

ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL



# ONG del conocimiento: influir para el impacto social

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2017-2018

---

Octubre 2018

AUTORES

MAR CORDOBÉS  
IGNASI CARRERAS  
MARIA SUREDA

---





# Índice

**Prólogo** [p. 05](#)

**Introducción** [p. 06](#)

Presentación [p. 07](#)

Metodología [p. 08](#)

Estructura de la publicación [p. 09](#)

Agradecimientos [p. 10](#)

## Capítulo uno

11

### Las ONG como organizaciones del conocimiento

- 1.1. Por qué el conocimiento se ha convertido en un factor clave para las ONG [p. 12](#)
- 1.2. Marco conceptual [p. 15](#)
  - 1.2.1. Qué es el conocimiento [p. 15](#)
  - 1.2.2. Gestionar el conocimiento [p. 17](#)
- 1.3. Los beneficios de gestionar adecuadamente el conocimiento para el tercer sector [p. 22](#)

## Capítulo dos

26

### La gestión del conocimiento en las ONG

- 2.1. Particularidades de la gestión del conocimiento en las ONG [p. 27](#)
  - 2.1.1. ¿Qué conocimiento? La relatividad del conocimiento en el ámbito del tercer sector [p. 27](#)
  - 2.1.2. Retos específicos de la gestión del conocimiento en las ONG [p. 29](#)
- 2.2. Factores clave del éxito en la gestión del conocimiento en las ONG [p. 31](#)
  - 2.2.1. La cultura organizativa [p. 32](#)
  - 2.2.2. El modelo de liderazgo [p. 37](#)
  - 2.2.3. El reto de la tecnología [p. 41](#)
  - 2.2.4. La estructura y los procesos organizativos [p. 45](#)
- 2.3. Hacia una definición de una estrategia de gestión del conocimiento en las ONG. Algunas pistas [p.48](#)
- 2.4. El conocimiento en las ONG españolas. Resultados de la encuesta [p. 57](#)
  - 2.4.1. La importancia del conocimiento en el sector [p. 57](#)
  - 2.4.2. La gestión del conocimiento en el sector: fuentes y recursos destinados [p. 60](#)
  - 2.4.3. Factores clave en la gestión del conocimiento: autodiagnóstico del sector [p. 63](#)
  - 2.4.4. La importancia del conocimiento en el sector [p. 65](#)

## Capítulo tres

68

### Prácticas destacadas en la gestión del conocimiento en las ONG

- 3.1. Captar información relevante y generar conocimiento de forma colectiva [p. 69](#)
  - 3.1.1. La cuestión previa: ¿qué conocimiento vale la pena captar? [p. 69](#)
  - 3.1.2. *Data for good*: gestionar los datos para incrementar el impacto social [p. 72](#)
  - 3.1.3. El poder de la multitud: experiencias de *open innovation* y *crowdsourcing* en el tercer sector [p. 84](#)
- 3.2. Compartir el conocimiento [p. 92](#)
  - 3.2.1. Asociaciones de conocimiento [p. 92](#)
  - 3.2.2. Comunidades de práctica [p. 96](#)
- 3.3. Aplicar el conocimiento [p. 100](#)
  - 3.3.1. Gestionar el conocimiento para ser una organización que aprende [p. 100](#)
  - 3.3.2. Aprender de los errores [p. 105](#)
  - 3.3.3. Centrarse en “lo que funciona” [p. 110](#)

## Capítulo cuatro

118

### Influir desde el conocimiento

- 4.1. El conocimiento como herramienta para la orientación a resultados [p. 120](#)
- 4.2. Sensibilizar desde el conocimiento [p. 130](#)
- 4.3. El conocimiento para influir en políticas y prácticas de otros actores. La influencia *insider* [p. 136](#)
- 4.4. Usar el conocimiento para la movilización e incidencia política [p. 140](#)
- 4.5. Conocimiento y cambio sistémico [p. 147](#)

## Casos

155

### Caso: Prosalus

Quizás desconocida, pero con conocimiento [p. 156](#)

### Caso: Fundació Jaume Bofill

Una organización abierta al conocimiento [p. 159](#)

## Anexos

164

### Anexo 1

Listado de entrevistas realizadas [p. 165](#)

### Anexo 2

Encuesta y resultados [p. 166](#)

### Anexo 3

Recuadros y gráficos para profundizar [p. 188](#)

**Bibliografía** [p. 206](#)

# Prólogo



## DIEZ CURSOS GENERANDO CONOCIMIENTO PARA EL TERCER SECTOR

Este documento resume el trabajo realizado a lo largo del curso 2017-2018 en el Programa ESADÉ-PwC de Liderazgo Social, coincidiendo con la décima edición de esta iniciativa. No es casualidad que en esta ocasión las dos instituciones impulsoras del programa, la Fundación PwC y el Instituto de Innovación Social de ESADÉ, decidiéramos celebrar este aniversario centrando el trabajo precisamente en el tema del *conocimiento*.

Uno de los objetivos principales que motivaron el lanzamiento de este programa era generar conocimiento sobre (y con) el tercer sector, y compartirlo. En concreto, se quería reflexionar y diseñar contenidos sobre el liderazgo en las ONG y otras organizaciones no lucrativas, y sobre cómo afrontar los diferentes retos sociales y medioambientales, así como abordar las nuevas tendencias para conseguir mayores resultados misionales y de gestión.

En la actual sociedad del conocimiento, en la era de la información y de la multiplicidad de datos, pero también en la época de posverdad y de las noticias falsas, saber gestionar adecuadamente el conocimiento es clave para cualquier entidad y, especialmente, para las ONG. Creemos que las entidades sociales no deben limitarse a ser organizaciones que aprenden, sino que han de ser capaces de ir más allá y saber captar y transferir el conocimiento, tanto internamente como externamente, para poder mejorar su impacto social reforzando su capacidad de influencia.

Las ONG y demás entidades no lucrativas tienen el reto de convertirse en organizaciones del conocimiento. Ello supone poner en valor toda la sabiduría que ya tienen acumulada y saber gestionarla eficientemente y transmitirla, tanto dentro de la propia organización como a otros actores que puedan ser determinantes para hacer avanzar su misión.

El camino de transformación de las entidades del tercer sector hacia organizaciones del conocimiento requiere saber manejar diferentes capacidades y habilidades, como liderar desde una visión y una estrategia, dirigir equipos, colaborar con otros, medir resultados y orientarse a ellos, innovar y adaptarse a los cambios, transformarse digitalmente, etc. Todas estas áreas ya las hemos abordado en ediciones anteriores de este programa y están plenamente interrelacionadas con los contenidos que presentamos en la presente publicación.

Así pues, este documento, que publicamos cuando se cumplen diez años del Programa ESADÉ-PwC de Liderazgo Social, constituye una contribución novedosa a uno de los grandes retos a que se enfrentan las organizaciones del tercer sector: la gestión del conocimiento. Asimismo, nos conecta y nos recuerda diferentes elementos y capacidades que son necesarios para que las ONG y otras entidades no lucrativas avancen significativamente en su contribución misional y en su desarrollo organizativo.

A lo largo de estos diez años del programa, nuestro objetivo siempre ha sido generar conocimiento útil para los desafíos del futuro del tercer sector. Confiamos en que la presente publicación ayude a muchas entidades a interesarse, a aprender, a experimentar y a avanzar para convertirse en organizaciones del conocimiento, y que sepan aprovechar las ventajas que ello supone para vigorizar su capacidad de influencia y así impulsar su misión.

**Ignasi Carreras**  
Profesor de ESADÉ  
y director del Programa  
ESADÉ-PwC  
de Liderazgo Social

**Jesús Díaz de la Hoz**  
Presidente  
de la Fundación PwC

# Introducción



# Presentación

La consolidación de una economía global del conocimiento ha transformado decisivamente la actividad económica mundial, mientras que el desarrollo exponencial de las tecnologías de la información ha facilitado una aceleración sin precedentes de la producción de conocimiento. Nos hallamos en la era de la cocreación y de la inteligencia colectiva, y el futuro dependerá cada vez más de la forma en que creemos, retengamos, transfiramos y apliquemos el conocimiento para conseguir el desarrollo económico, industrial, político y social. Hoy, todo el mundo reconoce que **el conocimiento es un recurso organizativo crítico para cualquier entidad, independientemente de su ubicación, tamaño y tipo**, y que la gestión eficaz del mismo es una herramienta estratégica fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. La clave reside ahora en promover una cultura de colaboración, innovación y aprendizaje permanentes en las organizaciones.

Sin embargo, si bien el conocimiento se considera un elemento clave para el desarrollo global y para el cumplimiento de la Agenda 2030,<sup>1</sup> lo cierto es que para el sector de las ONG se trata de un debate relativamente reciente. Las ONG han utilizado desde siempre el conocimiento para llevar a cabo su labor, pero a menudo de forma intuitiva. La mayoría de las ONG no han reconocido todavía que pertenecen a un sector basado en el conocimiento, y que la provisión de bienes y servicios constituye solo un aspecto de su labor. La siempre necesaria evolución del trabajo de las ONG tiene implicaciones importantes en términos de cómo estas entienden y manejan el conocimiento. Mientras que el sector de los servicios se preocupa principalmente de entregar un producto o servicio de la manera más eficiente posible, **la tarea principal de un sector basado en el conocimiento es acumular y vincular**

**los diversos componentes del mismo de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos de la organización.** Las preguntas que hoy debería formularse cualquier ONG serían del siguiente tipo: ¿Hasta qué punto estamos bien informados de la realidad que queremos cambiar? ¿Estamos teniendo en cuenta las percepciones de todos los actores implicados en los procesos de cambio que queremos impulsar? ¿Cómo nos aseguramos de que estamos incorporando el conocimiento adecuado en nuestros proyectos? En definitiva: ¿Qué estamos haciendo para utilizar y mejorar el conocimiento de que disponemos?

Gestionar el conocimiento permite a las ONG ser más eficientes y relevantes en el contexto actual y tener más influencia para promover cambios. Por una parte, una gestión adecuada del conocimiento facilitará a las organizaciones medir el resultado de su actividad y aplicar enfoques basados en lo que funciona. Además, facilitará aprender de los errores y, por tanto, fomentará la innovación. La gestión correcta del conocimiento también permite a las ONG desarrollar campañas de movilización y sensibilización sólidamente fundamentadas, lo cual les permite tener más influencia e incluso poder impulsar el cambio en las prácticas de otros actores.

---

<sup>1</sup> “Transformar nuestro mundo” es el lema de la Agenda 2030, la nueva agenda internacional que desgana los objetivos de la comunidad internacional en el período 2016-2030 para erradicar la pobreza y favorecer un desarrollo sostenible e igualitario. La Agenda 2030 gira en torno a cinco ejes centrales: planeta, personas, prosperidad, paz y alianzas –las “5 P”, en su denominación en inglés: *planet, people, prosperity, peace, partnership*. La Agenda 2030 está integrada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas. Los nuevos objetivos beben de la experiencia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), suscritos en el año 2000 por la comunidad internacional con un límite temporal que finalizaba en 2015. Los ODS asumen el compromiso de finalizar las tareas relativas a los ODM y son más ambiciosos, participativos y, sobre todo, universales.

# Metodología

Para la realización del presente estudio, se ha llevado a cabo una extensa revisión bibliográfica de la literatura académica sobre la gestión del conocimiento y, específicamente, de los trabajos centrados en el tercer sector. Además, se ha efectuado un trabajo de campo cualitativo y cuantitativo, mediante la realización de entrevistas con expertos sobre la gestión del conocimiento y responsables de ONG españolas que están llevando a cabo prácticas innovadoras en este ámbito. En el anexo 1, se incluye una relación de las entrevistas realizadas.

Además, la publicación se ha enriquecido con las ideas y discusiones surgidas entre los participantes de los foros de Liderazgo realizados en el contexto del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social los días 23 de enero de 2018 en Madrid y 24 de abril de 2018 en Barcelona con los directores y directoras de las entidades, y el 6 de junio en Madrid con sus presidentes y presidentas u otros miembros de los órganos de gobierno. Un total de 77 responsables de ONG en España participaron en dichos foros, cuyo ámbito temático se centró en la gestión del conocimiento con el fin de incrementar el impacto social de las ONG y ejercer más influencia.

Por último, se ha llevado a cabo una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, en la cual han participado 247 responsables de ONG españolas, con el objetivo de determinar el grado de importancia que las ONG en España conceden al conocimiento y a su gestión, así como los principales factores que limitan o facilitan una gestión adecuada del conocimiento, e identificar las prácticas y las herramientas que se están implementando en el sector. Los datos se limitan a las ONG que operan en España. En el apartado 2.4, se presentan los principales resultados de esta encuesta, y las preguntas y los resultados completos se han incluido en el anexo 2 del presente informe.



# Estructura de la publicación

La publicación se estructura en cuatro apartados o capítulos y también incluye el análisis detallado de dos casos. El primer capítulo plantea por qué el conocimiento se ha convertido en un recurso fundamental para las ONG, especifica sus principales beneficios e introduce los conceptos básicos relacionados con la gestión del conocimiento (GC). El segundo capítulo analiza las especificidades de la GC en el tercer sector, así como los principales factores clave de éxito para su gestión adecuada en las ONG. Además, se incluyen los principales resultados de la encuesta realizada a ONG españolas en el contexto de la presente investigación. El tercer capítulo analiza con mayor detalle algunos enfoques y prácticas innovadoras en el ámbito de la GC que son de interés para el tercer sector, y ofrece ejemplos tanto de ámbito nacional como internacional, así como recursos complementarios de carácter práctico. El último capítulo reflexiona sobre la relación entre el conocimiento y el impacto social en los ámbitos de los programas sociales de sensibilización, incidencia política y cambio sistémico.

Al final de la guía, los contenidos anteriores se complementan con la presentación de dos casos en detalle. En primer lugar, Prosalus, en que se analiza cómo una organización de tamaño pequeño ha logrado convertirse en un referente de algunas temáticas específicas e influir en otros actores trabajando en el mismo ámbito e incluso en la definición de las políticas públicas. Y, en segundo lugar, se analiza el caso de la Fundació Jaume Bofill, una organización abierta, pionera en la gestión y en el uso del conocimiento, a través del impulso de iniciativas de crowdsourcing que implican a la comunidad educativa, por ejemplo.

Esta publicación contiene diversos elementos innovadores. Es uno de los pocos estudios que existen sobre la gestión del conocimiento aplicado al tercer sector en España y es la primera vez que se lleva a cabo una encuesta de estas características. El estudio pretende contribuir a la formulación de estrategias y a la toma de decisiones con respecto a la adopción de iniciativas de gestión del conocimiento y a su inversión por parte de las organizaciones del tercer sector. Y, lo que es más importante: se suma al debate sobre la identificación de las prácticas más apropiadas que abordan, de manera efectiva, las necesidades de este tipo de organizaciones.

# Agradecimientos

Esta publicación ha sido posible gracias a la colaboración de diferentes personas, a las cuales deseamos agradecer sus contribuciones. En primer lugar, a todos los participantes del

Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social, responsables de las siguientes ONG que actualmente forman parte del programa:

## A la par

ABD - Asociación Bienestar y Desarrollo  
Acción contra el Hambre  
ACNUR  
AECC - Asociación Española Contra el Cáncer  
ALBOAN - Fundación para el Desarrollo  
Aldeas Infantiles SOS  
Amics de la Gent Gran  
Amnistía Internacional  
Arrels  
Ashoka  
Asociación Cultural Norte Joven  
Asociación Española de Fundaciones  
Asociación Proyecto Hombre  
Associació Educativa Ítaca  
Ayuda en Acción  
Cáritas Española  
Casal dels Infants  
CEAAL - Consejo de Educación de Adultos de América Latina  
CEPAIM  
Cruz Roja Española  
Desarrollo y Asistencia  
DINAMIA  
EAPN Madrid

## Educo

Endeavor  
Entreculturas  
Formació i Treball  
Fundació Banc dels Aliments  
Fundació Catalana Síndrome de Down  
Fundació Esportsalus  
Fundació Èxit  
Fundació Jaume Bofill  
Fundació Josep Carreras  
Fundació “la Caixa”  
Fundació Marianao  
Fundació Pere Tarrés  
Fundación Adsis  
Fundación Alas Madrid  
Fundación Atenea  
Fundación Balía por la infancia  
Fundación Ecología y Desarrollo (Ecodes)  
Fundación Esplai  
Fundación HazloPosible  
Fundación Integra  
Fundación la Merced Migraciones  
Fundación RAIS  
Fundación San Juan del Castillo - Centro Pueblos Unidos

## Fundación Save The Children España

Fundación Secretariado Gitano  
Fundación Tomillo  
Fundacion YBS - Youth Business Spain  
Greenpeace España  
Igaxés  
Ilunion  
Fundació IReS  
Jesús Abandonado  
La Rueca Asociación  
Lantegi Batuak  
Médicos del Mundo  
Médicos sin Fronteras  
Oxfam Intermón  
Plan International España  
Plataforma del Voluntariado de España - PVE  
Prodis  
Prosalus  
Provivienda  
SEO Birdlife  
UNICEF Comité Español  
World Vision Foundation International  
WWF/Adena  
YMCA

Además, queremos agradecer la generosidad de los expertos y de los directores y directoras de ONG con quienes hemos hablado y que han compartido con nosotros sus conocimientos, experiencias y ejemplos concretos, los cuales constituyen una parte fundamental de este estudio.<sup>2</sup>

Finalmente, un año más, el Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social ha sido posible gracias al compromiso del Instituto de

Innovación Social de ESADE y de la Fundación PwC. Hemos contado con el apoyo inestimable de responsables y técnicos de ambas instituciones, como Jesús Díaz de la Hoz, presidente de la Fundación PwC; Marta Colomina, directora general de la Fundación PwC; Aitor Gutiérrez, socio de PwC y experto en *big data* y *data analytics*; Silvia Ortiz de Zárate, directora sénior de Marketing Digital y Conocimiento de PwC, y Alfons Sauquet, de ESADE.

