fundación Cristina y Héctor del departamento de sueños y Pedro del departamento de filiales.

**Informantes clave:** Miembros de la fundación.

**Aplicado por:** Kimberley Zacarias

**A:** Héctor, perteneciente al departamento de programas sociales.

### **Objetivos:**

1. Realizar el disparador de memoria.
2. Recibir retroalimentación del mapeo del proceso central, realizado por el equipo de investigación.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Visualizaciones impresas del Mapeo central de la Fundación Dr. Sonrisas. Notas adhesivas, plumas y plumones.

## Disparador de memoria

El ejercicio disparador de la memoria consistió en que nuestra primer entrevistada, Cristina, tenía que plasmar el proceso que lleva a cabo para cumplir un sueño; ella podía utilizar texto, dibujos, rayas, esquemas, etc.

## Observaciones

Héctor comenzó siendo voluntario. Posteriormente, pasó a formar parte del equipo de FDS. Él se encuentra laborando en el departamento de sueños, se encarga de cumplir sueños de cualquier tipo a excepción de los sueños que cumple Cristina. Dentro de algunos sueños que ha cumplido están organizar una fiesta de xv años, viajes a Disneylandia y encuentros con equipos de futbolistas.

Héctor decidió redactar en prosa cómo se realiza el proceso del sueño. No utilizó iconos, dibujos ni diagramas.

- Héctor conoce a los niños desde el hospital, ya que acuden a actividades ahí. Así que Héctor sí entra dentro del proceso del sueño desde el primer paso dependiendo el caso.
- Niños referidos de otra fundación o contactados a través de medios digitales, Héctor no está involucrado sino hasta el paso donde Lidia los asigna.

- La base de datos que utilizan es únicamente accedida y modificada por el equipo de sueños. Dicha base se encuentra en un excel en Drive.
- Héctor se pone en contacto con los padres y con el niño. Primero identifica si es el sueño del niño, luego indaga sobre los gustos del niño, si se desenvuelve con la gente o no. Esto último es importante porque si es un niño tímido se vuelve algo más “chiquito” (sencillo) o si es un niño extrovertido se puede hacer más mediático, como buscar algún artista para que lo pueda cumplir.
- Si ya se conoce totalmente el sueño, ya se puede comenzar a buscar el artista, equipos de fútbol, etc. . .
- Se planean actividades para la realización del sueño. Se trata de que el sueño del niño sea tal cual él se lo imagina.
- Lidia borra de su base de datos a los niños a los que ya se les cumplió un sueño y los copia en la base de datos de Ale para que ella realice las llamadas para la retroalimentación. Preguntas como: si le gustó el sueño, si tuvo algún impacto en su estado anímico, si regresó con más ánimo del hospital.

## Mapa del cumplimiento del sueño

En esta segunda fase, Héctor analizó el mapeo de cumplimiento de sueños realizado por el equipo de investigación. Leyó con detenimiento todo el contenido. Se utilizaron post it para indicar comentarios y anotaciones sobre la visualización.

## Observaciones

- Cada asignado del sueño se hace responsable desde que se le asigna hasta que se cumple; por lo tanto, se encarga de hacer el primer contacto y por vía telefónica decide si el sueño es del niño o no. En caso de que a su criterio no sea su sueño, se canaliza a Ale para que ella realice una cita presencial. No cuentan con un guión para el proceso de contacto con el niño y evaluación del sueño del niño.
- Proceso de toma de datos, vía telefónica. Sólo si es muy riguroso se pide que se acerquen a la fundación y se realiza de forma presencial. Datos: cuál es su diagnóstico, qué doctores lo atienden, en qué hospital está, quién es el tutor, si viven con papá y mamá o solamente uno de ellos.
- Lidia es quien aprueba si el sueño es viable para realizarse y también aprueba al niño. Además, ella designa quién se hace cargo.
- Para los sueños que implican viajes existe una autorización verbal previa de los padres, antes de la autorización que deben firmar.
- Monitoreo constante, se hacen numerosas llamadas a los niños para dar seguimiento al proceso.
- Ejemplo de sueños: Conocer el mar, conocer artistas (sueños mediáticos), conocer jirafas, conocer mariposas monarcas, conocer caballos, fiestas de cumpleaños, fiesta de xv años, conocer CDMX (niños de otros estados/ Cancún comidas, a dónde llevarlos, cómo moverlos).
- Indicó en la visualización que el orden dentro del proceso de los viajes era incorrecto. El primer paso debe tener la autorización por escrito del médico y en segundo la autorización de los padres para el viaje.
- Cuando hace las llamadas de contacto con el niño y los padres, carece de un guión. Héctor es quien se encarga de identificar si el sueño le pertenece al niño como “fluye la plática”. Cada encargado del sueño debe identificar si los sueños verdaderamente pertenecen a los niños y no a los padres.
- Si es Disney quiere conocer a Woody únicamente, tiene que ver si es sólo conocer a Woody o conocerlo en Disney. Saber si solo le interesa el personaje o si le interesan los juegos y quiera subirse a ellos.
- Si se trata de viaje a Disney el niño debe acudir a las oficinas forzosamente.
- Cuando se trata de cualquier otro sueño que no implique un viaje a Disney o a otros estados, no se pide ninguna especie de comprobante sobre el diagnóstico del niño (enfermedad crónica degenerativa que ponga en riesgo su vida).

- Lo primordial es conocer el padecimiento, se pregunta sobre cuándo tiene consultas, cómo va el proceso del tratamiento (todo vía telefónica).
- Cuando se trata de viajes, la planeación se realiza en conjunto entre Héctor y Lidia.
- Ejemplo: Si el niño quiere conocer a Batman, Héctor habla con quien va a caracterizarlo y se le pregunta puedes el día 20 de enero, si puede se le marca a los padres y se pregunta por esa fecha específica. Si ellos también pueden entonces se pregunta si el niño puede saltar, correr, hablar, etc. En cuanto a gustos se checa con el niño directamente como te gusta el chocolate. Si son dulces, sí se pregunta a los padres, puede el niño comer dulces. “Cosas básicas”.
- Pedro es quien compra los boletos de avión/camión. Además cuando se ve lo de boletos, se buscan patrocinios.
- Relaciones públicas están involucrados Pedro, Celina y Héctor con algunas empresas es el mediático.
- Si se necesita que el niño tenga un lugar para comer, Héctor contacta a Chilis y se le pregunta por responsabilidad social a donde envían una carta y se platica directo entre él y la empresa.
- Si son empresas más grandes Michelle es la encargada, además es quien lleva la parte de buscar patrocinios. “Mich tiene poquito de entrar en la organización, antes todos buscábamos todo” - Héctor (hablando sobre patrocinios, donativos y contactos).
- La reservación con hoteles corre a cuenta de Lidia y con el hotel RIU es Pedro. Lidia se encarga de la planeación del viaje, estadía y comidas.
- En la parte de solicitud Héctor menciona que también a partir de eventos y visita a hospitales reciben peticiones de sueños.
- El paso de CITA, únicamente se da en casos especiales. 1) Cuando consideran que el sueño no pertenece al niño sino al padre, la psicóloga debe agendar una cita para conocer el caso. 2) Cuando el sueño es un viaje a Disney.
- Héctor realiza todo el trámite de Disney desde la carta hasta la entrega de visa. Además, él busca a más niños que encajen con el perfil para anexarlos al viaje.
- Sí existe una base de datos donde anotan a los contactos con empresas grandes y personajes famosos. Sólo sueños tiene accesos a esta base de datos.
- Se llevan de 4 a 5 niños por viaje a Disneylandia.
- Fechas dependen de volaris, en qué fecha ellos establezcan el donativo de boletos. En total son 120 boletos de avión al año. Se hacen juntas a final o principios de año con Volaris, a estas juntas asisten Lidia y Pedro.
- Ejemplo: “Con Volaris tenemos 5 vuelos a Disney en el año, 1 en febrero otro en marzo y así”.