2 Vid. detalle de las entrevistas realizadas en el anexo 1.



# Capítulo uno

## Las ONG como organizaciones del conocimiento

“El conocimiento es el único tesoro que puedes dar por entero sin que te vaya a faltar.”

Proverbio africano

# 1.1. Por qué el conocimiento se ha convertido en un factor clave para las ONG

**“El conocimiento es el único tesoro que puedes dar por entero sin que te vaya a faltar.”**

Proverbio africano

Los términos relacionados con el *conocimiento* y *la gestión del conocimiento* no se popularizaron entre las organizaciones del tercer sector hasta mediados de la década de 1990, cuando el Banco Mundial se redefinió como un “banco de conocimiento”. Desde entonces, un número creciente de organizaciones del tercer sector han impulsado algún tipo de iniciativa orientada a la gestión del conocimiento y, en menos de diez años, esta se ha convertido en una estrategia destacada de las organizaciones que trabajan en el ámbito social. Se entiende ahora que se trata de un sector intensivo en conocimiento, en que el foco no reside en proporcionar un producto o un servicio de la manera más eficiente posible, sino **en acumular diferentes unidades de conocimiento y vincularlas de la mejor manera posible para lograr los objetivos de la organización.**

**El conocimiento y, en consecuencia, su gestión son particularmente relevantes para el tercer sector, por varias razones.** En primer lugar, se trata de un sector movido fundamentalmente por un sentido general de la solidaridad, centrado en mejorar las circunstancias socioeconómicas de las personas en situación de exclusión, lo cual lo convierte en un terreno fértil para una cultura orientada al intercambio de conocimiento. Además, el conocimiento y la información son aspectos fundamentales para el empoderamiento de las personas y las comunidades, y ello debe tenerse en cuenta en cualquier comprensión del desarrollo que vaya más allá de la mera perspectiva socioeconómica.<sup>3</sup> Pero, además, los retos sociales trascienden cada vez más las organizaciones, los grupos de interés y las fronteras geográficas, lo cual convierte el conocimiento en un elemento clave, por su poder para traspasar dichas divisiones.



## PARA PROFUNDIZAR

**Agenda Conocimiento para el Desarrollo y Objetivos de Desarrollo del Conocimiento**

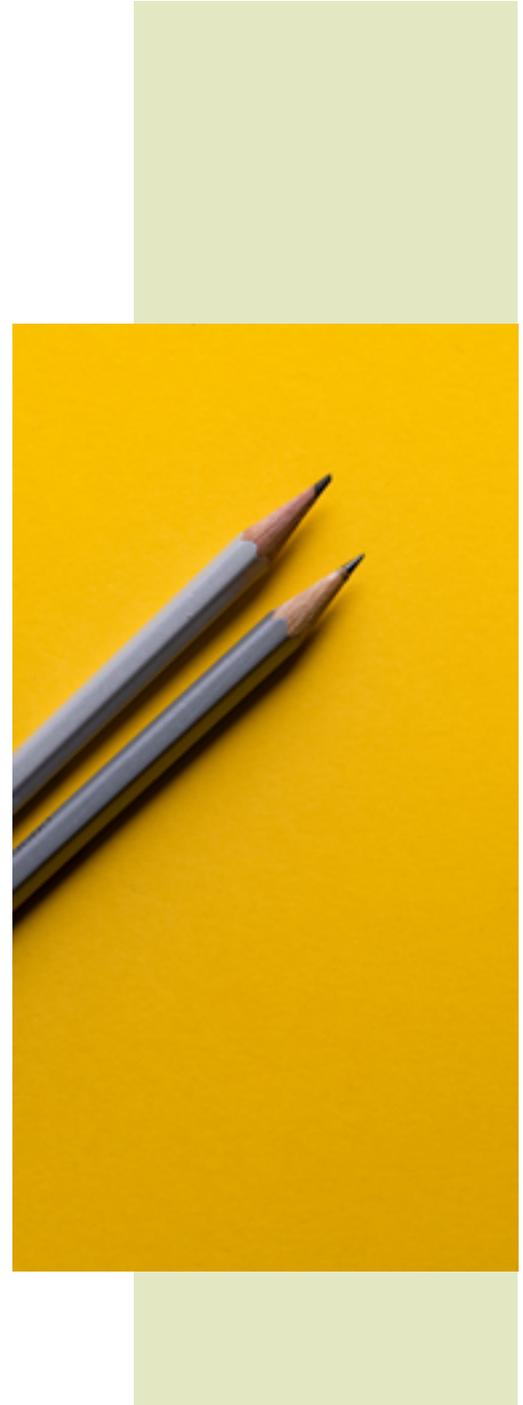
[LINK A ANEXO](#)

**“El conocimiento en una organización es la recopilación de conocimientos, experiencias e información que las personas y los grupos de trabajo utilizan durante la ejecución de sus tareas. Es producido y almacenado por mentes individuales o implícitamente codificado y documentado en procesos, servicios y sistemas de la organización.”**

**Vasconcelos, Seixas, Chris y Lemos  
2005**

<sup>3</sup> Vid. Ferguson, J. E.; Cummings, S. J. (2008): “Knowledge Management in Practice: The case of international development”. En: Koohang, A.; Harman, K.; Britz, J. (eds.), *Knowledge Management: Research and Application*, págs. 75-112. Santa Rosa, California: The Informing Science Press.

Efectivamente, la creciente complejidad y la interdependencia de los retos sociales a que las ONG pretenden dar respuesta ha situado el conocimiento en un lugar privilegiado. Ya no es posible afrontar dicha complejidad sin tener un conocimiento exhaustivo de la realidad y de los cambios que pretenden promoverse. Las entidades del tercer sector son cada vez más conscientes de la naturaleza sistémica de los problemas sociales a que se enfrentan. Dichos problemas tienen un carácter fluido e inestable, en que las relaciones de causalidad son mucho menos evidentes y se da una multiplicidad de perspectivas sobre sus posibles causas y eventuales soluciones. En definitiva, son problemas que no tienen una única solución posible, sujetos a diferentes interpretaciones y a la sutil complejidad de las interrelaciones humanas y culturales. Responder a este tipo de problemas es, de forma inevitable, un proceso básicamente ineficiente –al menos, considerado desde un enfoque tradicional–, que requiere mucha paciencia y comunicación, y un compromiso firme con los diferentes actores involucrados. Cualquier sensación de control sobre la resolución del problema es probablemente ilusoria: probablemente la situación es demasiado compleja para reconocer fácilmente todas sus variables e interrelaciones, y la forma de operar deberá ser necesariamente indirecta, influyendo en los demás para trabajar juntos hacia un objetivo común. En estas circunstancias, la inteligencia emocional, que se expresa en cualidades como la empatía, la integridad y la autenticidad, es mucho más importante que el intelecto racional, y el conocimiento y la capacidad de adaptar los propios enfoques para acomodarse a situaciones culturales diversas también son atributos esenciales para el éxito.<sup>4</sup>



4 Vid. Jenkins, J. (2010): *Things can be other than they are. Understanding the limitations of current management thinking and knowledge practice for work in the development sector*. IKM Working Paper, nº 10. <<http://ikmemergent.net>>.

Gráfico 1. Asunciones subyacentes en dos enfoques de gestión en las ONG.

ASUNCIÓN	PARADIGMAS/ENFOQUES TRADICIONALES	ENFOQUES ALTERNATIVOS
<b>Problemas</b>	Los problemas pueden ser identificados, están limitados y son entendidos por todas las partes; las mejores soluciones prácticas pueden acordarse mutuamente.	Diferentes actores tienen comprensiones distintas de los problemas y sus soluciones.
<b>Cambio</b>	Lineal, proporcional, predecible y controlable.	Impredecible; es el resultado de múltiples interacciones y está condicionado por la política y las relaciones de poder.
<b>Conocimiento, aprendizaje y evidencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es posible generar evidencias objetivas y utilizarlas para identificar las mejores opciones para las políticas y los programas.</li> <li>· La evaluación se basa en demostrar la atribución, y validar las políticas y los enfoques adoptados.</li> <li>· Enfoque racional hacia el aprendizaje como respuesta a las normas y a los incentivos impuestos de arriba abajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ningún conocimiento es libre de valores; por tanto, las decisiones sobre las políticas se basan en informaciones parciales y están influidas por la política.</li> <li>· La planificación se basa en la consideración de diferentes escenarios que tienen en cuenta la comprensión del contexto político y se basan en análisis participativos.</li> <li>· El aprendizaje local a partir del seguimiento participativo de los resultados, o su ausencia, es clave para el aprendizaje y la adaptación continua.</li> <li>· Los procesos evaluativos son capaces de explorar supuestos fundamentales sobre el cambio social y captar los resultados no previstos.</li> <li>· El aprendizaje se basa en el razonamiento deductivo e inductivo. Se aprende a través de medios conductuales, cognitivos y sociales.</li> </ul>
<b>Poder y relaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Formal entre individuos atomizados, administrado por contratos y reglas.</li> <li>· Las relaciones informales, la habilidad política y las habilidades relacionales de los individuos carecen de importancia.</li> <li>· Las capacidades son fáciles de organizar para lograr unos objetivos comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Las relaciones informales, la confianza y la flexibilidad son importantes; las habilidades políticas y relacionales juegan un papel.</li> <li>· Las capacidades están distribuidas por lo que la acción colectiva es un desafío.</li> <li>· El poder está en todas partes y las relaciones son desordenadas.</li> </ul>
<b>Roles y comportamientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Administración y control para reportar los resultados hacia arriba y lograr resultados.</li> <li>· Orientación a la eficiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Roles y comportamientos facilitadores y confiados, para alentar el aprendizaje y la calidad.</li> <li>· Mayor preocupación por la efectividad que por la eficiencia.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Shutt, C. (2017): *Towards an Alternative Development Management Paradigm?* The Expert Group for Aid Studies (EBA). Suecia.

## 1.2. Marco conceptual

### 1.2.1. QUÉ ES EL CONOCIMIENTO

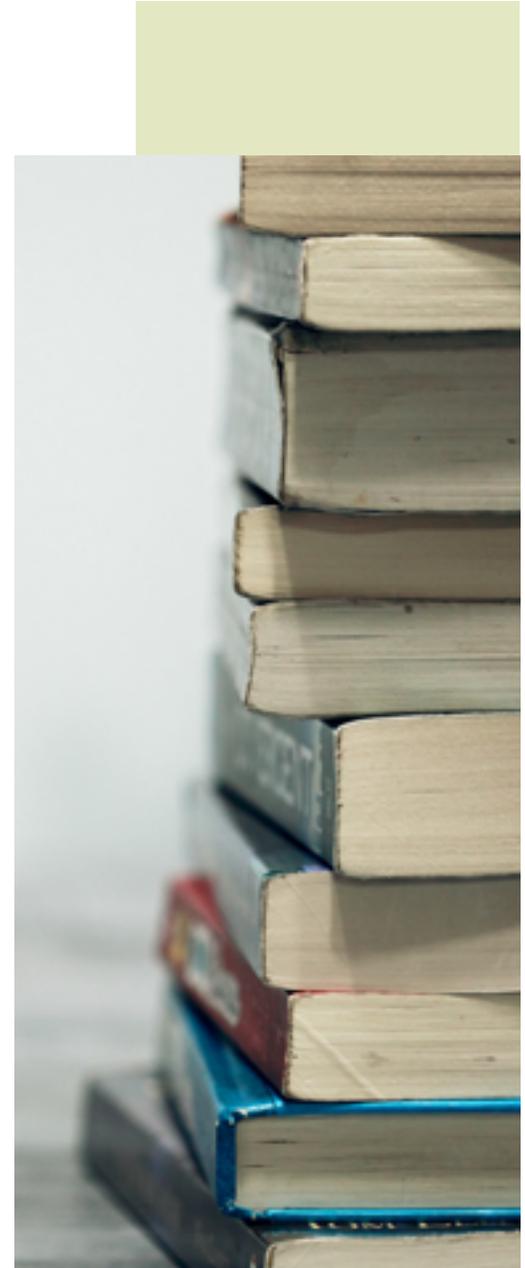
#### Datos, información, conocimiento, aprendizaje

Existen diversas definiciones sobre el conocimiento, pero la mayoría de los autores ponen de manifiesto su **relación con la información y con los datos**,<sup>5</sup> y hablan de una jerarquía en que también se introducen los conceptos de aprendizaje y sabiduría, tal como se refleja en el gráfico 2. El primer eslabón de la pirámide son los datos, hechos y cifras. Al añadir el contexto y la interpretación, estos datos se convierten en información. Esta información únicamente se traduce en conocimiento si se combina con las necesarias habilidades, actitudes y experiencias. Se pone de manifiesto, pues, que el conocimiento no puede concebirse al margen de los individuos que han de utilizarlo, y tampoco del contexto social, cultural y político que proporciona significado a la información. El último eslabón de la cadena es la sabiduría, saber cuándo, por qué y cómo utilizar dicho conocimiento. **El conocimiento, pues, es el “acto de dar sentido a las cosas”**<sup>6</sup> y nos capacita para actuar. A pesar de su estructura piramidal, que puede hacer pensar en un camino lineal de los datos hacia la sabiduría, lo cierto es que se trata de un proceso iterativo, en que los datos deben ser interrogados continuamente.

Gráfico 2. La jerarquía del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Anand y Singh (2011).



5 Vid., por ejemplo, Nonaka (1994), Davenport y Prusak (1997), Van der Velden (2002), Laszlo y Laszlo (2002).

6 Vid. Nonaka y Takeuchi (1995).

### Conocimiento explícito y conocimiento tácito<sup>7</sup>

- > El **conocimiento explícito** es el “conocimiento codificado” y tiene que ver con el lenguaje formal, los enunciados gramaticales, las expresiones matemáticas, las especificaciones, los manuales, etc. Esta clase de conocimiento puede expresarse con palabras y transmitirse de un individuo a otro con facilidad por medio del lenguaje natural y sistémico. Puede también transferirse fácilmente a través de la tecnología.
- > El **conocimiento tácito**, en cambio, resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, dado que se refiere a lo aprendido a partir de la experiencia personal y en él intervienen factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores, siendo un componente fundamental del comportamiento humano. Es, pues, mucho más difícil de transmitir, compartir o almacenar. En muchos casos, los individuos no son conscientes del conocimiento tácito que poseen y de cómo podría resultar de utilidad para los demás.

**La gestión del conocimiento supone transformar el conocimiento tácito, intangible** –aquel conocimiento que está en la cabeza de los individuos–, **en conocimiento explícito** –que puede ser almacenado y compartido.



## 1.2.2. GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

### La gestión del conocimiento como disciplina

El advenimiento de la gestión del conocimiento (GC) como disciplina fue recibido inicialmente por algunos con un entusiasmo moderado y por otros con un cierto grado de escepticismo. Los primeros creían que el feliz matrimonio entre la enorme cantidad de datos e información disponible y el rápido desarrollo de las tecnologías de la información conduciría automáticamente a una mayor utilización del conocimiento y a una reducción de los costes. Por su parte, los más escépticos consideraban que la gestión del conocimiento no era más que otra expresión de moda, mientras que otros entendían que dicho concepto no aportaba nada nuevo, puesto que el conocimiento siempre se había gestionado, de una forma u otra. En ese contexto, la gestión del conocimiento alcanzó su mayoría de edad hacia los años noventa y se estableció como una disciplina académica consolidada.