- Cuando son sueños que no impliquen viajes a Disney o al mar. Son llevados por el asignado del sueño durante todo el proceso.
- Cuando es con famosos, se lleva entre Celina y Héctor.
- Vaciado de material para la agencia de relaciones públicas, que se desarrolle un media alert o se invite a medios o que les lleguen fotos para distribución en revistas.

## Hallazgos

- Los contactos de personajes famosos o empresas son llevados por personas específicas. Es decir, si Lidia necesita contactar a un youtuber y Héctor ya lo había hecho antes. El contacto directo se vuelve Héctor y él se encarga de establecer el diálogo y peticiones.
- Héctor menciona que dentro del proceso no hay complicaciones o cuellos de botella.
- Es un proceso que se va elaborando colaborativamente. “Nadie llegó y le dijo a Lidia esto se va a hacer así”, “todos van echando mano para llevar un proceso útil”.
- El año pasado iban a llevar 4 niños a Disney, pero 2 de ellos se enfermaron una hora antes de tomar el vuelo. Te cambia todo y debes solucionarlo.
- El conflicto que encuentra es la integración de los padres y niños cuando viajan. Menciona que muchas veces los

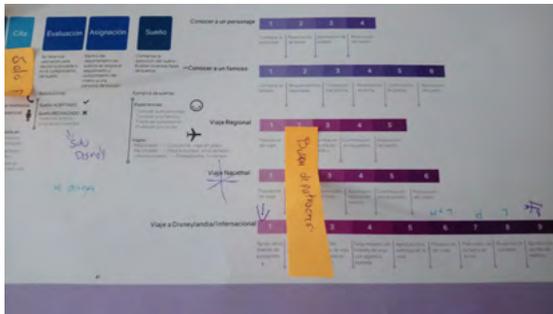
padres que viajan, al no conocerse no pueden establecer una relación cordial rápidamente y esto repercute en el cumplimiento del sueño. “Algunas mamás se han hecho mejores amigas desde el aeropuerto, pero no siempre es así.” “Una mamá se vuelve líder y no quiere ir a las albercas, cuando eso ya estaba planeado.” “Tomar decisiones por otras personas”. “Mejor vamos a comer hamburguesas y no la pizza que Héctor ya había planeado.” Héctor considera que no puede decirles que no, porque busca lo mejor para el niño aunque el cambio de planes ya se había realizado con mucho tiempo de anticipación.

- Otro punto de conflicto es cuando los voluntarios asisten a los viajes. Héctor siente que en lugar de ser un apoyo a veces terminan siendo una responsabilidad más. Al no tener experiencia previa y al no saber todo el esfuerzo, desgaste y costo que implicó realizar ese viaje lo toman como vacaciones y dificultan la experiencia del viaje.
- Héctor en ese momento tiene 10 sueños asignados. 4 niños en valoración sobre sueño de Disney, no se ha puesto fecha de viaje. Ya se sabe que sí es sueño pero no se ha trabajado todo el proceso.
- No tiene un orden de cumplimiento de sueños, aunque acepta que sí debería contar con algún criterio de orden/prioridad.
- Quien debe firmar los documentos antes de viajar es el tutor, aunque quien acompañe al niño sea un abuelo, un tío o algún otro familiar.

- No se lleva un registro del proceso del sueño. Héctor no tiene el hábito de escribirlo, tiene buena memoria para recordar las cosas. A veces si escribe en post-its y en la base que llevan si trata de poner en qué va para que Lidia lo vea.
- No le ha tocado tener que buscar hospital cuando están en un viaje pero sí que se hayan puesto mal. En ese caso se le marca a Lidia y ella contacta a los doctores del niño.

### TOMAR EN CUENTA

El día de la actividad solo estaban disponibles Pedro, Cristina y Héctor. Estaba contemplada Alejandra y Lidia para el ejercicio.



## Anexo 7. Registro de entrevista enfocada No. 3

Mapeo del proceso central de la Fundación Dr. Sonrisas

**Fecha:** Martes 4 de diciembre de 2018

**Hora:** 10:00 a 13:00 horas

**Lugar:** Oficinas de la Fundación Dr. Sonrisas. Calle Peña Pobre 86, Toriello Guerra, 14050 Ciudad de México, CDMX.

**Participantes:** Equipo de Investigación (Elizabeth Geronimo y Kimberley Zacarías), miembros de la fundación Cristina y Héctor del departamento de sueños y Pedro del departamento de filiales.

**Informantes clave:** Miembros de la fundación.

**Aplicado por:** Kimberley Zacarias

**A:** Pedro, perteneciente al departamento de filiales y patrocinios.

### **Objetivos:**

1. Realizar el disparador de memoria.
2. Recibir retroalimentación del mapeo del proceso central, realizado por el equipo de investigación.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Visualizaciones impresas del Mapeo central de la Fundación Dr. Sonrisas. Notas adhesivas, plumas y plumones.

El ejercicio disparador de la memoria consistió en que nuestra primer entrevistada, Cristina, tenía que plasmar el proceso que lleva a cabo para cumplir un sueño; ella podía utilizar texto, dibujos, rayas, esquemas, etc.

## Observaciones

Esto es lo que Pedro realizó:

1. Inicio
2. Visitar hospitales/albergues
3. Conocer pacientes
4. Captar sueños
5. Vaciar base de datos
6. Seleccionar sueños posibles/hacer realidad
7. Responsable de sueño
8. Coordinar con doctores/tutores fecha
9. Confirmar a terceros/ artistas, lugares, etc.
10. Logística sueño por responsable
11. Informar RS (redes sociales)
12. Operar el sueño. Fotos / influencer, etc.
13. Enviar material gráfico a RS
14. Publicar sueño, agradecer (Resultados)

## Observaciones

- Pedro conoce el proceso del sueño, sin embargo, la forma en que él lo explica refleja que tiene conocimiento por lo que escucha y ve pero no en la ejecución.
- Él señala detalles que Cristina o Héctor no mencionan,

esto se puede deber a que la ejecución del proceso del sueño es muy diferente a solo ser un parte de él.