Existen diferentes perspectivas sobre qué es la GC. Inicialmente, los expertos se centraron sobre todo en la tecnología y en los procesos, pero el foco se ha ido desplazando progresivamente para resaltar el papel central de las personas. Algunos expertos enfatizan su naturaleza holística, mientras que otros no la consideran una disciplina *per se*, sino una parte integral de las responsabilidades diarias de las personas y de los equipos de trabajo en la economía del conocimiento actual. Algunos consideran incluso que el conocimiento no puede gestionarse, sino únicamente el entorno en que este se puede captar o compartir.<sup>8</sup> La GC consiste, en definitiva, en una colección de conceptos tomados de diferentes campos, como la sociología, la economía, la antropología, la informática, los sistemas de información, la gestión estratégica y muchos otros, y abarca todos aquellos aspectos relacionados con la creación, la organización, el intercambio y el uso de información y experiencias. Se trata fundamentalmente de la práctica de **proporcionar el contenido correcto a las personas adecuadas y en el momento adecuado para que tomen mejores decisiones.**

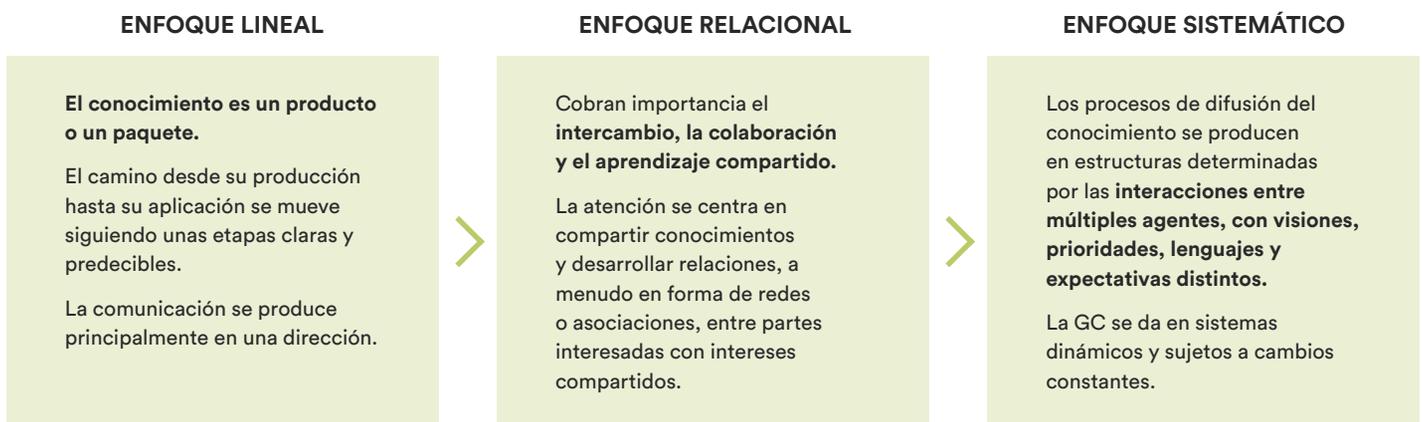
**“La GC es la disciplina que permite a personas, equipos y organizaciones enteras compartir, crear y aplicar el conocimiento de forma colectiva, sistemática y continua para alcanzar mejor los objetivos del negocio.”**

**Knowledge Associates International**

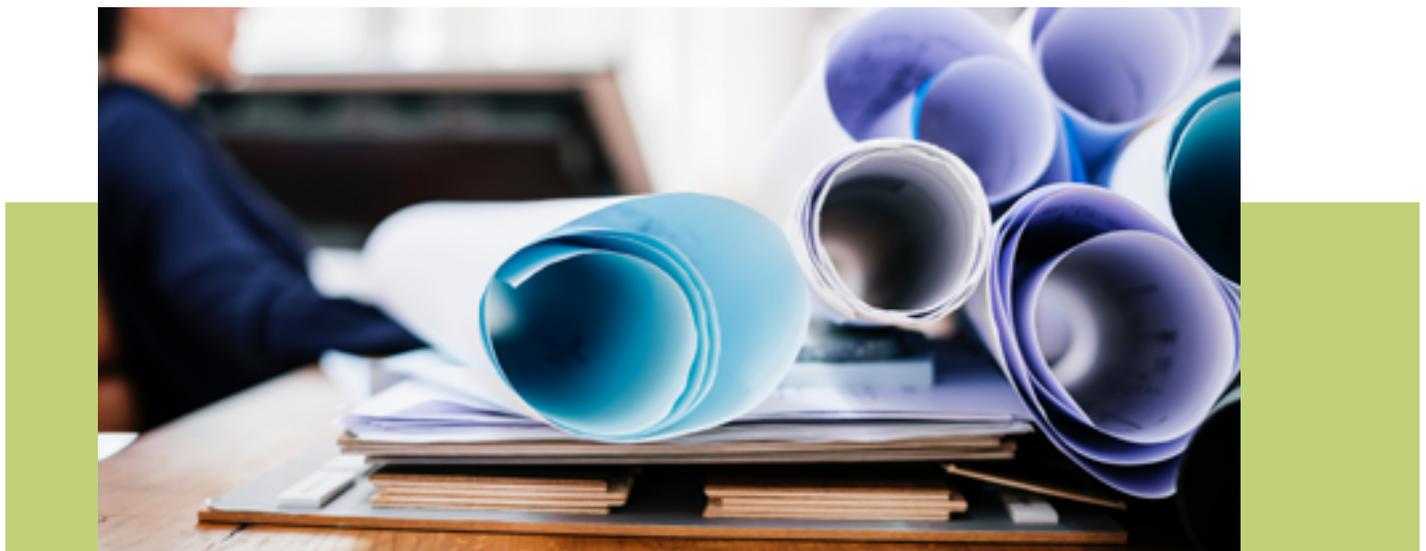
8 Vid. Collison y Parcell (2004).

Generalmente, se distinguen tres enfoques en los modelos de gestión del conocimiento:<sup>9</sup> lineal, relacional y sistémico:

Gráfico 3. Tres enfoques en los modelos de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de Best y Holmes (2017).

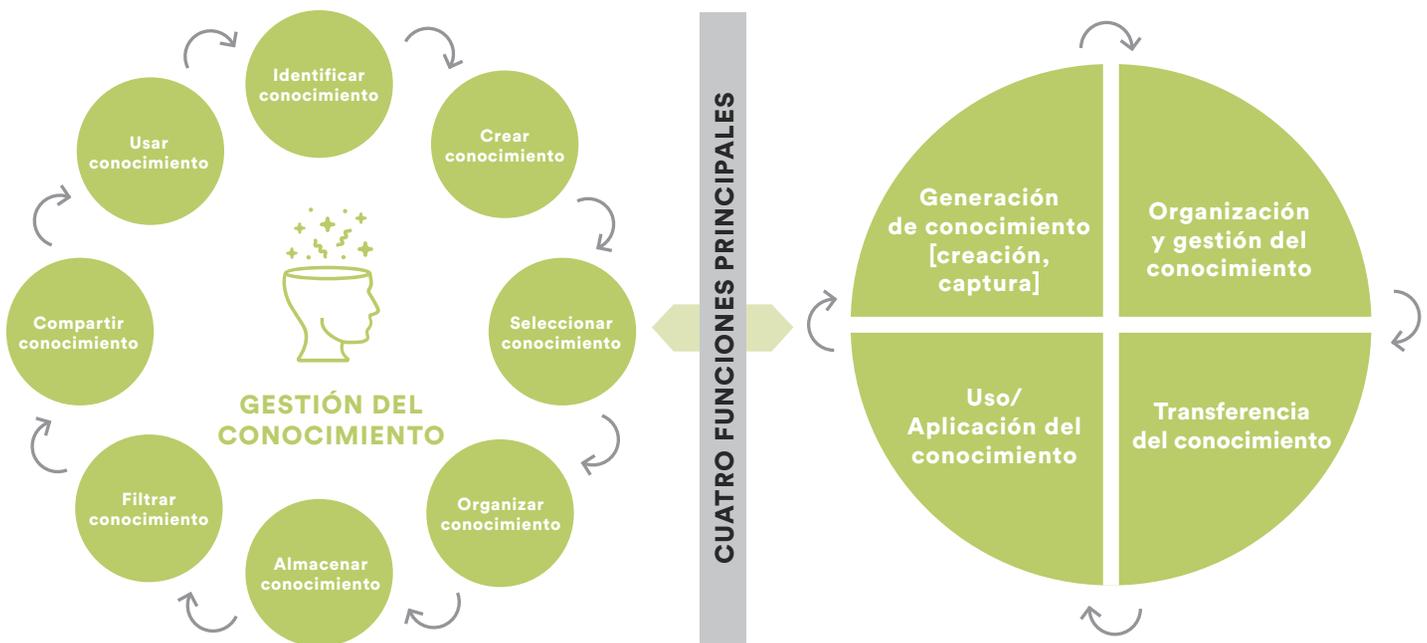


9 Vid. Best y Holmes (2017).

El ciclo de la gestión del conocimiento

En el proceso de gestión del conocimiento, intervienen aspectos muy diversos, así que los expertos han adoptado diferentes enfoques para agruparlos. Al efecto de esta investigación, hemos desglosado los procesos en cuatro categorías, tal como se presenta en el gráfico 4.

Gráfico 4. Etapas principales en el ciclo de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

## 1. GENERACIÓN Y CAPTACIÓN DE CONOCIMIENTO



El proceso de generación de conocimiento incluye todas las actividades mediante las cuales se generan nuevos conocimientos dentro de una organización, tales como el descubrimiento, la detección, la adquisición y la creación de conocimiento. La capacidad de una organización para crear nuevos conocimientos es fundamental para obtener ventajas comparativas, ya que conduce a la diversidad y la innovación. Los sistemas de gestión del conocimiento basados en la tecnología descubren y captan de manera efectiva el conocimiento explícito, mientras que, para capturar el conocimiento tácito, se requieren mecanismos más flexibles, en que la interacción social desempeña un papel más relevante. Al considerar sus activos de conocimiento, las organizaciones también deben tener en cuenta el conocimiento externo, que puede incluir publicaciones, alianzas con otras organizaciones, la pertenencia a redes o a comunidades de práctica, etc.

## 2. ORGANIZACIÓN Y ALMACENAMIENTO DEL CONOCIMIENTO



Para determinar los recursos a su disposición e identificar sus puntos fuertes y débiles, las organizaciones deben clasificar sistemáticamente sus activos de conocimiento y convertirlos en algo manejable. El conocimiento generado no beneficiará efectivamente a la organización si no se codifica y almacena adecuadamente en función de los objetivos y de las prioridades de la misma. El conocimiento debe prepararse de tal manera que el usuario pueda identificarlo, recuperarlo y entenderlo. Sistemas tecnológicos tales como los sistemas de búsqueda de conocimiento online o los sistemas de gestión de documentos son muy útiles para identificar el conocimiento, clasificarlo, mapearlo, codificarlo, indexarlo y categorizarlo, con el fin de facilitar la navegación, su almacenamiento y recuperación.

## 3. TRANSFERENCIA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO



Después de que el conocimiento ha sido generado, evaluado y organizado, es necesario diseminarlo por toda la organización. Ello dependerá fundamentalmente de la existencia de una cultura que promueva iniciativas de intercambio de conocimiento. El intercambio de conocimiento explícito es crucial para mejorar los procesos de trabajo y fomentar el pensamiento lógico. Por otro lado, compartir el conocimiento tácito requiere socializarlo en redes informales, lo cual implica una interacción diaria entre las personas dentro de los entornos de trabajo. En el ámbito de las ONG, la motivación intrínseca para facilitar la transferencia de conocimiento es más relevante que la motivación extrínseca.

## 4. USO Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO



Si la generación del conocimiento no se combina con su conversión y aplicación, sigue siendo ineficaz. Una vez generado el conocimiento, es necesario evaluarlo y organizarlo para su reutilización. No es solo cuestión de garantizar que el conocimiento esté disponible; el equipo directivo debe desempeñar un papel activo a la hora de facilitar y fomentar el uso del conocimiento disponible. Debe existir entre los miembros de la organización la voluntad de compartir, buscar, recuperar y reutilizar el conocimiento. Si el conocimiento empaquetado no se aplica, no tiene ningún impacto en el desempeño de dicha organización.

No se trata de un proceso lineal, sino cíclico, en que cada fase permite un refinamiento o la vuelta atrás a cualquiera de las fases anteriores, y en que cuánto, más se aplica el conocimiento, más resulta evidente la necesidad de seguir generando y captando nuevo conocimiento.

### Las organizaciones del conocimiento

Desde el punto de vista del conocimiento, las organizaciones pueden definirse como un conjunto de personas que han construido un marco de acción común, basado en conocimientos que comparten y en estructuras a través de las cuales lo intercambian y transforman. Si bien todas las organizaciones implican conocimiento, no todas pueden calificarse como intensivas en conocimiento. Las organizaciones intensivas en conocimiento son aquellas que se dedican a ofrecer servicios y/o productos cuya producción depende fundamentalmente del capital humano. Dichas organizaciones requieren una fuerza de trabajo calificada y educada, que se dedica a actividades intelectuales. Una “organización del conocimiento” es, pues, **aquella organización que tiene una capacidad para crear valor a partir de la generación, la circulación y la gestión del conocimiento**. Se trata de entidades que saben crear los flujos para identificar este recurso y aprovecharlo en beneficio de su misión y de su desarrollo institucional.



## 1.3. Los beneficios de gestionar adecuadamente el conocimiento para el tercer sector

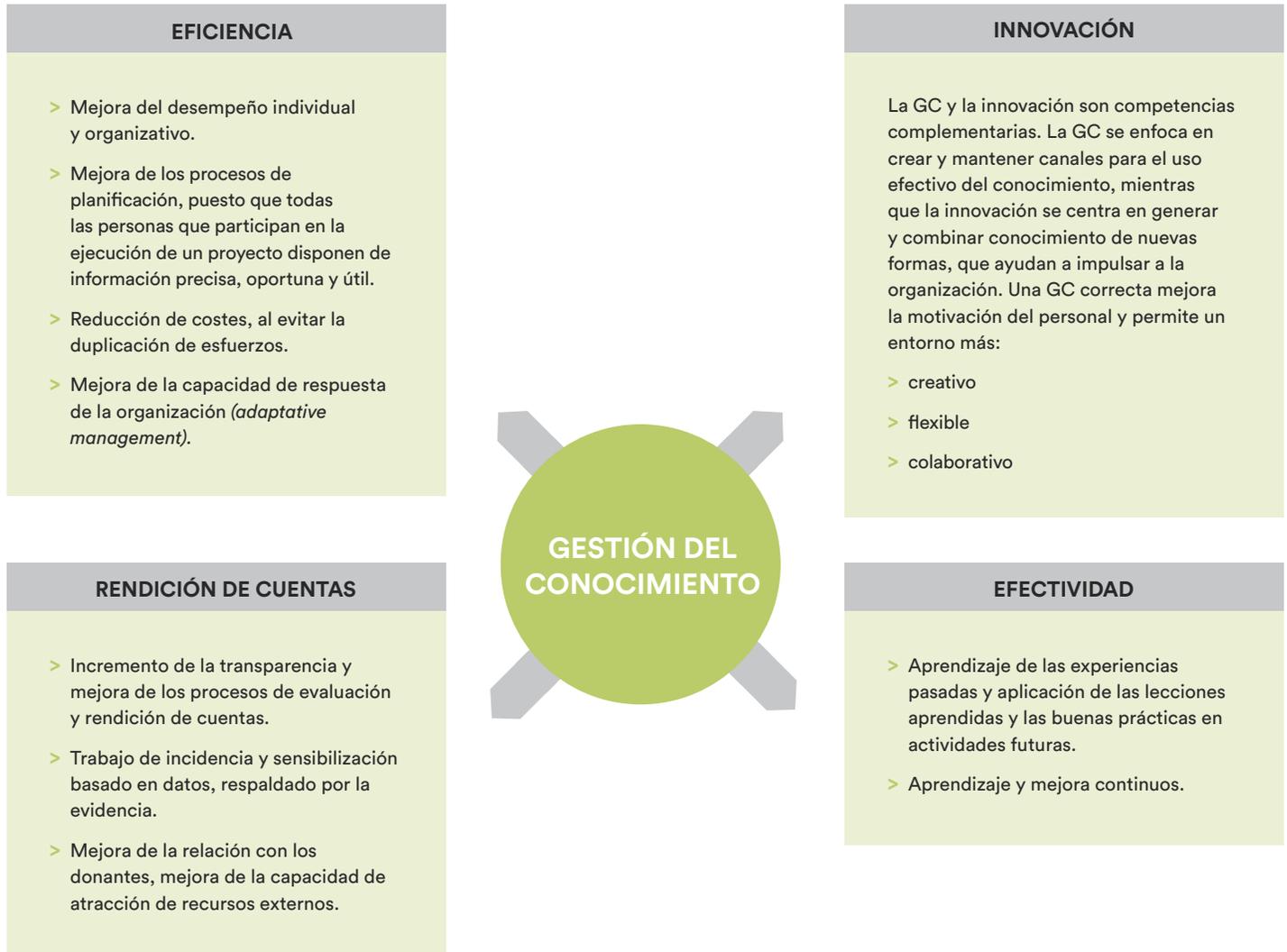
Muchas personas tienen dificultades para comprender los beneficios reales y el impacto de la gestión del conocimiento, debido a que tienen una noción poco clara sobre qué es, o la idea errónea de que se trata de algo vago y abstracto, cuyos beneficios son difíciles de medir. Sin embargo, la gestión del conocimiento consiste simplemente en aprender colectivamente de lo que hacemos y aplicar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas. Es una disciplina eminentemente práctica, con beneficios tangibles y concretos, tales como:

- I. Saber fácilmente quién hace qué en una organización. Ello nos sitúa en la posición de poder trasladar rápidamente nuestra pregunta o problema a aquellos que pueden proporcionarnos respuestas significativas.
- II. Garantizar que existe un sistema de transferencia, en virtud del cual el conocimiento acumulado por un miembro del personal permanece en la organización cuando este se va y el trabajo puede continuarse sin que su sucesor tenga que reinventar la rueda.

Los beneficios de una gestión correcta del conocimiento para las ONG son múltiples y diversos, sea cual sea el ámbito de actuación de la entidad, su tamaño o sus características principales. Para las ONG centradas en la provisión de productos o servicios, mejorar la gestión de su conocimiento les permitirá mejorar en eficiencia, reducir costes y detectar oportunidades de mejora en el diseño de dichos productos y servicios. Para aquellas organizaciones cuya labor se centra en un trabajo de incidencia y campañas, el conocimiento se convierte en un elemento clave para demostrar la validez de sus argumentarios.



Gráfico 5. Beneficios de una gestión correcta del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.



### Algunos indicadores de que la falta de gestión del conocimiento está minando la efectividad de nuestra organización:

- > Cuando un miembro de la organización enferma, se retira o se va de vacaciones, otros empleados no pueden encontrar información crucial.
- > El director ejecutivo (u otro miembro del equipo directivo) tiene programado retirarse, pero su conocimiento más crucial de la organización no está escrito y no existe una estrategia establecida para transmitirlo a su sucesor.
- > Los equipos de proyecto generan múltiples versiones de documentos clave, pero es difícil reunir todos los cambios en un solo lugar. Nadie sabe con certeza qué versión es la definitiva, y podría utilizarse la versión incorrecta por accidente.
- > Los miembros de la organización no saben a qué colega acercarse para plantear preguntas sobre un tema específico.
- > Nadie en la organización conoce con certeza el histórico o el estado actual de un proyecto específico o la relación con un financiador o con un socio.
- > Existen manuales de políticas y procedimientos, pero los miembros de la organización tienen dificultades para encontrar en ellos el contenido relevante cuando tienen una pregunta específica que requiere una respuesta urgente.
- > Los miembros de la organización no conocen los recursos ni los informes existentes que podrían ayudarlos a tomar buenas decisiones estratégicas.
- > Cuando la organización opera a escala nacional o internacional y sus miembros están geográficamente distantes entre sí, tienen dificultades para compartir u obtener información de sus colegas.
- > Los trabajadores se sienten frustrados y con un exceso de trabajo porque la información es difícil de encontrar o porque nunca están seguros de tener la versión correcta.
- > Es difícil determinar si la organización cumple totalmente con su misión, o de forma parcial o nula.
- > Si la organización sin ánimo de lucro cumple con su misión, es difícil determinar qué factores lo hacen posible y qué factores son ajenos a este logro.

Además, los beneficios que proporciona una gestión adecuada del conocimiento repercuten tanto en las personas que se relacionan con la organización (trabajadores, donantes, beneficiarios, etc.) como en los procesos organizativos, en el diseño de los productos y/o servicios que ofrece la entidad y, por supuesto, en el desempeño organizativo de la misma.

Gráfico 6. Niveles de impacto de la gestión del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Anantatmula y Kanungo (2006) y Anand y Singh (2011).

# Capítulo dos

## La gestión del conocimiento en las ONG



## 2.1. Particularidades de la gestión del conocimiento en las ONG

En el primer capítulo, hemos analizado qué es el conocimiento, qué implica su gestión y qué beneficios tiene para el tercer sector. En este capítulo, abordaremos las particularidades de la gestión del conocimiento para las ONG, dadas sus características específicas y, sobre todo, cómo debemos poner en práctica acciones para gestionar este conocimiento y cuáles son los principales factores que facilitan o limitan la efectividad de dichas acciones.

### 2.1.1. ¿QUÉ CONOCIMIENTO? LA RELATIVIDAD DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DEL TERCER SECTOR

El acceso y la generación de conocimiento relevante son un desafío para cualquier organización; además, en el caso del tercer sector, hay que agregar otra variable en la ecuación. Trabajar en el ámbito de la acción social implica fortalecer la autosuficiencia y la autonomía de elección de las personas destinatarias de dicha acción, tanto en términos materiales como inmateriales (sociopolíticos). Por tanto, democratizar los procesos de toma de decisiones o, dicho de otro modo, **asegurar que el debate incluye perspectivas heterogéneas debería ser una parte integral del trabajo de las ONG.** Como los defensores de las metodologías participativas han argüido durante más de dos décadas, no tiene sentido excluir del debate a las personas que deben beneficiarse de dicha acción social: es más probable que sepan mejor que nadie cuáles son los problemas más acuciantes y por qué.

El factor crucial sobre el “conocimiento” en relación con el trabajo en el ámbito social es, pues, que no existe una comprensión universal de qué es. La comprensión del conocimiento es subjetiva; se constituye en la mente; se define relacionamente, y, por tanto, no es fácilmente transferible. Todos “conocemos” el mundo a través del filtro de nuestra educación, idioma, cultura y creencias y –lo que es igual de importante– a través de nuestras variables físicas: el género, la ubicación y el entorno socioeconómico.

**Si estamos interesados en aplicar el conocimiento a los problemas de desarrollo, nuestro concepto del conocimiento debe extenderse a la recepción y la comprensión efectivas de dicho conocimiento por parte del usuario. Si no lo logramos, es posible que hayamos creado conocimiento, pero no habremos creado las condiciones para que puede aplicarse.**

**Mike Powell**

2006

Estas diferencias de contexto, de perspectiva o de valores nos llevan, por tanto, a la existencia de diferentes “conocimientos”. Desde esta óptica, el problema para cualquier persona que trabaje en el tercer sector no puede ser simplemente cómo lidiar con el “conocimiento”, sino cómo actuar efectivamente en un entorno de múltiples “conocimientos”. Ignorar la existencia de esta multiplicidad de perspectivas contribuye a que persista un sesgo a favor del conocimiento y de los valores que, por ejemplo, se desarrollan en el Norte, en detrimento del conocimiento, de los conceptos, del lenguaje y de la comprensión local de la sociedad civil y los trabajadores del Sur.<sup>10</sup>

Esta multiplicidad de perspectivas no se da únicamente entre el Norte y el Sur –o, desde una perspectiva más general, entre los prestadores de la ayuda y sus receptores–, sino también dentro de las propias organizaciones, por ejemplo, entre diferentes generaciones de trabajadores, entre personas con diferente estatus jerárquico o con distintos años de antigüedad en la organización. Estas diferencias repercuten, sin duda, en cómo se comparte la información dentro de la entidad, así como en su mayor o menor facilidad para integrar los conocimientos externos.<sup>11</sup>

Además, aceptar la existencia de esta multiplicidad de conocimientos requiere adoptar decisiones estratégicas. En primer lugar, sobre qué grado de apertura y voluntad de negociación estamos dispuestos a tener para discutir las diferencias de conocimiento y percepción que se dan entre diferentes actores. Trabajar en un entorno de múltiples conocimientos implica la posibilidad de que surjan conflictos y es necesario saber cómo se abordarán.

**Fundamentalmente, el conocimiento no debería ser visto como algo que una persona proporciona a otra, o que los países ricos proporcionan a los pobres, sino como algo que fluye hacia delante y hacia atrás, y que se mejora, se adapta y se actualiza continuamente. Aceptando que todos tenemos algo que aprender y algo que compartir, el conocimiento puede empezar a fluir más efectivamente alrededor y a través de las organizaciones y las comunidades, para el beneficio tanto de los países desarrollados como de los países en vías de desarrollo.**



<sup>10</sup> Vid. Powell (2006); Briggs y Sharp (2004).

<sup>11</sup> Vid. Zirschky, P. (2009): *Knowledge Management and Multiple Knowledges: A multi-case study within the development sector*. IKM Working Paper, n.º 8, diciembre.

### 2.1.2. RETOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ONG

Además de la existencia de esta multiplicidad de conocimientos y perspectivas, las organizaciones del tercer sector tienen unas características particulares que pueden presentar desafíos adicionales para la gestión del conocimiento:

- > **En primer lugar, la conciencia limitada de muchas organizaciones sobre la importancia estratégica del conocimiento, así como el desconocimiento sobre cómo gestionarlo para incrementar el impacto social.** Comparado con el sector corporativo, puede afirmarse que muchas organizaciones del tercer sector todavía no han interiorizado el valor de la información y el conocimiento como recurso estratégico. Para muchas de ellas, gestionar el conocimiento todavía significa poner en marcha algunos programas y herramientas tecnológicos, sin tener en consideración cómo integrarlos conforme a sus características organizacionales.<sup>13</sup> Además, en muchas entidades, todavía existe cierto escepticismo con respecto a la eficacia de gestionar el conocimiento, así como ambigüedad de qué implica y poco consenso sobre cómo hacerlo. En algunos casos, la adopción de prácticas procedentes del ámbito corporativo se encuentra con la falta de apoyo de quienes creen que estos enfoques no están de acuerdo con la misión, los valores y la cultura del sector. A ello se une el hecho de que la medición de los resultados derivados de gestionar el conocimiento es compleja, ya que no existe una forma sistemática de vincular los beneficios derivados de la gestión y la transferencia de conocimiento con unos *outputs* específicos, lo cual desincentiva muchas organizaciones a destinar esfuerzos y recursos en este ámbito.
- > **En segundo lugar, la complejidad del trabajo que llevan a cabo las ONG y los cambios en el sector.** Tanto por la propia complejidad del trabajo orientado al desarrollo social –debido al alcance de los retos sociales a que quieren dar respuesta las ONG– como por el hecho de trabajar en entornos frecuentemente descentralizados y con estructuras organizativas dispersas, con una multiplicidad de actores y con el reto añadido que supone la transferencia de conocimiento entre el Norte y el Sur o entre las diferentes sedes de las entidades. Con relación al primer aspecto, cada vez es más evidente que, en el ámbito del desarrollo, las prácticas basadas en las relaciones causa-efecto directas entre los *inputs* y los *outputs* no se corresponden con la realidad. Unos entornos cada vez más cambiantes e impredecibles y la interdependencia de numerosos factores para alcanzar los retos sociales hacen que la planificación en este ámbito deba revisarse continuamente y que resulte imprescindible un aprendizaje continuo. A ello se añaden los desafíos de comunicación que pueden darse entre múltiples *stakeholders* con diferentes culturas e idiomas: entre la oficina central y las oficinas en el territorio, entre la ONG y sus destinatarios, entre la ONG y sus donantes, etc.
- > **Además, las organizaciones del tercer sector son más resistentes al cambio.** Los procesos de cambio pueden provocar resistencias, miedos, temores. Ello es especialmente relevante en el ámbito de las ONG, donde el consenso forma parte de la cultura organizativa. La búsqueda “imposible” del consenso total es una de las razones que frenan el inicio de los procesos de cambio y uno de los elementos que pueden acabar provocando mayor desánimo entre equipos inicialmente comprometidos. Los conflictos inherentes a todo proceso de cambio pueden ser percibidos como un fracaso por el personal de unas organizaciones acostumbradas a no ahondar en este terreno.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Vid. Zaied et al. (2012).

<sup>14</sup> Vid. Iglesias, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2010): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

- > **Hay presiones crecientes por parte de los donantes para demostrar resultados y cumplir con estrictas exigencias informativas.** En consecuencia, a menudo las ONG se ven atrapadas en una tensión dialéctica entre el conocimiento que les da su trabajo sobre el terreno y las demandas que les imponen los organismos de financiación, que no siempre están alineadas con dicho conocimiento. Con demasiada frecuencia, las actividades de medición se alejan de lo que debería ser su objetivo central: ayudar a las personas de toda la organización a tomar mejores decisiones. Muchas organizaciones elaboran informes de desempeño diseñados para satisfacer las demandas de los donantes, pero estos informes tienen poca relevancia para las opciones operativas o estratégicas a que se enfrentan las organizaciones todos los días, y mucho menos abordan los resultados desde el punto de vista sistémico, que son mucho más difíciles de medir.
- > **Por otra parte, cabe destacar la mayor inestabilidad de las plantillas, debida a la rotación laboral (ya sea en el ámbito de la ayuda humanitaria o bien a causa del voluntariado),** lo cual dificulta la tarea de retener y compartir el conocimiento individual. Algunas organizaciones, en función de su volumen y del perfil de las tareas que realizan los voluntarios, deberán desarrollar mecanismos específicos para captar su conocimiento, especialmente cuando la colaboración de estos con la entidad es de carácter puntual. Como contrapartida, cabe destacar como un rasgo común de los trabajadores del tercer sector su alto grado de motivación, así como una visión y unos objetivos compartidos, que suelen crear un clima de confianza dentro de la organización. Ello constituye, sin duda, uno de los principales activos de que disponen las ONG para mejorar sus prácticas de gestión y de transferencia del conocimiento.
- > **La limitación de los recursos disponibles.** La implantación de sistemas de gestión del conocimiento puede ser un proceso complejo, dilatado y costoso que muchas organizaciones difícilmente pueden asumir, mientras que la financiación procedente de las administraciones públicas o de fondos privados destinada a estos fines es muy poco significativa. Al mismo tiempo, la implantación de sistemas de gestión del conocimiento suele implicar normalmente la liberación de personal interno y cualificado de la organización, lo cual supone un coste adicional, difícil de asumir sin un respaldo económico externo. A ello se añade la falta de cualificación o preparación específica en este ámbito de la mayoría de las personas involucradas en la gestión de entidades del tercer sector. En muchos casos, especialmente en las organizaciones más pequeñas, destinar recursos a esta temática es percibido como algo que recorta recursos a los objetivos misionales de la entidad.
- > **Ligado con el punto anterior, en especial las organizaciones de menor tamaño carecen de las herramientas tecnológicas adecuadas para gestionar el conocimiento.** Aunque las ONG han ido dotándose progresivamente de la tecnología necesaria para mejorar su actividad, lo cierto es que sigue existiendo un retraso en la adopción de tecnología. Tal como hemos señalado en el punto anterior, es difícil para las ONG conseguir financiación para algo que no sea la ejecución de proyectos, de modo que, aun entendiendo el valor de la tecnología, en muchas ocasiones no disponen de los recursos necesarios para actualizarse. Además, la naturaleza descentralizada de su trabajo, así como la participación de diferentes actores (en muchos casos, tanto el sector público como el privado), implica retos adicionales para el diseño de sistemas de gestión de la información eficaces, debido a la existencia de diferentes culturas y prácticas en este sentido.

## 2.2. Factores clave del éxito en la gestión del conocimiento en las ONG

¿Cuáles son los factores que van a permitir mejorar los procesos de gestión del conocimiento en las ONG? La mayoría de los autores señalan tres factores principales:

- I. La existencia de una **cultura organizativa comprometida** con conseguir que la información y el conocimiento que posee la entidad sirvan para dirigir su acción futura;
- II. La existencia de **sistemas y procesos** organizativos que permitan la captación y la organización de conocimiento relevante, y
- III. Que dichos sistemas y procesos cuenten con el respaldo de las **herramientas tecnológicas** necesarias.