- Es curioso que Pedro no detalló su participación en el proceso del sueño, que es la solicitud de boletos para viajar u otras actividades en las que está involucrado.
- Mostró mucha seguridad para explicar el proceso. Esto refleja que sí está muy relacionado con el proceso, pero no con detalles específicos de ejecución.

## Mapa del cumplimiento del sueño

En la segunda fase, Pedro observó y analizó el mapeo del cumplimiento del sueño y nos dio retroalimentación.

## Observaciones

- Recaltar que el trámite de la visa es externo, ellos solamente dan seguimiento sobre el proceso de la visa y pasaporte. Sí ayudan en pedir los documentos necesarios y dárselos a la agencia externa. Pero los tiempos de la agencia externa son a parte de los de la FDS.
- Pedro es quien asigna fechas de viaje a lo largo del año, si los padres y niños tienen disponibilidad en esas fechas van al viaje sino deben esperar a otra fecha.
- Estos niños deben tener visa, pasaporte y carta firmada.

- Indicó en la visualización que el orden dentro del proceso de los viajes era incorrecto. Primero debe ser la autorización por escrito del médico y la autorización de los padres para el viaje. Después la planeación del viaje.
- Aunque ellos (Pedro, Lidia y Volaris) ya tengan una planeación anual de todos los viajes a realizar, las fechas se deben establecer ya que los boletos de avión se piden 15 días antes del viaje. Reservar hotel y boletos de avión van después de las cartas de autorización.
- Documentación para trámite y visa se le piden a los padres. Filtro de responsabilidad de los padres porque son muy dejados.
- Héctor hace una llamada para recabar información: nombre, teléfono, copias, etc. Para que lo manden y se empiece el proceso con la agencia externa. Si no lo mandan pues se contacta a otro niño.
- Recepción de sueños, se tiene un documento para ello aunque son redes sociales, correo o presencialmente en hospitales y albergues.
- Pedro va a hospitales a entregar comida y ahí es donde conocen a muchos niños. Todos participan en el proceso del sueño. Captan la información: nombre y teléfono y ya el departamento de sueños le da todo el seguimiento. Pedro es contactado por su facebook personal y él canaliza al niño al departamento.
- Valoración, principal formato es el excel que llena el depto. de sueños.
- Cuando Pedro va con empresas puede solicitar información general de los sueños “Tenemos 500 sueños por cumplir” para que la empresa ayude con donativos. Pero él no tiene acceso a la base de datos de todos los sueños.
- Formatos de excel: RIU y Palace para pedir noches de hotel. Para boletos de avión también se llena un formato que llena Cristy y se le da a Monse, ya que ella es el contacto directo con Volaris.
- Monse compra y paga si se necesitan noches de hotel. Cuando se necesita comprar debe ser autorizado por Lidia.
- Lidia como cabeza en todo el proceso, si ella dice no se buscan los recursos como se pueda pero cada asignado lo resuelve.
- Formato en excel para que sea publicado el sueño, formato llenado por el asignado del sueño. A quien debe agradecerse, a quien mencionar, etc. Lo hace redes sociales.
- Por ejemplo: solo van a poder volar 120 niños en cortesía viaje redondo, ya se organizó cómo se van a utilizar a lo largo del año.
- Existe un formato sobre la documentación para el trámite con la agencia externa (pasaporte y visa).

- Pedro también va muy de la mano con filiales.
- Pedro menciona que redes sociales ya es un departamento muy estructurado, se programan los posteos de cada mes. Están adelantados por dos meses.
- Pedro menciona que el proceso lo aprendió sobre la marcha, nadie le enseñó. Cuándo comprar boletos, qué fechas son óptimas, qué es lo que buscan las marcas para darte donativos. Pedro y Monse están tomando un diplomado en línea por parte del Tec de Monterrey para comprender más acerca de las empresas que buscan ser socialmente responsables y qué pueden donar o patrocinar a la fundación.

## Hallazgos

- El orden que Pedro propone para viaje regional es el siguiente: Planeación del viaje, confirmación de los padres, aprobación del médico, compra de boletos, realización de sueño. Esto refleja que él conoce el proceso, pero no los detalles de ejecución. Para Cristina, lo principal es la aprobación del médico antes de cualquier cosa.
- Los documentos que Pedro identifica como parte del proceso del sueño son los siguientes (por orden de aparición): redes sociales, formato pw, formato hosp., excel tabla. Palace, Volaris, Riu -> excel, en esta parte

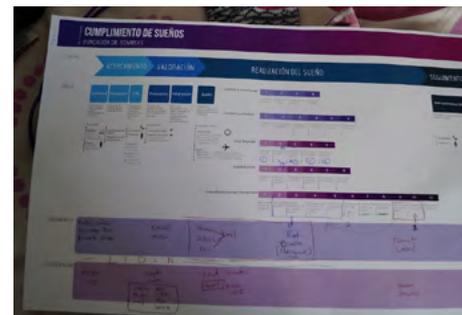
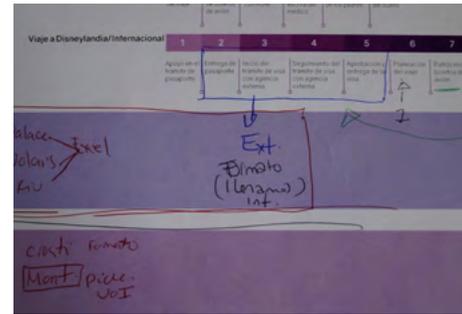
Pedro mencionó una base de datos que Montserrat y él solo manejan y tienen acceso. Estos hoteles son con los que tienen alianzas. En la parte de viaje internacional menciona a una agencia externa para el llenado de formatos para la solicitud de visa. Este proceso no lo mencionó Cristina, puesto que ella solo hace viajes nacionales; no mencionó estar involucrada con este tipo de documentación a diferencia Pedro y Héctor.

- Pedro asegura que de ellos no depende el proceso de solicitud de visa, está a cargo totalmente de la agencia.
- En la visualización del sueño, Pedro identificó la importancia de la aprobación del médico y señaló que debe estar antes del paso 2. Esto fue importante porque esto no lo mencionó cuando él realizó su mapeo, así que la visualización fue de utilidad para identificar este punto.
- En la última parte, señaló que hay un formato del área de psicología. No dio detalles de esto, solo tiene noción de que está involucrada esta área.
- Acerca de la participación, Pedro escribió que todos están involucrados en la primera parte, que es la captación de niños con sueños. Y después, Lidia es quien designa los sueños al equipo de sueños: Lidia, Héctor, Mel, Fer, Cristina, Alejandra, Lorea, según Pedro. Aquí se identifica que Melanie y Fernanda no estaban consideradas en el departamento de sueños por el equipo de investigación. Se tendrá que verificar esto.