A estos tres factores clave podemos añadir un cuarto elemento:

- IV. Un **liderazgo** que haga posible todo lo anterior, que motive a las personas a aprender y a compartir los conocimientos, y que fomente una cultura organizativa que no castigue el error y la experimentación.

Gráfico 7. Factores clave de éxito en la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1. LA CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa es la combinación de la historia compartida, las expectativas, las reglas no escritas y las costumbres sociales que rigen los comportamientos de los individuos de una entidad. Es el conjunto de creencias subyacentes que, aunque rara vez se articulan, están siempre ahí para influir en la percepción de las acciones y las comunicaciones de todos los empleados. Los roles de la cultura organizativa son:

- > Reforzar el sentido de pertenencia y de comunidad.
- > Generar un compromiso compartido sobre cómo actuamos, resolvemos problemas, tomamos decisiones, aprendemos y rendimos cuentas.
- > Establecer un referente sobre cómo nos relacionamos como equipo, y con los usuarios y donantes.

Por tanto, la cultura organizativa influye decisivamente en la forma de gestionar el conocimiento. Compartir el conocimiento es, por excelencia, un proceso participativo en el cual la actitud proactiva de los trabajadores juega un papel fundamental. Uno de los problemas más difíciles a que se enfrentan las organizaciones que intentan implementar programas de gestión del conocimiento es que la cultura interna a menudo es hostil o, en el mejor de los casos, indiferente a la gestión del conocimiento. En muchos casos, las barreras culturales para compartir el conocimiento pueden ser significativas. Si bien las personas suelen estar sumamente comprometidas con el logro de las metas individuales y organizacionales, a menudo no reconocen el rol clave que la construcción del conocimiento colectivo de la organización puede desempeñar en su éxito. El intercambio de conocimientos rara vez se considera una parte explícita del trabajo de las personas, y los individuos suelen ser reacios a realizar el trabajo adicional de compartir el conocimiento si no existe un retorno personal claro. En la mayoría de las organizaciones, existen pocos incentivos para promover el intercambio. Sin embargo, **el éxito de la gestión del conocimiento depende principalmente de la adopción de una cultura que proporcione un entorno adecuado para la creación, la adquisición, el intercambio y la gestión del conocimiento.**

#### La cultura organizativa, es como el viento

Es invisible, pero se pueden  
ver y sentir sus efectos.  
No es lo mismo pedalear  
a favor que en contra del viento.

**Una gestión del conocimiento exitosa es una combinación de la química entre las personas, los procesos y la socialización. Crear mecanismos a través de los cuales las personas se comuniquen entre ellas de forma explícita (mediante un documento, una presentación, una foto...) y tácita (explicando sus pensamientos, percepciones, creencias sobre qué, cómo y por qué) constituye un facilitador crítico.**

Hume, C.; Hume, M. (2015): *The Role of Knowledge Management in the Large Non-Profit Firm: Building a framework for KM success.*

Por otra parte, los beneficios sobre los empleados de una cultura que promueva y facilite la gestión del conocimiento son claros: les facilita el aprendizaje, promueve la flexibilidad, mejora su satisfacción laboral y, en consecuencia, disminuyen las tasas de rotación de personal, lo cual contribuye a retener la experiencia y el conocimiento de los empleados. En las organizaciones donde existen sistemas para facilitar el intercambio de conocimiento, tanto tácito como explícito, los empleados tienen la oportunidad de aprender, y ello los posiciona para responder positivamente ante unos entornos cambiantes e impredecibles.



## ¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS CLAVE PARA QUE UNA ONG SEA UNA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO?

### Ideas surgidas en el Foro de Liderazgo

Enero de 2018

- > Tomar conciencia del valor del conocimiento que posee la organización.
- > Vincular el conocimiento claramente a lo que hace la organización, a su misión. Que sea algo que está en el corazón de la organización, que no se perciba como algo accesorio.
- > Que forme parte de la estrategia de la organización: si está en la estrategia, se le destinan recursos, tiempo y dinero. Si no está, es más fácil que se perciba como algo secundario.
- > Que los procesos estén pautados y existan las herramientas adecuadas para gestionar el conocimiento.
- > La necesidad de incorporar la experimentación como un valor: dar espacio a probar nuevas cosas, nuevas metodologías, y no tener miedo al fracaso o al error.
- > Fomentar una cultura más abierta al cambio.
- > Pasar de la cultura de la ocultación a la cultura de la cooperación (pese a que se ha avanzado en el sector en este sentido, todavía queda camino por recorrer). Las ONG generan conocimiento, pero les cuesta ponerlo a disposición de los demás. Es necesario generar **confianza**, tanto en el ámbito interno como externo, porque el conocimiento viene de las personas y de las organizaciones con las cuales estamos en contacto. Es necesaria una organización **valiente**, que asuma el riesgo de ser la primera en compartir su conocimiento.

Los retos principales que una organización debe afrontar a la hora de gestionar el conocimiento, con relación a la cultura organizativa, suelen englobarse en dos grupos:

### DE CARÁCTER ORGANIZATIVO

- > La **inexistencia de una visión compartida en la organización.**
  - > La **inmadurez operativa.**
  - > **Unos sistemas de incentivos inadecuados:** las organizaciones deben mantener un equilibrio entre las recompensas intrínsecas y explícitas para fomentar el comportamiento de sus empleados. Si los empleados no encuentran valor en las iniciativas diseñadas para gestionar el conocimiento, el hecho de proporcionarles incentivos no mantendrá su participación. Las personas comparten fundamentalmente por una motivación intrínseca, porque quieren y les gusta que su experiencia se aproveche.
  - > La **falta de liderazgo** en cuanto a la **comunicación clara de los beneficios y los valores** de las prácticas de GC.
  - > La **ausencia de lugares formales e informales** para participar en las actividades de GC.
  - > Una **cultura centrada en la eficiencia**, que no reconoce suficientemente el valor del conocimiento y el aprendizaje:
- > La **falta de recursos** para apoyar las iniciativas de GC.
  - > La existencia de unos **procedimientos burocráticos** que dificultan compartir el conocimiento con otras organizaciones.
  - > La **falta de formalización y difusión del conocimiento recogido.**
  - > Una **alta rotación de personal** y tiempo escaso para formar al nuevo personal.
  - > La relevancia del número de **empleados voluntarios** que colaboran puntualmente con la organización.
  - > Y un desafío adicional para el tercer sector es que se trata de entornos en que **se tiende a priorizar lo positivo sobre lo negativo.** Cuesta compartir la información que cuestiona cómo se están haciendo las cosas. La cultura organizativa debe promover claramente la experimentación y crear un clima de confianza en que sea más fácil aceptar los errores.

Si todos/as en un grupo están de acuerdo en algo, ello puede indicar que no tienen muchas ideas. O bien que para ellos/as es más importante evitar el conflicto que generar nuevas ideas.

	EJECUCIÓN DESDE LA "EFICIENCIA"	EJECUCIÓN DES DE EL APRENDIZAJE
<b>Los directivos</b>	Dan respuestas	Articulan la misión y la visión
<b>Los colaboradores</b>	Siguen las respuestas	En equipo, <b>descubren</b> las respuestas
<b>Los procesos de trabajo</b>	Son diseñados y fijados con <b>anterioridad</b>	Pueden ser desarrollados <b>sobre la marcha</b>
<b>El feedback</b>	Es <b>unidireccional:</b> de jefe a colaborador	Es <b>bidireccional:</b> desde el jefe y con un aprendizaje en equipo
<b>La solución de problemas</b>	Raramente se requiere	Se necesita <b>constantemente</b>

## DE CARÁCTER INDIVIDUAL

- > **La falta de tiempo de los empleados.** Los procesos, las tecnologías y los roles diseñados durante una iniciativa de GC han de ayudar a los empleados a ahorrar tiempo, y no cargarlos con más trabajo. Ello solo se puede lograr si, durante la fase inicial de diseño y planificación de la iniciativa de GC, se tienen en cuenta los procesos y las formas de trabajar de los empleados.
- > **La falta de confianza** entre los integrantes de una entidad es uno de los inhibidores más importantes para la transmisión de conocimiento.
- > **La falta de conciencia** de los empleados sobre el valor que tienen sus conocimientos para los demás. Una lectura finalista de la misión de la organización que no permita ver como prioritario todo lo relacionado con la gestión y la transmisión del conocimiento.
- > **La falta de conocimiento** sobre cuáles son las fuentes de conocimiento de la entidad, cómo acceder a ellas o cómo utilizar las herramientas destinadas a gestionar el conocimiento.
- > **La distancia geográfica** entre los equipos de trabajo.
- > **La falta de confianza** en la precisión y la credibilidad de la información por parte de los empleados.
- > **La falta de motivación** para aprender y compartir los propios conocimientos.





## CÓMO CREAR UNA CULTURA ORGANIZATIVA QUE FACILITE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- > **Comunicar los beneficios de gestionar adecuadamente el conocimiento.** Transmitir cómo puede mejorar la vida de nuestros destinatarios, y relacionarlo con la visión de la organización y sus resultados.
  - > **Comenzar con pequeños éxitos.** Para que un sistema de gestión de la información funcione, las personas necesitan comprobar su eficacia desde el principio o, de lo contrario, dejarán de usarlo. Proporcionar acceso a las necesidades de conocimiento diarias de los empleados es esencial desde el primer momento. Muchos expertos recomiendan empezar con una pequeña prueba piloto, para demostrar los resultados de inmediato, y continuar desde allí.
  - > **Asegurarse de que es fácil de aplicar.** Los sistemas de gestión del conocimiento no pueden ser percibidos como una carga de trabajo extra o ser complicados de utilizar, sino que realmente deben ayudar a que las personas hagan su trabajo mejor y más fácilmente.
  - > **Facilitar las relaciones entre los empleados.** Las relaciones que se establecen a través del contacto personal crean la confianza y el sentido de comunidad necesarios para facilitar el intercambio de conocimientos. Aunque la comunicación electrónica puede ser muy efectiva, lograr que las personas se encuentren cara a cara es lo que realmente genera confianza e impulsa la gestión del conocimiento. El diseño del espacio de trabajo es un elemento determinante en este sentido, que puede facilitar o dificultar la interacción entre los empleados.
  - > **Crear incentivos para compartir el conocimiento.** En el sector lucrativo, muchas empresas integran las contribuciones de sus empleados a la base de conocimientos de la empresa en revisiones anuales del desempeño y en los cálculos de las bonificaciones.
- Las contribuciones y la utilización de los activos de conocimiento de la empresa son algunas de las dimensiones básicas del desempeño del personal. En algunas empresas, los ejecutivos y el personal del programa son incluso evaluados en parte por la cantidad de ayuda directa que brindan a sus colegas. Sin embargo, esta clase de iniciativas todavía son muy poco frecuentes en el ámbito de las ONG.
- > **Tener en cuenta el conocimiento desde el punto de vista de los recursos humanos.** Integrar la gestión del conocimiento en la descripción de los puestos de trabajo, así como en los criterios de evaluación, desempeño y promoción.
  - > **Obtener el apoyo de los líderes de la organización.** El equipo directivo necesita utilizar los sistemas tanto como el personal del programa, y no únicamente avalarlos.
  - > **Ser inclusivos.** Gran parte de los conocimientos que utiliza cualquier organización provienen de sus socios, de investigadores, de miembros de la comunidad, de expertos y de otras fuentes externas. A medida que las organizaciones crecen, es necesario que vayan ampliando su red de “conocimientos”, extrayendo información de una amplia gama de fuentes y transfiriendo el conocimiento fuera de los límites de la organización.
  - > **Desarrollar las competencias** asociadas con el aprendizaje y la gestión del conocimiento en el equipo directivo, y en las personas clave de los programas y de los servicios. Desarrollar planes de aprendizaje motivadores que deriven en mejoras sustantivas de la actividad profesional.
  - > **Flexibilizar las estructuras organizativas** y promover un estilo de liderazgo abierto y compartido.



### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

¿Cómo caracterizarías la cultura organizativa de tu entidad? ¿Existen subculturas?

¿Cómo valoras (puntos fuertes y puntos débiles) vuestra cultura con respecto a la necesaria para ser una organización del conocimiento?

¿Hay algo prioritario que reforzarías o cambiarías de vuestra cultura para avanzar en el proceso de conversión en una organización del conocimiento?



### ¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO FACILITA QUE UNA ONG SEA UNA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Ideas surgidas en el Foro de Liderazgo  
Enero de 2018

- > Un liderazgo compartido y que esté diseminado en la organización.
- > Un liderazgo que genere/facilite espacios para la diversidad.
- > Un liderazgo que favorezca la innovación.
- > Un liderazgo inspirador: que constantemente comunique qué es lo que nos mueve; que vincule el esfuerzo que supone gestionar el conocimiento con lo que conseguiremos, con el impacto que tendremos.
- > Un liderazgo en contacto con la realidad, que pretende transformar la entidad.
- > Un liderazgo que deje hacer, que muestre confianza en el equipo.

### 2.2.2. EL MODELO DE LIDERAZGO

Dado que la creación y la transferencia de conocimiento son fundamentalmente un proceso social, **el liderazgo es un factor clave en la creación y el mantenimiento de una cultura de gestión del conocimiento.** Pero ¿qué estilo de liderazgo es el más adecuado para fomentar una cultura que facilite la gestión del conocimiento?

Debido a la naturaleza del conocimiento –disperso, intangible–, **el papel del equipo directivo debe estar más en la periferia, desempeñando una función facilitadora que brinde oportunidades para que las personas intercambien conocimientos.** Se trata de ejercer un liderazgo que favorezca la innovación y que deje espacio para que los demás lleven a cabo sus propias iniciativas. Autores como Amy Edmonson hablan de un *liderazgo inclusivo*.<sup>15</sup> Los líderes que son accesibles, solicitan proactivamente *feedback*, reconocen sus propias limitaciones y reducen los costes psicológicos de participar y tomar la iniciativa están fomentando un clima que favorece la transmisión de conocimiento y la innovación.

<sup>15</sup> Vid. Edmonson, A. (2014): *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the Knowledge Economy*.

Siguiendo la clasificación utilizada por Goleman,<sup>16</sup> los estilos de liderazgo más adecuados para que las organizaciones sean organizaciones de conocimiento son el estilo visionario y el de *coaching*. Sin embargo, estos dos estilos no son los más frecuentes entre los directivos de las entidades del tercer sector, que tienden más bien a tener unos estilos de liderazgo democráticos y afiliativos. Avanzar hacia los estilos de liderazgo más orientados a movilizar y acompañar a los trabajadores es, pues, un reto pendiente para la mayoría de las entidades del tercer sector.

Gráfico 8. Seis estilos de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia a partir de Goleman.

16 Vid. Goleman, D. (2000): *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.

Por otra parte, el equipo directivo debe tener una visión clara y comunicarla al resto de la organización, y adoptar medidas proactivas, tales como asignar responsabilidades, supervisar la implementación de las iniciativas y reconocer las contribuciones al conocimiento que realizan los empleados o los voluntarios. El reconocimiento explícito es, efectivamente, fundamental para que los empleados vean el intercambio como parte integrante de sus prácticas diarias. Las recompensas no necesariamente deben ser en términos monetarios, sino

que iniciativas tales como destacar la “idea del mes” en los instrumentos de comunicación internos o en la web corporativa pueden alentar una participación más amplia. Otras iniciativas orientadas a facilitar la transmisión de conocimiento pueden ser promover un ambiente de apoyo para la participación en las redes o las comunidades de práctica, realizar visitas de campo, establecer contactos con empleados de otras ONG, consultar publicaciones periódicas de interés, o bien invitar a expertos externos regularmente.





## ALGUNAS MEDIDAS CONCRETAS PARA EJERCER UN LIDERAZGO CLARO QUE PROMUEVA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### Lograr el compromiso de los niveles directivos.

La dirección desempeñará un papel esencial en el diseño y la implementación de la estrategia de gestión del conocimiento. Por ello, pueden resultar útiles los programas piloto como una forma poderosa de mostrar cómo el intercambio de conocimiento está ayudando a una unidad o a un equipo a cumplir con su programa de trabajo.

### Dar ejemplo

Se debe promover el valor de compartir el conocimiento desplegando iniciativas específicas al efecto. Se debe fomentar el intercambio de conocimiento en la organización formulando preguntas tales como “¿Con quién has compartido esto?”, “¿Quién más podría hacer uso de esta información?”

### Integrar la estrategia de gestión del conocimiento en el equipo directivo

Algunas organizaciones optan por establecer un director de Conocimiento y Aprendizaje, mientras que otras incorporan el conocimiento y el aprendizaje como parte de las competencias del director de Operaciones. También es necesario integrar la GC en el nivel intermedio, para garantizar su buena aceptación en todos los departamentos. Se trata fundamentalmente de que el personal no perciba que la captación y el intercambio de conocimiento son una mera función auxiliar, sino una función principal.

### Identificar a los *champions* en GC

Identificar a aquellas personas que parecen ejercer un liderazgo informal en la organización. Es posible que no estén en una posición alta en el organigrama, pero son los miembros del personal a quienes los colegas buscan y cuyas indicaciones pueden influir en el comportamiento

individual. Como modelos a seguir por derecho propio, es necesario involucrar a estas personas en primer lugar, como parte del cambio hacia una cultura del intercambio de conocimientos. Otros aliados naturales son los colegas de la función de recursos humanos y cualquier miembro del personal encargado de la gestión y el aprendizaje del conocimiento.

### Comunicar, comunicar, comunicar

Una comunicación clara es fundamental para el éxito de cualquier proceso de gestión del cambio. Involucrar a las partes interesadas en las discusiones desde el principio dará sus frutos en forma de una mayor aceptación, porque el personal se sentirá parte del proceso. Es fundamental una buena comunicación sobre el valor y sobre los contenidos de la estrategia de GC que se quiere implantar –por ejemplo, otorgándole un nombre creativo e inspirador.

## TIP

### DEMUESTRA LOS BENEFICIOS DE COMPARTIR EL CONOCIMIENTO

**Para que los miembros de la organización entiendan plenamente los beneficios de gestionar adecuadamente el conocimiento, es necesario demostrarlo con resultados. ¿Qué desafíos concretos puede ayudar a abordar? ¿Cómo puede contribuir a mejorar la prestación de los servicios o la implementación de las políticas? Anclar el intercambio de conocimiento en algunas (o todas) las operaciones básicas de la organización contribuirá a que las personas puedan ver su valor.**



### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

¿Qué tipo de liderazgo crees que predomina en tu organización?

¿Cómo crees que influye en las prácticas de transferencia de conocimiento?

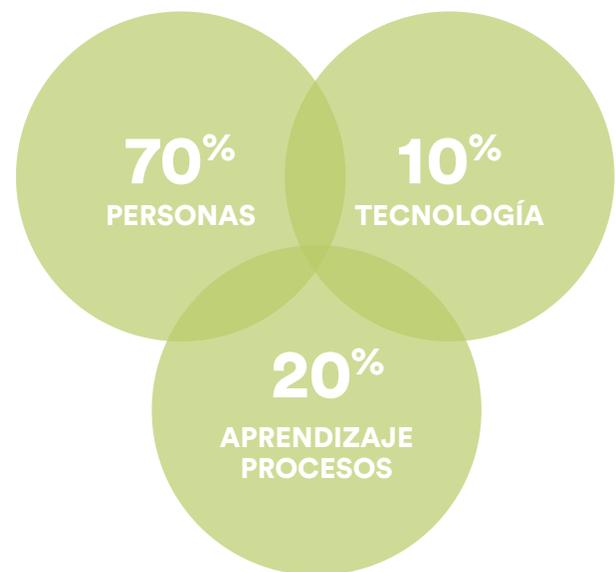
¿Cómo se confrontan y discuten ideas en tu entidad para generar conocimiento?

### 2.2.3. EL RETO DE LA TECNOLOGÍA

La gestión del conocimiento ha cambiado radicalmente en la última década gracias al desarrollo de las tecnologías de la información. Actualmente, a raíz del aumento de las plataformas de gestión y compartición de contenidos basadas en la nube, junto con los avances registrados en materia de inteligencia artificial y redes sociales, el ritmo del cambio está superando la capacidad de muchas organizaciones de mantenerse al día. La transformación digital está cambiando realmente la forma en que las personas captan, comparten y reutilizan el conocimiento dentro de las organizaciones. Sin embargo, la gestión del conocimiento no es un concepto basado en la tecnología. **La tecnología ayuda a la gestión del conocimiento, pero no es la fuerza impulsora de la acción, sino únicamente un elemento habilitador.**

La mayor parte del conocimiento que la gente tiene –el conocimiento profundo– se encuentra en sus cabezas, y ello seguirá siendo así aun cuando los sistemas estén mejor equipados para procesar datos no estructurados. Si bien la tecnología es ciertamente crítica para una estrategia sólida de gestión del conocimiento, su implementación requiere mucho menos esfuerzo que el cambio de comportamiento y de los procesos que conlleva.

Gráfico 9. Distribución del esfuerzo y la dedicación que requieren cada uno de los tres principales componentes de la gestión del conocimiento.



#### PERSONAS

Actitudes, compartir, innovación, habilidades, trabajo en equipo, motivación, organización, visión/objetivos, comunidades.

#### TECNOLOGÍA

Almacenaje y formato de los datos, redes, internet, *data mining* y *data analytics*, herramientas de decisión, automatización.

#### APRENDIZAJE PROCESOS

Mapas de gestión del conocimiento, flujos de trabajo, integración, prácticas destacadas, *business intelligence*.

Fuente: Bhatt (2000).

Incluso teniendo en cuenta esta circunstancia, es obvio que las ONG necesitan aprovechar la capacidad de las nuevas tecnologías para integrar el conocimiento en sus rutinas organizacionales. Es fundamental invertir en fortalecer sus sistemas de gestión de la información y en mapear sus necesidades de conocimiento para determinar sus necesidades tecnológicas. No existe una herramienta o una tecnología concreta que respalden las actividades organizacionales de GC. La elección de una herramienta en particular dependerá de factores tales como el tamaño de la organización o la infraestructura tecnológica existente.

Entre los retos más frecuentes en este ámbito, cabe señalar los siguientes:

- > Inversiones excesivas en tecnología, que no están respaldadas por los procesos adecuados.
- > Unos sistemas informáticos que no dan respuesta a las necesidades de información de los empleados.
- > Una conectividad deficiente.
- > Un nivel bajo de usabilidad de los sistemas.
- > Un coste elevado de adopción y mantenimiento de las herramientas tecnológicas necesarias.
- > La falta de habilidades tecnológicas entre los empleados para lograr el uso efectivo de las tecnologías.
- > Unos sistemas tecnológicos que no admiten el almacenamiento y el intercambio adecuados de conocimientos explícitos y tácitos.

**Las herramientas tecnológicas más utilizadas para gestionar el conocimiento son herramientas colaborativas, herramientas de simulación, motores de búsqueda, agentes inteligentes, distribución personalizada de la información, plataformas de *e-learning*, *data mining* y *text mining*, herramientas de presentación visual de datos, herramientas de soporte a la generación de ideas y creatividad, y herramientas para el desarrollo de mapas conceptuales y de conocimiento.**

Gráfico 10. Algunas herramientas destacadas para facilitar la gestión del conocimiento en el tercer sector.

## HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Se trata de programas destinados a la gestión de tareas/proyectos desde cualquier equipo o dispositivo móvil.

1. Impulsan una mejor comunicación entre los miembros de un equipo sobre aspectos concretos de una tarea.
2. Gestionan con agilidad y a través de recordatorios aspectos como los plazos de entrega o nuevas tareas.
3. Permiten incorporar documentos y compartirlos *online* con todos los miembros del equipo que participan en el proyecto.
4. Favorecen el debate entre las personas que comparten una tarea y la aportación de nuevas ideas, que quedan reflejadas por escrito y no se pierden en reuniones.
5. Se centran solo en la tarea que hay que desarrollar y evitan las distracciones hacia otros temas. Mejoran la productividad.
6. Permiten evaluar la gestión de las tareas y de los proyectos, y el grado de participación de todos los usuarios de un equipo, gracias a la opción de realizar informes que muchas de ellas incorporan.
7. Permiten conocer en tiempo real cuál es el grado de ejecución de una tarea y tomar decisiones en caso de que esta no se ajuste a los plazos de entrega o a los objetivos marcados.
8. Son especialmente útiles tanto para la gestión interna como para la coordinación de acciones web. Asimismo, este tipo de herramientas son la mejor opción para el desarrollo y el seguimiento de una campaña de marketing digital.

Asana  
Do It Tomorrow  
Nozbe  
Remember The Milk  
Podio  
Wunderlist  
Trello

## SOFTWARE DE COLABORACIÓN ORGANIZATIVA

Se trata de plataformas que conectan a los equipos con los servicios, las aplicaciones y los recursos que necesitan para hacer su trabajo. Su objetivo fundamental es **centralizar la comunicación** de la empresa en un único lugar, ya sean mensajes grupales, segmentados por canales para hablar de temas concretos en cada uno de ellos, o privados.

Más allá de permitir la comunicación instantánea individual o con varias personas, **promueven la conexión y la conversación sencilla para ayudar a la gente a crear conciencia acerca del trabajo compartido**. Además, permiten que los miembros de un equipo de trabajo vean, integren y accedan a los proyectos de trabajo para que todos se mantengan informados.

A través de los canales, es posible **crear líneas de comunicación entre todas las áreas de la empresa**, sea cual sea su tamaño (grande, pequeña o mediana). Uno de los beneficios inmediatos es evitar cientos de correos distintos; todo queda registrado como un historial de chat, que puede buscarse fácilmente. Tienen una interfaz fácil e intuitiva. También se pueden habilitar canales privados entre los miembros del equipo.

**Slack ofrece una integración completa con una amplia gama de productos de Google**, como unidades, hojas de cálculo y documentos. En total, este producto se integra con más de 750 aplicaciones de terceros.

**Microsoft Teams tiene la ventaja que es compatible con los productos de Microsoft**, como Office 365. Sin embargo, el sistema tiene una compatibilidad limitada con los productos de terceros proveedores y actualmente solo ofrece 150 integraciones.

### Workplace by Facebook

**Es un servicio independiente de Facebook**, aunque funciona de forma similar: cuenta con un muro, un chat, retransmisiones en directo (Facebook Live), grupos, traducciones automáticas o voz y vídeo sobre IP. Se integra en el sistema tecnológico de cada compañía y los empleados pueden acceder a la plataforma a través de iOS, Android o un navegador.

## CRM / SOFTWARE DE GESTIÓN DE SOCIOS Y/O DONANTES

Se trata de programas de gestión directamente relacionados con las personas en un doble sentido: interno (la comunicación del propio equipo) y externo (la comunicación y la relación con colaboradores, clientes, socios, etc.).<sup>17</sup>

1. Permiten **unificar y clasificar bases de datos de diferentes áreas**, facilitando el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas de la organización.
2. **Gestión de actividades y eventos.** Si se organizan eventos, un CRM permite hacer la invitación, la gestión de los asistentes, la planificación, las entradas, etc. Un CRM tiene la capacidad de crear campañas de e-mail, segmentar el público objetivo, realizar la trazabilidad de los asistentes, almacenar datos de participación..., todo ello con el objetivo de poder generar acciones de fidelización.
3. **Comunicaciones.** Facilitan la comunicación con los diferentes perfiles de contactos (con todos), con la posibilidad de segmentar quién recibe qué y en qué momento, además de almacenar estos datos en el perfil del contacto.
4. **Gestión de campañas.** Un CRM puede gestionar y analizar toda una campaña, e incluso segmentar los contactos a que se dirige, en función del objetivo, y obtener resultados que ayuden a la ulterior toma de decisiones.
5. **Captación.** Insertar formularios de inscripción en un sitio web facilita la captación de posibles interesados y un CRM centraliza la nueva información y la ordena para las comunicaciones con los socios, para aumentar la recaudación, etc.
6. **Gestión económica.** Un CRM permite automatizar parte de la actividad interna (o de *back-office*) y controlar la actividad económica. Existen CRM integrados a sistemas de cobros online, recepción de donaciones, pago de cuotas...
7. **Análisis.** Hay que medir las acciones y las actividades que se llevan a cabo. Al tener información completa de los resultados de las campañas, se pueden medir las acciones y tomar decisiones basadas en datos objetivos. Ello mejora la eficiencia en el uso de los recursos y hace que la ONG se concentre en aquellas actividades que resulten más efectivas.

myDonor  
Berrly  
SinergiaCRM  
CiviCRM

Fuente: Elaboración propia.



### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

¿Cuáles son los principales retos que comporta el análisis y la gestión de los datos y de la información en tu organización?

¿Qué mejoras crees que deberíais implementar para poder aprovechar al máximo el potencial que ofrecen las nuevas tecnologías para compartir información?

<sup>17</sup> Toda la información de este apartado ha sido adaptada de Solano, V. (2016): "Por qué es importante un CRM para una ONG". <<https://es.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-es-importante-un-crm-para-una-ong-victor-solano>>

#### 2.2.4. LA ESTRUCTURA Y LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS

Como ya se ha señalado, la organización debe desarrollar una visión clara y una cultura que facilite la gestión del conocimiento. Sin embargo, esta no será efectiva si no existen unas estructuras, unos sistemas y unos roles específicos que la respalden. En algunos casos, ello puede significar una inversión de recursos o la creación de estructuras adicionales, pero a menudo implica únicamente reorganizar y hacer un uso eficiente de los recursos y las estructuras ya disponibles. La estructura organizativa debe guiar los procesos de GC, pero no constreñirlos. Se trata de un marco de acción que deja los procedimientos y los procesos detallados a las personas que están implementando el trabajo.

Las organizaciones generalmente adoptan una estructura funcional o divisional. En una estructura funcional, los equipos de trabajo se definen por su actividad, mientras que las estructuras divisionales se basan en productos, servicios o ubicación. Sin embargo, **la estructura más ideal a la hora de gestionar el conocimiento es la matriz**, con una combinación de elementos impulsados desde el centro, mientras que otros son impulsados a escala local. Esta estructura ofrece las máximas oportunidades de intercambio de conocimiento y experiencias. La influencia de la estructura típica de las ONG, que comúnmente adopta formas jerárquicas, limita su capacidad para gestionar adecuadamente el conocimiento.

### TIP

**Es necesario integrar las funciones de aprendizaje y de intercambio de conocimientos en la medida de lo posible en las operaciones centrales de la organización. Uno de los principales obstáculos que impide la creación de una cultura de intercambio de conocimientos es la percepción de que se trata de un complemento menos prioritario para las responsabilidades laborales existentes. Para ayudar a superar esa percepción, las tareas relacionadas con el aprendizaje y la transmisión de conocimiento deben estar integradas y percibirse como parte del trabajo cotidiano de los miembros del personal.**

---

Steffen Soulejman, J.: *Becoming a Knowledge-Sharing Organization*.  
2016 International Bank for  
Reconstruction and Development /  
The World Bank



## ¿CÓMO DEBE SER LA ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN PARA FACILITAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

### Ideas surgidas en el Foro de Liderazgo

Enero de 2018

- > Un modelo más horizontal, cooperativo y flexible hace que el conocimiento fluya en la organización.
- > Los proyectos interdepartamentales ayudan a activar el conocimiento interno.
- > Menos orientada a resultados.
- > Es necesario superar una visión endogámica y asumir que mucho conocimiento está fuera y requiere alianzas.
- > Hay que fomentar una cultura de proyectos “interna”, es decir, gestionar como proyectos temas internos de la entidad.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que el tamaño de la organización también afecta notablemente su capacidad para gestionar el conocimiento. Las organizaciones más pequeñas suelen ser más efectivas en su gestión del conocimiento, a pesar de que les cuesta más formalizar sus procesos para hacerlo. A medida que las organizaciones crecen, las fórmulas para compartir conocimiento resultan menos efectivas. Las organizaciones que experimentan crecimientos muy rápidos a menudo se enfrentan a un reto complejo: por una parte, quieren establecer mecanismos y estructuras más efectivos para la gestión del conocimiento, pero, por otra parte, no quieren perder la cultura abierta e informal que ha orientado su éxito inicial.





CASO

## OXFAM INTERNACIONAL, UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZATIVA EN TORNO AL CONOCIMIENTO

En los últimos años, Oxfam ha iniciado un proceso de reestructuración profunda a escala global. Como parte de su plan de transformación estratégica 2020, Oxfam **busca posicionarse como una organización basada en el conocimiento** en el sector del desarrollo internacional. Para ello, en los últimos años, está examinando sus estructuras de gestión a escala nacional, regional y mundial, unificando sus múltiples programas y campañas globales bajo una única estructura operativa integrada. El objetivo es lograr un alcance más global, compartiendo mejor el conocimiento y la experiencia con el fin de incrementar su capacidad de influencia.