- Pedro hizo anotaciones en la sección de su departamento referentes a un formato que piden Volaris y señala que también participa Montserrat.
- En la penúltima parte, señala a redes sociales, el material que requieren para hacer publicaciones. Por último, menciona a Ale, (ilegible) y Lorea.
- Ser más estrictos en cuanto a que los padres deben llevar un presupuesto mínimo por cualquier imprevisto durante el viaje. 40 dólares mínimo. Esto es porque cuando otro niño se compra más cosas que otros y hay desagradados. En esto la fundación ya no puede hacer más, pues no se compromete a comprar cosas como recuerdos, dulces, entre otros.
- Debería existir una carta compromiso para que los padres estuvieran más constantes y valoraran el trabajo. Incluso, mencionó que los padres debería cubrir una parte del pasaporte del viaje para que se sientan más comprometidos.
- Deberían existir reglas sobre comportamientos y actitud durante el viaje. En esto Pedro explicó que hay personas que no llevan una buena actitud para convivir y disfrutar la experiencia.

### TOMAR EN CUENTA

El día de la actividad solo estaban disponibles Pedro, Cristina y Héctor. Estaba contemplada Alejandra y Lidia para el ejercicio.



# Anexo 8. Guión de Prueba de usabilidad

**Objetivo de la evaluación:** examinar la usabilidad del sitio web cajadeherramientasosc.com

## Objetivos específicos:

- Analizar la facilidad de uso del sitio.
- Identificar problemas de navegación.
- Evaluar la pertinencia de la información.
- Detectar información faltante.

**Perfil del usuario:** Es deseable que el usuario cuente con experiencia mínima de un año trabajando en Organizaciones de la Sociedad Civil.

**Método de documentación:** Audiovisual  
Duración: 40 minutos aproximadamente

## Actividades a realizar:

- Introducción de la actividad con los usuarios (10 min)
- Realización de las tareas en el sitio y observación del usuario (20 min)
- Cuestionario posterior a la prueba (10 min)

## Introducción de la actividad con los usuarios

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, y mi compañera \_\_\_\_\_, Somos estudiantes de la Maestría en Diseño,

Información y Comunicación de la Universidad Autónoma Metropolitana. Estamos haciendo la evaluación de una propuesta que desarrollamos para el fortalecimiento institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil y nos gustaría poder conocer tu opinión sobre esta. Es importante mencionar que esta prueba no será expuesta y es completamente confidencial ya que obedece únicamente a una finalidad académica; por lo que nos resulta necesario grabar esta sesión para nuestro posterior análisis. ¿Aceptas que realicemos esta grabación?

Durante la sesión te pediremos realizar algunas actividades que en un momento te presentaré. Siéntete libre de decir todo lo que piensas, todo lo que te genere dudas y todo lo que no se termines de comprender, pues de este modo nos ayudas a descubrir qué debemos mejorar. No hay respuestas buenas ni respuestas malas. Estamos probando el prototipo, de ninguna manera te estamos evaluando a ti. Si te surgen dudas, de momento no te las podemos responder, pero las anotaremos y al final de la prueba las platicaremos. Cuantas más dudas te surjan, mucho mejor. Hasta aquí ¿tienes alguna pregunta?

Después de haber comentado con el usuario el proceder de la prueba y haber aceptado la documentación audiovisual de la sesión se presenta un escenario para contextualizarlo y se procede a enunciar las tareas que debe de realizar dentro del sitio.

## Descripción de escenario

Vamos a realizar las tareas que te comente. Imagina que estás en la oficina y percibes que existen muchas oportunidades de mejorar la manera en que opera la organización en la

que trabajas, ya que ha comenzado a experimentar ciertos problemas en su funcionamiento interno debido al crecimiento acelerado que ha presentado y a la alta demanda de los usuarios. A fin de optimizar sus labores necesitan encontrar una forma de organizarse para poder seguir cumpliendo con sus objetivos. Por lo que, comienzas a buscar en internet opciones que puedan ayudarte y encuentras la página <http://www.cajadeherramientasosc.com>.

Inicias una lectura del sitio (tómate todo el tiempo que necesites para explorar el sitio web) y analiza lo siguiente:

**Tarea 1.** Analizar el contenido del sitio ¿Qué te ofrece este sitio? ¿cómo puede ayudarte?

**Tarea 2.** Examinar las herramientas. ¿Encuentras alguna opción que te ayude con la situación descrita al inicio? ¿Cuál o cuáles son?

**Tarea 3.** Exploración de instrucciones. Si encuentras una herramienta de interés ¿qué harías para utilizarla?

**Tarea 4.** Descubrir materiales de apoyo. Una vez que eliges una herramienta ¿qué necesitas para realizar la actividad? ¿encuentras materiales que te ayuden a hacerlo? ¿Cuáles?

**Tarea 5.** Descarga de materiales de apoyo. ¿Qué tienes que hacer para ocupar los materiales?

Tras la realización de tareas se le pide al usuario que conteste las siguientes preguntas abiertas; estas preguntas pueden variar dependiendo de lo observado por los aplicadores debido a

que el ejercicio de observación puede dar pauta a generar más preguntas sobre las dificultades que presentó o no el usuario al navegar por el sitio.

### Preguntas abiertas

- Observamos que tuviste dudas en la sección \_\_\_\_\_ ¿podrías platicarnos qué pasó?
- ¿Realizarías alguna de estas actividades en tu organización? ¿Por qué?
- ¿Que opinión tienes acerca del uso del sitio?
- ¿Hubo algún término que no entendieras o te pareciera confuso?
- ¿Alguna parte del sitio te pareció demasiado extensa o complicada?

# Anexo 9. Prueba de usabilidad No.1

**Fecha:** Miércoles 27 de noviembre de 2019

**Hora:** 10:00 a 12:00 horas

**Participantes:** Usuario y equipo de Investigación (Dulce García y Kimberley Zacarías).

**Aplicado por:** Dulce y Kimberley

**A:** Patricio Miguel González Huerta

## **Objetivos:**

1. Realizar prueba de usabilidad sobre el sitio web del proyecto CHOSC.
2. Recibir retroalimentación del usuario oral y por medio de un cuestionario digital.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizó una computadora para la aplicación de la prueba, así como para responder el cuestionario.

**Nombre:** Patricio Miguel González Huerta

**Edad:** 54 años

**Ocupación:** Coordinador de grupos de pacientes en Asociación Mexicana contra el cáncer

Experiencia en organizaciones: 6 años

El nivel tecnológico que declara es bajo. Comenzó a utilizar computadora por requerimientos laborales y dentro de internet utiliza únicamente páginas web y webinars. Conoce y sabe utilizar programas como Word, Excel y PowerPoint.

Al comenzar la prueba tiene muchas dudas e inquietudes. Lo primero que realiza es leer el texto que aparece en la pantalla de inicio y se dirige a la primera sección. En este punto es importante aclarar que comprende que las imágenes llevan a otra sección, puesto que le fue fácil ubicar que debía hacer clic sobre ellas.

Al dirigirse a la página “1. ¿Qué es la gestión organizacional?”, lee con detenimiento y se desplaza hacia abajo con la ayuda de las teclas de la computadora. Al encontrarse con la imagen sobre la espiral del conocimiento detectó la animación y leyó el contenido. Al terminar de leer presentó la dificultad de cómo regresar al inicio o qué hacer a continuación, por lo cual acudió al menú superior y dio clic sobre Inicio.

En la página de inicio accede al punto número 2, en esta página comenzó por leer. Al encontrarse con los esquemas de capital humano, estructural y relacional ocasionaron confusión al no tener mayor explicación. Utilizó el menú superior para regresar a la página de inicio.

En la tercera sección sobre “¿Qué es una caja de herramientas?” indica que el esquema del ciclo de vida del conocimiento le pareció interesante y con un gran aporte

teórico, la observación que hace es incluir una flecha o una instrucción de cómo saber en qué parte inicia el ciclo.

En la siguiente sección sobre “¿Cómo usar esta caja de herramientas?” indica que necesita tener un contexto anterior. Y encuentra el término de diseminador como un aporte valioso e importante. En esta sección sí utilizó los botones con forma de flecha para desplazarse a la siguiente sección. La sección de referencias ocasionaba que no se desplazara hasta el final de la página y por ello no visibilizaba los botones de flechas.

En la página 5. CHOSC lee atentamente el contenido, menciona que el texto es claro y que las herramientas son interesantes. Sin embargo, en esta sección no accedió a ninguna de las herramientas. No se detectó que las imágenes conducían a nuevas secciones.

Dentro de la página 6. Repositorio de conocimiento, no presentó ninguna dificultad.

La sección de “Acerca de” le brindó un mayor entendimiento de la propuesta. Menciona que esta página debería presentarse al inicio del sitio web porque así tendría un contexto sobre quiénes desarrollaron la propuesta y sobre el proyecto de investigación. El video le fue de utilidad porque sintió empatía con el contenido del mismo; además, comenta que la duración del video es adecuada pero que le hubiese interesado conocer más sobre el proyecto.

En la parte de “Contacto” rellena rápidamente el formulario y dentro del mensaje solicita que le proporcionen mayor información sobre la caja de herramientas. La dificultad que presentó es en el apartado de “website” por ser un término desconocido.

Por último, en la página de Herramienta 2. Mapa de problemas, le parece una página interesante. La primer acción que realizó fue descargar el documento Presentación.ppt, el botón de descarga fue evidente. Este material de apoyo le pareció adecuado porque

él no se considera capaz de realizar una presentación con este formato. Aunque, el usuario presentó inseguridad porque no se cree capaz de realizar un taller así. Si tuviese que realizarlo piensa que es mejor tomar un taller primero para después compartir el conocimiento, menciona que el hacer un taller como el propuesto solamente puede ser realizado por un experto en el área.

## Hallazgos

### Conceptuales

Patricio comparte la visión del diagnóstico presentado por el equipo de investigación, en los siguientes puntos:

- Sobresaturación funcional. La organización y sus colaboradores se encuentran desbordados en solicitudes de atención y trabajo de gestión interna. Considera que hacen falta herramientas que ayuden a mejorar el trabajo de la organización.
- Necesidad de contar con estrategias de comunicación interna. El usuario hizo un énfasis especial en la figura del diseminador, señala la importancia de contar en las OSC con un integrante que ayude a comunicar la información clave de la organización. Menciona que en la organización donde labora se cuenta con un área de comunicación; sin embargo esta se enfoca en la comunicación externa: sitio web, organización de eventos y procuración de fondos.
- Improvisación en actividades. La excesiva demanda de servicios a la organización orilla a los colaboradores a

cubrir actividades adicionales. Esta situación impacta la eficiencia de su trabajo y provoca un desgaste adicional en los integrantes de la organización.

- Necesidad de contar con herramientas de fortalecimiento institucional. El usuario hace referencia de la creciente dificultad a la que se enfrentan las OSC para su operación y financiamiento ante los cambios políticos y sociales de México. Considera fundamental que las organizaciones aprendan a demostrar su impacto social.

### Funcionales

#### Orden:

- El usuario expresa su preferencia por contar con la sección Acerca de como primer sección del sitio y posteriormente encontrar las secciones ¿Qué es una caja de herramientas? y ¿Cómo usarla?, para posteriormente tener como información de profundización los apartados de fundamentos teóricos del sitio.

#### Navegación:

- Reubicar las flechas de siguiente y regresar antes de las referencias.
- Menú: el usuario considera útil contar de manera independiente con un apartado Caja de Herramientas para OSC.

#### Contenido:

##### En la sección Acerca de:

- Agregar una introducción sobre las dificultades que enfrentan las OSC y vincular el aporte de la caja de herramientas para atender estas necesidades.

- Hacer explícito el contenido del sitio herramientas, actividades y materiales de apoyo.

#### *En la sección 3. ¿Qué es una Caja de Herramientas?*

- Complementar información sobre el ciclo de vida de conocimiento en las organizaciones.

#### *En la sección 4. ¿Cómo usar una Caja de Herramientas?*

- Hacer explícito los pasos a realizar y los materiales disponibles.
- Mencionar la utilidad práctica, por ejemplo te ayuda a definir el organigrama, puestos e interacciones.

#### *En la sección 5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?*

- Agregar información sobre que es un mapeo y por que es de utilidad.
- Considera confuso ver la duración de las actividades en el icono de presentación.
- Considera adecuada la extensión de la información presentada, ya que el conocimiento contenido le resulta importante y valioso. El usuario hace mención de la importancia de interiorizar el conocimiento aprendido para posteriormente poder socializarlo con su equipo de trabajo.

#### **Material de apoyo:**

- El usuario expresa que es útil contar los formatos predefinidos y ejemplos, para poder tener información

homogenizada.

- La presentación en Word y PowerPoint es adecuada para la infraestructura y habilidades tecnológicas de los integrantes de la organización.

### **Aportes para la usabilidad**

- Dar énfasis a la sección 5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?
- Reorganizar menú.
- Replantear el uso de las flechas.
- Quitar el apartado de website en el formulario de contacto.

### **Notas a considerar**

- Considera que el tipo de actividades propuestas son de utilidad para las organizaciones; por lo que, podrían ser parte de un programa de capacitación promovido por las áreas directivas de las organizaciones.
- Sugiere presentar este proyecto en congresos de directivos de organizaciones.
- Expresa como una oportunidad crear un webinar de capacitación.

## Anexo 10. Prueba de usabilidad No.2

**Fecha:** Miércoles 27 de noviembre de 2019

**Hora:** 12:00 a 14:00 horas

**Participantes:** Usuario y equipo de Investigación (Dulce García y Kimberley Zacarías).

**Aplicado por:** Dulce y Kimberley

**A:** Walter Nicolás Ortega

**Objetivos:**

1. Realizar prueba de usabilidad sobre el sitio web del proyecto CHOSC.
2. Recibir retroalimentación del usuario oral y por medio de un cuestionario digital.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizó una computadora para la aplicación de la prueba, así como para responder el cuestionario.