Se trata de un enfoque experimental que implica una estructura más autoorganizada, en la cual los líderes proporcionan orientación y apoyo general, y los equipos son evaluados en función del valor del aprendizaje que generan, y se les permite tomar riesgos y experimentar.

Uno de los elementos fundamentales de este proceso de reestructuración es la **creación de *knowledge hubs* a escala global**. Se trata de centros de conocimiento que trabajan en temas estratégicos para el conjunto de afiliados de la organización y que son liderados o coliderados por diferentes entidades de la confederación: resiliencia, mujer, igualdad, cambio climático, etc. Funcionan como una red y reúnen a colegas de Oxfam de diferentes países del mundo que trabajan o están interesados en un tema determinado. Disponen de un pequeño equipo cuya función es movilizar y animar la red y las conexiones de los intermediarios, y proporcionar enlaces, ideas y oportunidades para aprender más, generar conocimiento e intercambiar. El personal básico de los *knowledge hubs* también utiliza sus conocimientos temáticos y su experiencia para seleccionar recursos de aprendizaje, análisis y herramientas externas e internas de Oxfam, y ponerlas a disposición de la red. Su misión es asegurar la consistencia y la coherencia de todo lo que se hace a nivel de terreno para toda la confederación.

Por último, es importante señalar que, a menos que las iniciativas relacionadas con la GC tengan un propósito claro, estén completamente integradas en los procesos orientados a la mejora del rendimiento y su eficacia se pueda medir, tarde o temprano serán objeto de recortes presupuestarios o postergadas ante la existencia de otras prioridades. Sin embargo, si gestionar el conocimiento no es fácil, mucho menos lo es evaluar sus procesos y resultados. La gestión del conocimiento previene el desperdicio de dinero, tiempo y recursos humanos, y no se puede medir lo que se previene. Es difícil cuantificar el tiempo invertido o el coste de hallar la información correcta o de manejar información obsoleta, en vez de actualizada. Por otra parte, la multiplicidad de áreas que debe tener en cuenta, la diversidad de indicadores y actores que forman parte de estos proyectos y la propia indefinición que en ocasiones se deriva del término hacen todavía más compleja esta tarea. El impacto de gestionar adecuadamente el conocimiento es vago, a menudo poco visible y difícil de atribuir.



### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

**¿Qué elementos de la estructura organizativa y de la forma de trabajar de tu entidad crees que facilitan la gestión del conocimiento?**

**¿Y, por el contrario, cuáles crees que la perjudican?**

## 2.3. Hacia una definición de una estrategia de gestión del conocimiento en las ONG. Algunas pistas

Además de los factores clave ya mencionados, la existencia de una estrategia de gestión del conocimiento formalizada es altamente beneficiosa para adoptar con éxito estas prácticas dentro de una organización. El objetivo de esta estrategia es traducir la visión de la gestión del conocimiento de una organización en un conjunto definido de acciones y objetivos medibles. En la mayoría de los casos, las iniciativas de gestión del conocimiento comienzan antes de que haya una estrategia, y la estrategia es una forma de consolidar, mejorar y sistematizar las actividades existentes. ¿Cuáles son los beneficios de desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento? Una estrategia puede ayudar a:

- > Proporcionar un plan claro y comunicable sobre la situación actual de la organización, adónde debe ir y cómo llegar.
- > Incrementar la conciencia y la comprensión de las buenas prácticas en la gestión del conocimiento.
- > Obtener el compromiso de la alta dirección.
- > Integrar la gestión del conocimiento en la cultura corporativa.
- > Atraer personas y recursos para ayudar a implementar dicha estrategia.
- > Proporcionar una base con respecto a la cual poder medir los avances.



### UNA BUENA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- > Está alineada con los demás documentos programáticos, planes y estrategias de la organización.
- > Atribuye de forma explícita responsabilidades y competencias específicas relacionadas con la gestión del conocimiento a varias unidades, directivos y miembros del personal.
- > Utiliza un lenguaje claro para permitir una comprensión generalizada.
- > Proporciona principios inspiradores en vez de procesos que pueden paralizar la acción.
- > Establece la dirección sin señalar detalles operativos.
- > Crea un marco que otros puedan seguir, estableciendo conexiones naturales a su flujo de trabajo.

Gráfico 11. Liderar la transformación de tu ONG en una organización del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, una estrategia de conocimiento y aprendizaje bien desarrollada identificará formas para mejorar el uso del conocimiento histórico y actual, tanto dentro de la organización como fuera de ella. El fin último de dicha estrategia es lograr una mayor unidad, coordinación y coherencia del trabajo de la organización como un todo.<sup>18</sup> Iniciar un proceso orientado a mejorar las prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento requiere tiempo y esfuerzo, por lo cual su alcance dependerá de la realidad y de las necesidades de la organización, así como de su grado de madurez. Si la organización no cuenta, por ejemplo, con los recursos humanos, económicos o materiales necesarios para desarrollar su propio programa de actividades, es evidente que no está madura para iniciar un proceso de estas características. Ahora bien, si la organización tiene cubiertas sus necesidades básicas, cuenta con un cierto desarrollo organizativo y con unas prácticas de gestión mínimamente estructuradas, elaborar un plan de gestión del conocimiento puede comportar un proceso de reflexión de gran interés y un procedimiento valioso para identificar deficiencias en nuestros flujos de trabajo debido al carácter transversal de la información.

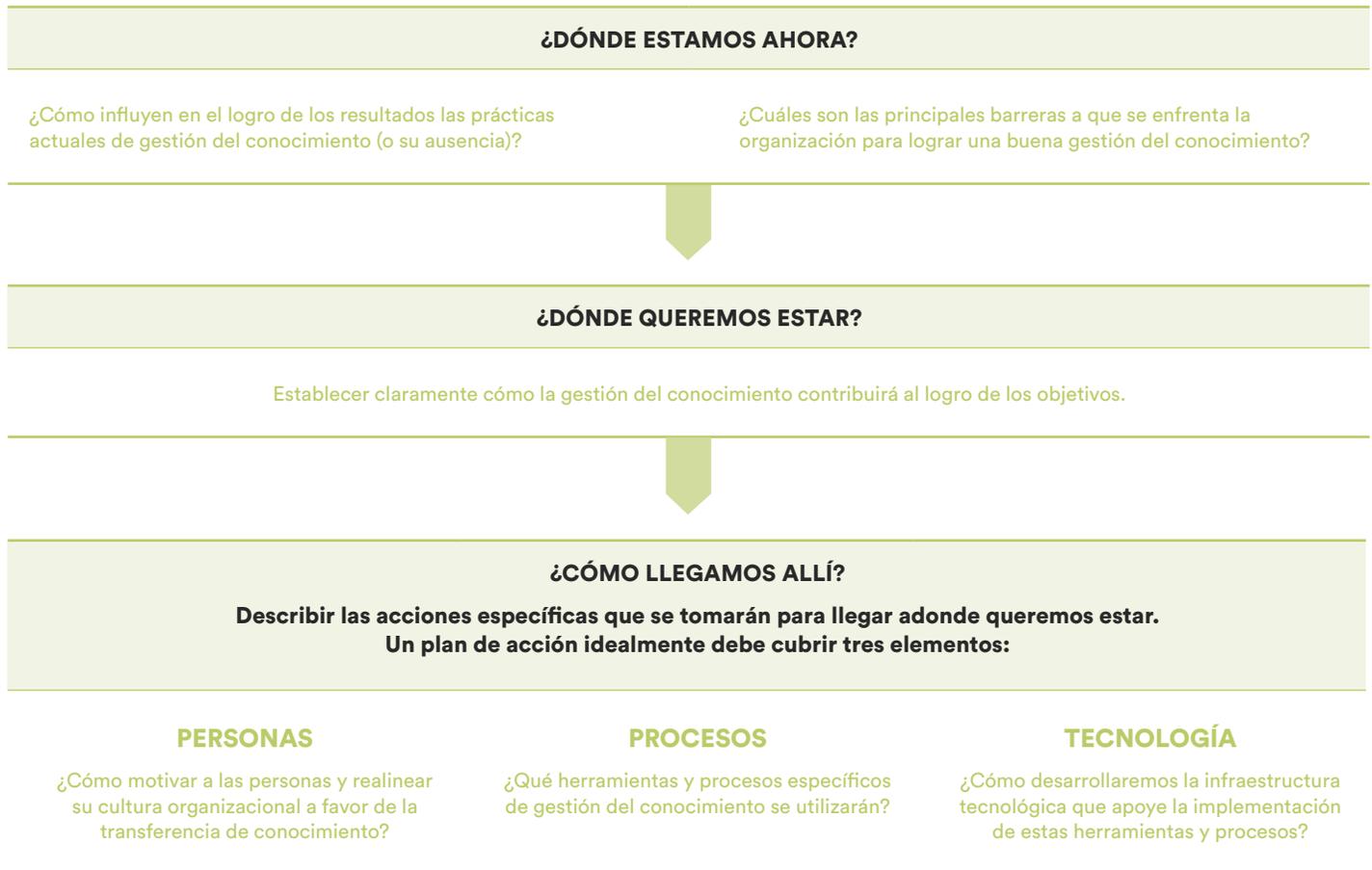
No existe un método de gestión estándar o un enfoque uniforme que una ONG pueda adoptar para convertirse en una organización del conocimiento. Dada la diversidad inherente en el sector de las ONG —desde pequeñas organizaciones de carácter comunitario que abordan cuestiones locales y se basan principalmente en el trabajo voluntario, hasta grandes organizaciones que operan internacionalmente—, cada organización deberá desarrollar su propia estrategia, atendiendo sobre todo a que esté firmemente enraizada en sus competencias centrales, integrada en sus procesos de trabajo y alineada con sus objetivos. En este proceso, será muy útil responder a tres preguntas clave:

**TIP**

**Cocrear el documento de estrategia.** Involucrar a un amplio grupo de partes interesadas y *champions* en la redacción de la estrategia. Hacerlo ayudará a construir un sentido de propiedad al crear una agenda compartida, en vez de limitarse a emitir una directiva.

18 Vid. Ramalingam, B. (2007): *Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organizations*. RAPID & Overseas Development Institute.

Gráfico 12. Tres preguntas guía a la hora de definir una estrategia de gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Identificar las necesidades de conocimiento de nuestra organización y determinar dónde estamos es, sin duda, un aspecto clave en la definición de una estrategia de gestión del conocimiento. Se trata de desarrollar un modelo conceptual sobre qué lleva a cabo la organización y qué conocimientos necesita para hacerlo, revisando las capacidades de la propia organización con relación a los tres factores fundamentales que influyen en la gestión del conocimiento: las personas (la cultura organizativa), los procesos y la tecnología existente.

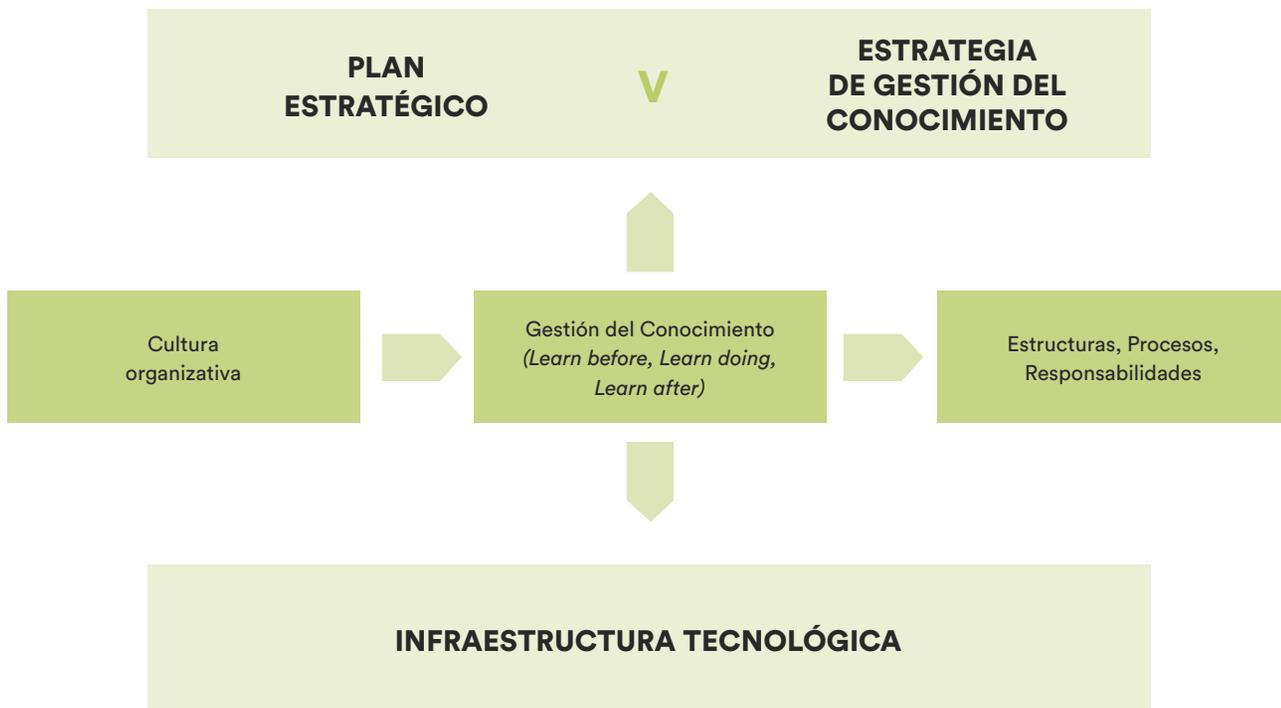


## PARA PROFUNDIZAR

Actividades de gestión del conocimiento y competencias/personas, procesos y plataformas necesarios para cada una.

[LINK A ANEXO](#)

Gráfico 13. Enfoque holístico en la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.



## UN PASO CLAVE A LA HORA DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ES DETERMINAR QUÉ CONOCIMIENTOS TENEMOS Y QUÉ CONOCIMIENTOS NECESITAMOS

Una auditoría sobre el conocimiento puede revelar las necesidades, los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades, las amenazas y los riesgos de la gestión del conocimiento de la organización. Proporciona información sobre dónde necesita la organización enfocar sus esfuerzos de gestión del conocimiento. El desafío no se centra tanto en cómo captar el conocimiento, sino en qué conocimiento es necesario captar. En muchos casos, las organizaciones captan únicamente información descriptiva básica de su trabajo o, por el contrario, intentan documentarlo todo y, ante la imposibilidad de acometer tal empresa, terminan captando poco conocimiento útil. Antes de que se pueda implementar cualquier sistema de gestión de conocimiento, es importante desarrollar un sentido más claro de qué conocimiento se puede transferir y volver a aplicar de manera útil y **qué conocimiento se debe recopilar para compartirlo en áreas geográficas y programáticas.**

Como señala Hume,<sup>19</sup> para muchas ONG un buen punto de partida puede ser empezar con un marco básico que distinga el “conocimiento que necesitamos para operar” del “conocimiento que estaría bien tener para operar”. En un primer momento, es fundamental centrarse en el conocimiento que satisface las necesidades operativas inmediatas de forma rápida y efectiva, en vez de especular sobre sistemas de gestión del conocimiento que respalden todas las áreas estratégicas y operativas. Este se considera el mejor enfoque para las organizaciones resistentes al cambio, las organizaciones estratégicamente inmaduras y las que desarrollan una estrategia de GC por primera vez. Existen varias prácticas para descubrir el conocimiento que ya existe (o que falta) en una organización:

### Mapeo del conocimiento

Los mapeos de conocimientos combinan diversos métodos para identificar el conocimiento más relevante (“análisis de contenido”) y el modo en que se utiliza (“análisis de proceso”). Los métodos incluyen encuestas, *focus groups* y entrevistas a los interesados. El documento resultante mostrará quién es el “propietario” del conocimiento, cómo se creó, dónde se encuentra, cómo fluye entre los miembros del personal y demás partes interesadas, y cómo se utiliza.

### White pages

También conocidas como páginas de perfil, localizadores de experiencia o catálogos de capacidades, las *páginas blancas* ayudan a las personas a identificar a colegas dentro de su organización que tienen el conocimiento o la experiencia que buscan para una tarea en particular. Este catálogo facilita las conexiones, la creación de conocimiento y las nuevas colaboraciones.