**Nombre:** Walter Nicolas Ortega

**Edad:** 24 años

**Ocupación:** Estudiante y colaborador de un colectivo

Experiencia en organizaciones: 1 año

El nivel tecnológico que declara es alto. Al iniciar la exploración del sitio, el usuario comienza por leer el texto introductorio en la página de inicio y comenta lo siguiente: “Promete muchas cosas”. Al desplazarse hacia abajo detecta fácilmente que las imágenes provistas conducen a otras páginas y hace clic sobre la primer imagen.

Dentro de la primer página “1.¿Qué es la gestión del conocimiento organizacional?” realiza una lectura rápida. Al encontrarse con el esquema de la espiral del conocimiento pasa el cursor y lee los textos al reverso de las imágenes. Se desplaza hasta el final de la página y antes de dar clic sobre el botón de la flecha duda porque no sabe a dónde lo dirigirá. Comenta que su duda corresponde a que no sabe si este botón lo conduciría a subpáginas o si cambiaría a la siguiente sección mencionada en el inicio.

En la segunda sección “2.¿Para qué gestionar el conocimiento de mi organización?” lee el contenido y se toma su tiempo en los esquemas sobre el capital intelectual. Mediante el botón de flecha cambia a la siguiente sección.

En la sección “3. ¿Qué es una caja de herramientas?” lee el texto y se detiene a leer con mayor atención el esquema de ciclo de vida del conocimiento.

Dentro del apartado “4.¿Cómo usar esta caja de herramientas?” lee con atención y no presenta dificultades de entendimiento del texto.

En “5. CHOSC” comienza por leer y al encontrarse con las imágenes decide leer el texto debajo de las mismas, para después colocar el cursor sobre ellas. Se detiene un rato para leer la información del reverso de las imágenes. En esta parte el usuario destaca que hace falta una referencia al final del texto. Posteriormente, decide ingresar en la primera herramienta.

Dentro de la “Herramienta 1. Mapa de futuro”, comienza por leer el texto y se desplaza hacia abajo para continuar leyendo. En esta sección comenta que le gusta visualmente como la utilización de los “post-its” porque le recuerda a una receta de cocina porque sirve como una guía. Después, descarga la presentación fácilmente por medio del botón de descarga y comienza a ver la presentación, sobre la presentación menciona que “se ve muy elaborada”. En esta parte también no termina de comprender si el tiempo que se menciona en el icono de la herramienta se refiere al tiempo que le tomará realizar la actividad o es el tiempo que le tomará leer y comprender esta sección. En esta sección utiliza los botones de flechas para avanzar a las siguientes herramientas y las escanea rápidamente.

## Hallazgos Conceptuales

- Walter, comparte la visión del diagnóstico presentado por el equipo de investigación, en los siguientes puntos:
- Necesidad de contar con estrategias de comunicación interna. El usuario hace énfasis en la necesidad de contar con mejores formas de comunicarse dentro de las organizaciones para tener un trabajo más eficiente. Considera como una situación desafortunada la mala

- comunicación en equipos que trabajan por un mismo fin.
- Improvisación en actividades. El usuario considera importante que las organizaciones cuenten con herramientas de organización para cumplir sus metas.

### **Funcionales**

#### **Contenido:**

- Lee con detenimiento cada apartado, externa que es un contenido de interés, considera adecuada la extensión del sitio y manifiesta interés por contar con más información.
- En la sección ¿Qué es la gestión del conocimiento organizacional? Expresa que es un buen recurso didáctico la interacción con la espiral del conocimiento.

#### **Navegación:**

- Expresa confusión con el uso de las flechas siguiente y regresar.
- En la sección 5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?
- Expresa la necesidad de realizar mayor énfasis en este apartado puesto que es el centro del sitio.
- Considera confuso ver la duración de las actividades en el icono de presentación.
- Entró a las actividades de la sección 5 debido a su conocimiento previo en el uso de interfaces.
- Realiza con facilidad la descarga de materiales de apoyo.

#### **Diseño:**

- Le parece agradable el diseño.
- Considera como un buen recurso el uso de post-its para

enfaticar los materiales de las actividades.

- Apunta la importancia de haber mantenido constancia en los recursos proporcionados en cada actividad.

•

### **Aportes para la usabilidad**

- Dar énfasis a la sección 5. ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?
- Reorganizar menú.
- Replantear el uso de las flechas.

### **Notas a considerar**

- Considera que el tipo de actividades propuestas son de utilidad para las organizaciones; por lo que podrían ser parte de un programa de capacitación promovido por las áreas directivas de las organizaciones.
- Expresa como una oportunidad a futuro el diseño de más actividades de manera audiovisual.

## Anexo 11. Prueba de usabilidad No.3

**Fecha:** Jueves 28 de noviembre de 2019

**Hora:** 10:00 a 12:00 horas

**Participantes:** Usuario y equipo de Investigación (Dulce García y Kimberley Zacarías).

**Aplicado por:** Dulce y Kimberley

**A:** Fernando Galindo Pérez Bolde

**Objetivos:**

1. Realizar prueba de usabilidad sobre el sitio web del proyecto CHOSC.
2. Recibir retroalimentación del usuario oral y por medio de un cuestionario digital.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizó una computadora para la aplicación de la prueba, así como para responder el cuestionario.

**Nombre:** Fernando Galindo Pérez Bolde

**Edad:** 29 años

**Ocupación:** Publicista

Al iniciar la exploración del sitio, se desplaza hacia abajo para conocer todo lo que le aporta esta primera página. Se dirige al menú superior para acceder a la sección Acerca de. En este apartado reproduce el video y comenta que no comprende el por qué del video. Pregunta si es algo sobre lo que se trabajó.

Posteriormente, accede a Contacto. Realiza un escaneo rápido y regresa a la página de Inicio para ingresar a la primer imagen. En 1.¿Qué es la gestión organizacional? realiza un escaneo rápido y comenta que contiene mucha información esta sección. Por medio de los botones de flecha, pasa a la siguiente sección donde escanea el texto. En la tercera parte, ¿Qué es una caja de herramientas? prueba a dar clic sobre la imagen y observa que se abre una nueva pestaña donde puede visualizarla a mayor escala. En la cuarta sección, ¿Cómo usar esta caja de herramientas? lee el texto detenidamente y prueba a dar clic sobre las imágenes e iconos.

Cuando ingresa a 5.CHOSC comenta que: “es demasiada información de golpe y que contiene muchas líneas de texto”. La información que leyó en las anteriores secciones le ocasionan confusión al presentar múltiples conceptos tan rápidamente. Ingresa al siguiente apartado Repositorio de conocimiento y termina de leer la información.

En el apartado 5, ingresa a la segunda herramienta. En esta sección no es evidente que las imágenes sean un botón que conduzca a mayor información. Menciona que el lenguaje debe ser más preciso y contundente para que le interesen las herramientas, puesto que no sabe qué obtendrá si decide realizar

alguna de las actividades. Un punto importante es destacar si estas herramientas son de costo o gratuitas. También le gustaría saber si el tiempo que se menciona ahí es la duración de la actividad y que él preferiría videos explicativos o tutoriales dentro de las herramientas.

¿Qué proporciona el sitio? Información solamente y formularios para rellenar.

## Hallazgos

### Funcionales

#### Orden:

- El usuario externa su preferencia por contar con un acceso directo a las secciones ¿Qué es una caja de herramientas?, ¿Cómo usarla? y ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?

#### Contenido:

- El usuario externa que es un contenido de interés puesto que da seriedad y credibilidad a la propuesta.
- Sugiere hacer más énfasis en la utilidad práctica del sitio.

#### Navegación:

- El usuario considera necesario replantear el uso de las flechas de siguiente y regresar.
- Plantea dos observaciones sobre el menú: en primer instancia propone replantear el nombre de las secciones. Por otra parte plantea la posibilidad de seccionar el contenido en una fase práctica y otra conceptual.
- Expresa la necesidad de contar con un anclaje al inicio

- de la sección.
- Sugiere dar una indicación para iniciar ingresar a las herramientas.

## **Aportes para la usabilidad**

- Dar una entrada directa a las herramientas.
- Destacar el uso de las actividades.
- Replantear el uso de flechas de navegación.
- Reordenar secciones.

## **Notas a considerar**

- Inclusión de videos tutoriales.
- Inclusión de una infografía que sintetice toda la parte teórica.

## Anexo 12. Prueba de usabilidad No.4

**Fecha:** Jueves 28 de noviembre de 2019

**Hora:** 12:00 a 14:00 horas

**Participantes:** Usuario y equipo de Investigación (Dulce García y Kimberley Zacarías).

**Aplicado por:** Dulce y Kimberley

**A:** David Rodríguez Madera

**Objetivos:**

1. Realizar prueba de usabilidad sobre el sitio web del proyecto CHOSC.
2. Recibir retroalimentación del usuario oral y por medio de un cuestionario digital.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizó una computadora para la aplicación de la prueba, así como para responder el cuestionario.

**Nombre:** David Rodríguez Madera

**Edad:** 34 años

**Ocupación:** Sr. Associate Medical Information

Al ingresar al sitio lee con atención. La primera acción que realiza es acceder al apartado Acerca de en el menú superior y comienza a leer. Cuando se encuentra con el video lo reproduce y al no ser de su interés, accede a Contacto.

En voz alta el usuario comenta que lo primero que realizó fue moverse del inicio a Acerca de porque quería tener una idea general primero, dentro de esta parte leyó el texto y al reproducir el video se da cuenta que la idea es semejante, por ello no terminó de verlo.

Luego, pasó a Contacto porque menciona que si le interesa el sitio para poder indagar a profundidad sí se pondría en contacto con algún dato de contacto o mandar un mensaje. Además menciona que le agrada que el sitio sea “muy visual”.

En las primeras tres secciones 1.¿Qué es la gestión organizacional?, 2.¿Para qué gestionar el conocimiento de mi organización? y 3.¿Qué es una caja de herramientas? realiza un escaneo rápido del texto. Estas secciones son de agrado para el usuario pero enfatiza que le gustaría que fuesen resumidas en imágenes como el esquema de la tercera sección.

En cuanto a la cuarta sección menciona que sí la leería con detenimiento porque le parece muy interesante. En el apartado 5.CHOSC lee con atención, sin embargo no encuentra el link a las herramientas. En el último apartado, Repositorio de conocimiento lee la información completa.

Al ingresar a una de las herramientas menciona que identifica rápidamente los recursos, que lo principal que requiere para decidir si lee completa esta actividad es conocer el tiempo e

información básica. En cuanto a los recursos le parecen útiles y adecuados y le gusta mucho el formato de la presentación pptx.

Le gusta poder moverse fácilmente dentro del sitio, menciona que si requirió bastante tiempo para encontrar las herramientas y que el lenguaje le parece claro y adecuado.

## Hallazgos

### Funcionales

#### Orden:

- El usuario expresa su preferencia por contar con un acceso directo a las secciones ¿Qué es una caja de herramientas?, ¿Cómo usarla? y ¿Qué es la Caja de Herramientas para Organizaciones de la Sociedad Civil (CHOSC)?

#### Contenido:

- El usuario manifiesta que en la sección acerca le gustaría haber encontrado una idea general de la utilidad y modo de uso del sitio.
- Sugiere hacer más énfasis en la utilidad práctica del sitio. Considera adecuados los materiales de apoyo, especialmente los formatos descriptivos.

#### Navegación:

- El usuario considera necesario tener un acceso más directo a las herramientas.
- Explica que en caso de convertirse en un usuario habitual del sitio los apartados teóricos los usaría únicamente para habituarse al contenido, posteriormente le gustaría solo acceder directo a la herramienta que necesitara.

- Considera adecuado contar con la opción de navegar entre herramientas de manera independiente al resto de las secciones.

## **Aportes para la usabilidad**

- Dar una entrada directa a las herramientas.
- Destacar el uso de las actividades.
- Replantear el uso de flechas de navegación.
- Reordenar secciones.

## Anexo 13. Prueba de usabilidad No.5

**Fecha:** Jueves 28 de noviembre de 2019

**Hora:** 14:00 a 16:00 horas

**Participantes:** Usuario y equipo de Investigación (Dulce García y Kimberley Zacarías).

**Informantes clave:** Miembros de la fundación.

**Aplicado por:** Dulce y Kimberley

**A:** Griselda Velázquez Villar

**Objetivos:**

1. Realizar prueba de usabilidad sobre el sitio web del proyecto CHOSC.
2. Recibir retroalimentación del usuario oral y por medio de un cuestionario digital.

**Herramientas:** Grabación de audio, notas en libreta y toma de fotografías. Se pidió permiso para grabar audio tomar fotografías. Se utilizó una computadora para la aplicación de la prueba, así como para responder el cuestionario.

**Nombre:** Griselda Velázquez Villar

**Edad:** 48 años

**Ocupación:** Empleada de gobierno

Lo primero que hace es leer el párrafo introductorio e ingresa a la primera sección. Dentro de ella lee la información y menciona que entiende los conceptos, puede diferenciar entre los dos tipos de conocimientos enunciados y comprende el esquema sobre la espiral del conocimiento.

Utiliza las flechas para acceder a la siguiente sección, en la segunda página menciona que la información le parece interesante; además, para ella hace sentido porque estos conceptos sobre el capital humano, relacional y estructural ayudan a comprender mejor una organización y darles estructura y orden.

Dentro de la tercera y cuarta sección continúa con la lectura y prueba a dar clic en las imágenes. En 5.CHOSC se desplaza y lee, menciona que en esta parte se presenta el proceso a seguir y que es informativo.

Decide entrar a la Herramienta 1. Mapa de futuro, donde realiza un escaneo de la información. Considera que los materiales obtenidos de la realización de la actividad y formatos serán de gran utilidad para la organización de una asociación. De acuerdo a su criterio menciona que la información está claramente organizada e identificable a primera vista. No presentó dificultades en cuanto al lenguaje y conceptos pero sí dificultad para moverse a las siguientes herramientas, debido a la ubicación de las flechas en estas secciones.

¿Para qué sirven las cuatro herramientas propuestas?

El usuario respondió: Para adaptarlas a las necesidades de su organización, conocer a su personal y encontrar los perfiles.

Muchas veces, ni los encargados conocen sus puestos. Además, los recursos son importantes para poder llevar un registro y documentar lo que sucede dentro de una organización.

## Hallazgos

### Funcionales

#### Orden:

- El usuario considera adecuado el orden del sitio, ya que aterriza conceptos clave para usar de manera consciente las herramientas.
- Considera que la comunicación es directa y explícita.

#### Contenido:

- El usuario externa que es posible identificar dos tipos de contenido, uno teórico (fundamentos) y otro práctico (utilidad).
- Considera adecuado el formato y presentación del material de apoyo ya que permite adaptarlo a las características y necesidades de la organización que desee emplearlas. Además apunta que las herramientas plantean adecuadamente una estrategia de continuidad y documentación.

#### Navegación:

- El usuario considera necesario replantear el uso de las flechas de siguiente y regresar.
- Considera adecuado contar con la opción de navegar entre herramientas de manera independiente al resto de las secciones.
- Expresa la necesidad de contar con un anclaje al inicio de la sección.

- Manifiesta interés por contar con una opción para salir de la actividad y regresar a las otras herramientas.

***Presentación:***

- El usuario expresa que la presentación es agradable, limpia y ordenada.

## **Aportes para la usabilidad**

- Dar una entrada directa a las herramientas.
- Destacar el uso de las actividades.
- Replantear el uso de flechas de navegación.
- Reordenar secciones.

## Anexo 14. Cuestionario y resultados sobre chosc

El cuestionario siguiente fue aplicado posteriormente a la prueba de usabilidad con cada uno de los cinco participantes. Las primeras cuatro preguntas evalúan el contenido, mientras que las siguientes evalúan la navegación del sitio web.

Cuestionario

1. ¿El contenido es relevante?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

2. ¿La información es relevante?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

3. ¿El lenguaje empleado es claro?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

4. ¿El material de apoyo es adecuado?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

5. ¿La presentación del sitio es adecuada?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

6. ¿Es fácil navegar por el sitio?

Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

7. ¿Es fácil ubicar el material descargable?

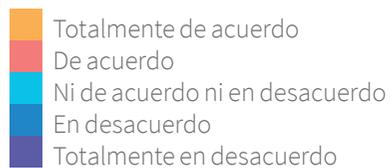
Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

8. ¿Es fácil realizar las descargas?

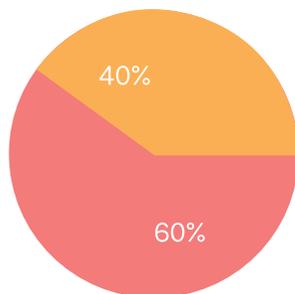
Totalmente en desacuerdo <input type="radio"/>	En desacuerdo <input type="radio"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/>	De acuerdo <input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo <input type="radio"/>
---	--	---	-------------------------------------	--

A continuación se muestran los resultados de los cinco cuestionarios aplicados. Los resultados se dividen en tres secciones: la primera es referente a la evaluación de contenido, la segunda respecto a la evaluación del sitio y por último, los comentarios recibidos. A continuación se muestran los resultados del cuestionario aplicado.

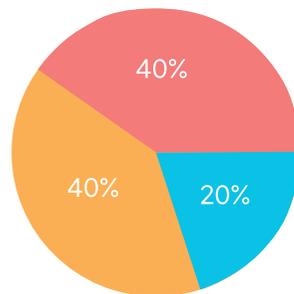
## Resultados



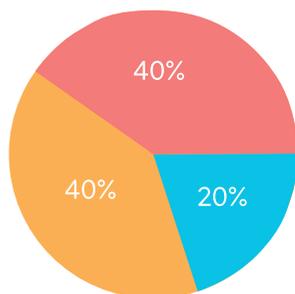
1. ¿El contenido es relevante?



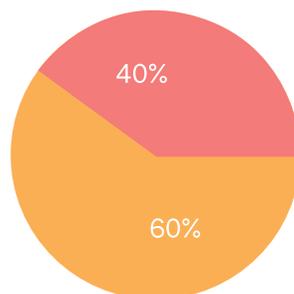
2. ¿La información es relevante?



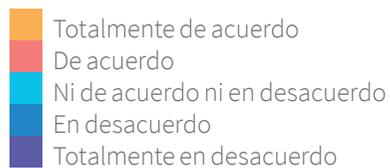
3. ¿El lenguaje empleado es claro?



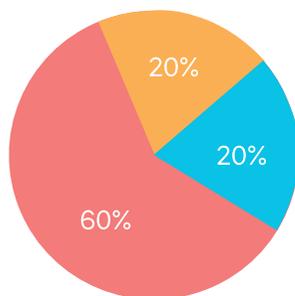
4. ¿El material de apoyo es adecuado?



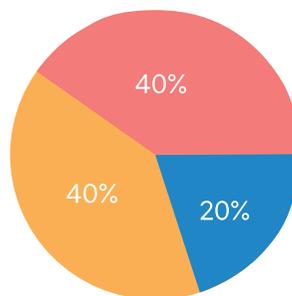
## Resultados



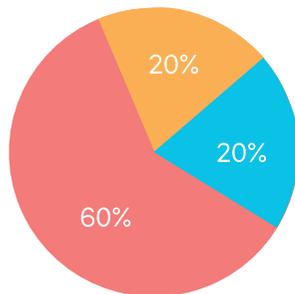
5. ¿La presentación del sitio es adecuada?



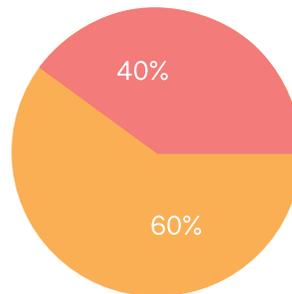
6. ¿Es fácil navegar por el sitio?



7. ¿Es fácil ubicar el material descargable?



8. ¿Es fácil realizar las descargas?



## Comentarios

---

A continuación se muestran los comentarios recibidos anónimamente de los usuarios a través del cuestionario. Cabe mencionar que dichos comentarios eran opcionales y anónimos.

### Comentario no.1

Necesitaría más información sobre los beneficios del sitio o de la herramienta. Gracias

### Comentario no.2

El sitio tiene demasiado información y lo hace rebuscado, haciendo que sea difícil llegar a la caja de herramientas que es la base principal del sitio.

### Comentario no.3

El sitio me parece muy bueno, aunque creo que se puede dar acceso directo a las herramientas a usar que me parece que es lo que es más importante.

### Comentario no.4

Me gustó la forma en que se presentan los contenidos; se ve limpio, la ubicación de los elementos es identificable, considero que el modelo sí es factible para ser aplicado en cualquier institución. Invitan a usar el modelo porque tiene pocos pasos y baja el grado de complejidad. Felicidades por su trabajo.

Ciudad de México, Marzo 2020.