### Análisis de brechas de conocimiento

En contraste con la auditoría de conocimiento, que analiza lo que está disponible en la organización, el análisis de brechas de conocimiento se centra en el conocimiento que falta en la organización. Compara las competencias organizativas actuales con las competencias requeridas, y la diferencia entre ambas representa la brecha de habilidades que debe abordarse. En un contexto de intercambio de conocimientos, el análisis ayuda a priorizar aquellas áreas en que el conocimiento se debe identificar y compartir de una forma más amplia. Un análisis de brechas también puede ser útil para identificar y desarrollar nuevas habilidades para el desarrollo de nuevas tareas.

19 Hume (2014): Tesis.



## UN PASO CLAVE A LA HORA DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ES DETERMINAR QUÉ CONOCIMIENTOS TENEMOS Y QUÉ CONOCIMIENTOS NECESITAMOS

### **Análisis de redes sociales**

En el contexto de la gestión del conocimiento, el análisis de redes sociales crea un mapa de flujos de conocimiento: ¿de quién busca la gente el conocimiento?, ¿con quién lo comparte? A diferencia de un organigrama, que muestra las relaciones formales, un gráfico de redes sociales muestra las relaciones informales de intercambio de conocimientos. Permite a los líderes de la organización visualizar y comprender las relaciones informales y las estructuras institucionales que pueden facilitar o impedir la creación y el intercambio de conocimiento.

### **Peer-assisted learning**

Se trata de un proceso simple y fácil de implementar en el cual los miembros del personal organizan una sesión o un taller para buscar conocimientos e ideas de otros compañeros de la organización. El objetivo es reunir un conjunto de soluciones de un grupo diverso de colegas, que puede también involucrar a empleados de grupos externos. La documentación de los resultados de dichas reuniones capta el conocimiento procesal y sustantivo adquirido.

### **Revisión *pre mortem***

En el entorno médico, una autopsia permite a los profesionales de la salud saber qué causó la muerte de un paciente. En las evaluaciones de conocimiento, una revisión *pre mortem* está diseñada para fortalecer un proyecto antes de su lanzamiento formulando hipótesis sobre las razones por las cuales podría fallar y formas de evitar esos resultados. La revisión *pre mortem* imagina que lo peor ya ha sucedido, que el proyecto ha fallado espectacularmente, y pregunta qué salió mal. Los participantes escriben, de forma independiente, todas

las razones que se les ocurran para el fracaso, y luego se les anima a imaginar colectivamente soluciones a esta serie de hipotéticos fallos. El proceso a menudo puede revelar conocimientos y competencias hasta ahora no reconocidos.

### **Challenge sessions**

Las sesiones de desafío, a veces denominadas *sesiones de ideación*, se inician generalmente cuando la organización o un equipo se enfrentan a un problema aparentemente irresoluble y se necesita un gran avance. El desafío es un componente de dos vías. Por un lado, los participantes reciben declaraciones deliberadamente provocativas sobre la situación. Por otro lado, los participantes deben suspender el juicio apresurado y condicionado, aprovechar sus propias experiencias y generar soluciones, incluso aunque desafíen el conocimiento convencional.

**TIP**

### **DETERMINE LO QUE SABE**

La mayoría de las organizaciones ya participan, al menos parcialmente, en algunas buenas prácticas de intercambio de conocimientos, sin siquiera darse cuenta. Por tanto, es importante buscar equipos o grupos que ya estén compartiendo conocimientos, descubrir de qué sus procesos benefician tanto al equipo como a la organización en general y celebrar estos ejemplos de buenas prácticas.

El documento que recoge la estrategia de gestión del conocimiento de la entidad usualmente tiene los apartados siguientes:

## 1. PREÁMBULO

Establecer vínculos entre la estrategia de gestión del conocimiento, y la misión y los objetivos estratégicos de la entidad. Para que una organización interiorice la importancia y la oportunidad de implantar un sistema de gestión del conocimiento, es necesario un proceso previo de **reflexión sobre el valor del conocimiento como recurso crítico y estratégico**. Se trata de ver cómo el conocimiento contribuye a lograr los objetivos estratégicos de la organización

## 2. VISIÓN Y EXPECTATIVAS

Definir la visión y las expectativas de la entidad con respecto a la estrategia de gestión del conocimiento.

## 3. PRINCIPIOS

Definir los principios que guiarán las prácticas de gestión del conocimiento.

## 4. STAKEHOLDERS

Identificar a todos aquellos actores que se beneficiarán de la gestión del conocimiento y describir sus necesidades. Ello ayudará a definir acciones específicas para diferentes grupos.

## 5. DEFINICIÓN DE HERRAMIENTAS Y POLÍTICAS PARA LA GC

Es la parte central del documento. Se trata de identificar las tecnologías, los procesos y las acciones más adecuados para gestionar el conocimiento en nuestra organización, integrando la GC en los procesos de planificación. Una buena manera de delimitar qué tecnologías, procesos y acciones son más adecuados para nuestra organización es responder a preguntas que sean:

- > **Relevantes:** ¿Las actividades previstas de gestión del conocimiento coinciden con las prioridades de la entidad? ¿Están en línea con la dirección estratégica de la entidad, el área y/o el equipo?
- > **Equilibradas.** Los productos de conocimiento previstos ¿constituyen un balance de temas y enfoques (general, detallado)? ¿Llenan vacíos informativos? ¿Complementan los productos existentes?
- > **Realistas.** ¿Son realistas y alcanzables con los recursos actuales de la entidad (económicos, de recursos humanos)?
- > **Específicas.** ¿Se trata de productos/acciones claramente definidos en cuanto a las responsabilidades y al calendario?
- > **Satisfactorias de las necesidades del usuario.** Los productos o las acciones previstos ¿se basan en una demanda de los usuarios?
- > **Adecuadas a las capacidades existentes.** ¿Actualmente, existen en el equipo las capacidades necesarias para llevar a cabo las acciones de GC previstas? De lo contrario, ¿cuánto tiempo llevaría desarrollar esas capacidades?

## 6. IMPLEMENTACIÓN

- > **Calendario.** Incluir una descripción general y un programa detallado de tareas. La descripción general proporciona los hitos críticos de implementación, mientras que el cronograma detallado proporciona requisitos de tiempo, plazos y responsabilidades claros.
- > **Roles y responsabilidades.** Detallar los roles, las responsabilidades y las capacidades requeridas de los diversos *stakeholders* que implementarán la estrategia de gestión del conocimiento.
- > **Presupuesto.** Determinar las necesidades financieras de la estrategia de implementación, más detalladamente para el primer año y de forma más general para los años subsiguientes, cuando las prioridades y las acciones de implementación probablemente se vean influenciadas por las experiencias del primer año.

## 7. COMUNICACIÓN DE NUESTRO PLAN DE GC

A través de una versión resumida y más accesible, que capte los conceptos y los elementos clave de la estrategia y los beneficios esperados.



## ASPECTOS QUE HAY QUE TENER EN CUENTA AL DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

### **Captar o conectar**

Es decir, ¿nos concentramos en recopilar información o en conectar a personas con personas? No se trata de una decisión de “todo o nada” y la mayoría de las estrategias de gestión del conocimiento tienden a ser una combinación de ambas acciones.

### **Adaptar las prácticas de GC a los flujos de trabajo existentes**

En vez de tratar de forzar al personal de nuestra organización a cambiar sus métodos de trabajo, es preferible implementar soluciones que permiten a los equipos seguir trabajando como lo han hecho siempre, agregando conocimiento valioso y haciéndolo accesible.

### **Equilibrar la visión a largo plazo con *quick-wins***

Es útil elegir algunas actividades básicas en que puedan verse resultados rápidamente y priorizarlas. Puede tratarse de actividades fáciles de planificar e implementar, pero que contribuyan a un ambiente positivo de intercambio de conocimientos (por ejemplo, reuniones mensuales para analizar un programa o para presentar las lecciones aprendidas). Todo ello, sin olvidar nuestra visión a largo plazo.

### **Construir la evidencia con programas piloto**

El uso compartido de conocimientos en los programas piloto puede ayudar a lograr una aceptación temprana. Dependiendo del enfoque estratégico de la organización, el programa piloto puede ser interno, nacional o internacional, pero siempre eligiendo áreas prioritarias para la organización que faciliten la visibilidad de los esfuerzos y los resultados de las acciones de gestión del conocimiento implementadas.

### **Definir indicadores de éxito**

El control y la evaluación han de ser un hilo conductor que se ejecute a lo largo de todo el programa de GC.

Ello no será posible a menos que (1) se identifiquen los resultados deseados, junto con los indicadores de éxito medibles para cada resultado, con respecto a una línea de referencia cuando sea posible; (2) las operaciones y los resultados intermedios sean supervisados y documentados, y (3) los resultados se evalúen con respecto a unos objetivos. Un sólido programa de seguimiento y evaluación ayudará a mantener viva la llama del intercambio de conocimientos y demostrará concretamente cómo marca la diferencia en el desempeño de la prestación de servicios de una organización.

### **Crear el ambiente adecuado**

Una gran parte de cualquier esfuerzo de cambio en una organización es la comunicación. Generar entusiasmo y demostrar el impacto tangible y positivo que el intercambio de conocimientos puede tener para el trabajo diario de todos es fundamental para implementar con éxito la estrategia de GC. La alta dirección debe declarar abiertamente su apoyo a esta estrategia, solicitar el compromiso de todos para implementarla y respaldarla con incentivos no monetarios pero altamente atractivos.

### **Establecer colaboraciones**

Los entornos cada vez más complejos a que se enfrentan las ONG hacen que las asociaciones sean una opción cada vez más importante para aumentar la calidad y visibilidad de los programas de gestión del conocimiento, tanto internamente como externamente. Las alianzas a escala nacional son importantes para ampliar el horizonte de aprendizaje y para escalar las soluciones probadas. Las asociaciones internacionales también pueden aumentar la exposición a las buenas prácticas en la misión operativa. Además, estas colaboraciones también pueden ser beneficiosas para reducir los costes o atraer financiación.

## 2.4. El conocimiento en las ONG españolas. Resultados de la encuesta

A lo largo de este informe, se presentan ideas basadas en publicaciones de referencia, opiniones de expertos y ejemplos de buenas prácticas que puedan ser inspiradoras para el sector. Pero, para contextualizar el tema, era necesario combinarlo con la realidad: ¿Cómo están las ONG españolas en este ámbito del conocimiento? En primer lugar, ¿lo consideran una cuestión relevante? Pero, además, ¿se está gestionando actualmente como un tema estratégico dentro del sector y, por tanto, se le asignan recursos?

Para elaborar este diagnóstico y responder a las preguntas anteriores, entre otras, se ha realizado un trabajo de campo cuantitativo basado en una encuesta sobre ONG y conocimiento, a la cual respondieron inicialmente 331 encuestados. Una vez validados los datos, la muestra final que se presenta en este informe son las 247 respuestas válidas y completas, facilitadas por responsables del sector no lucrativo.

### 2.4.1. LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR

Los mismos directivos de las ONG son conscientes de la importancia que debe tener la gestión del conocimiento dentro del propio sector. Lo demuestra el hecho de que **el 89 % de los encuestados consideran que se trata de un tema muy o bastante importante** (el 62 % y el 27 %, respectivamente).

Gráfico 14. Importancia del conocimiento en el sector.

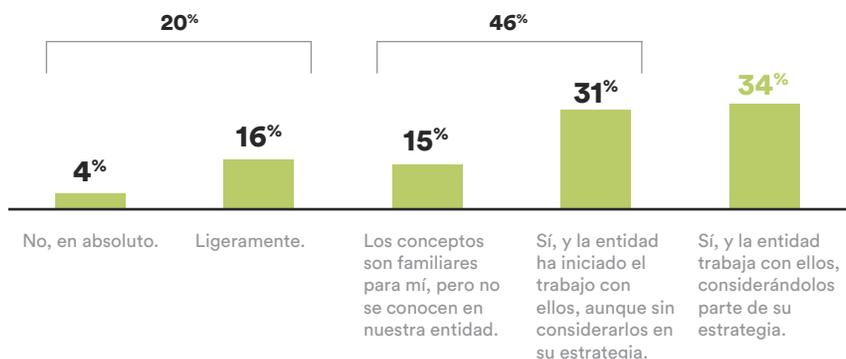


Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.



Esta importancia, sin embargo, no se traslada en igual medida al trabajo de las entidades. Por ejemplo, solo el 34 % de los responsables afirman que su entidad está familiarizada con los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento y los consideran parte de la estrategia. La mayoría de las entidades, en cambio, deben profundizar más en estos conceptos, pues no se conocen suficientemente o solo parcialmente, y no llegan a incorporarlos en la estrategia. Así, una primera conclusión evidente es la **falta de plasmación de esta importancia en la estrategia organizativa**.

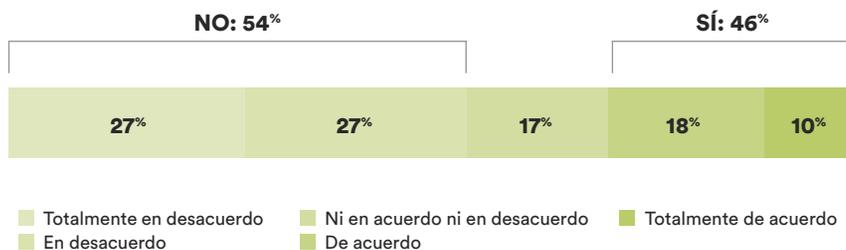
Gráfico 15. Los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento son familiares en la entidad.



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

De hecho, esta misma conclusión también se pone de manifiesto al preguntar directamente por la existencia de una estrategia o un plan específico de gestión del conocimiento, pues solo el 29 % afirman tener algún plan o estrategia formalizado y por escrito, mientras que más de la mayoría (el 54 %) no disponen de ninguno.

Gráfico 16. La organización dispone de un plan y/o estrategia de gestión del conocimiento formalizado y por escrito.



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

La importancia asignada al conocimiento está estrechamente relacionada con los beneficios asociados a una gestión correcta del mismo. Al consultar a los responsables del sector, destacan, en primer lugar, las aportaciones internas, especialmente en el ámbito de los programas, donde prácticamente todos consideran que lleva a mejorar la calidad, la eficiencia y la eficacia de los servicios y los proyectos (el 94 %). También es claramente mayoritario el grupo que considera que una gestión adecuada del conocimiento permite ser más innovador y que la entidad incrementa su capacidad de adaptación al entorno (el 80 %).

Un segundo grupo de elementos también destacados por la mayoría, aunque con menor peso, son los beneficios que el conocimiento aporta a la mayor satisfacción de los beneficiarios para los que trabajan las entidades (el 69 %), que también permite que se apropien más de las iniciativas que se promueven. Y, a escala interna, abordar estos temas contribuye a mejorar el clima laboral y la motivación del equipo de la ONG, así como la cultura organizativa (el 55 %).

Gráfico 17. Beneficios de una gestión correcta del conocimiento.



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

Así, más de la mayoría de los encuestados coinciden en lo que se refiere a los beneficios internos que se acaban de detallar. En cambio, sorprende que, pese a considerarlo un tema importante (como se ha mencionado y se ha mostrado en el gráfico 14), sean menos de la mitad (el 49 %) los responsables que señalan que otro beneficio potencial es poder llegar a ser referentes en su ámbito. Algo que, a nuestro parecer, debería ser clave especialmente en el entorno actual. E incluso es menor el porcentaje que considera que puede ayudar a ser más influyentes e incidir en otros actores (solo el 35 %).

Los beneficios que tienen menor peso son también externos y destacan especialmente los vinculados a la relación con los socios y los donantes (el 31 % con respecto a la mejora de la relación y la lealtad, y el 26 % en cuanto a incrementar la capacidad de captación de recursos de los mismos colaboradores o de nuevos). Estos datos chocan con las tendencias actuales en el ámbito empresarial, en que cada vez más las empresas empiezan a trabajar en el ámbito de los datos y de las analíticas para mejorar el conocimiento de sus clientes, con el objetivo de incrementar su capacidad de atracción (fidelización y atracción de nuevos consumidores gracias a un mejor ajuste de su oferta de productos y servicios).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Por ejemplo, en el informe *Adopción e impacto de los big data y la advanced analytics en España* del Institute for Data-Driven Decisions de ESADE, publicado en mayo de 2018, se realiza un diagnóstico del estado de las empresas españolas en el ámbito de los *big data* y de la *advanced Analytics* (BDAA). Una de las conclusiones es que el motivo principal para iniciar esta transformación de BDAA es "personalizar/mejorar la relación con el cliente", según el 68 % de la muestra. Estudio disponible en: <[http://itemsweb.esade.edu/wi/Informe\\_ESADE\\_ID3.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/Informe_ESADE_ID3.pdf)>.

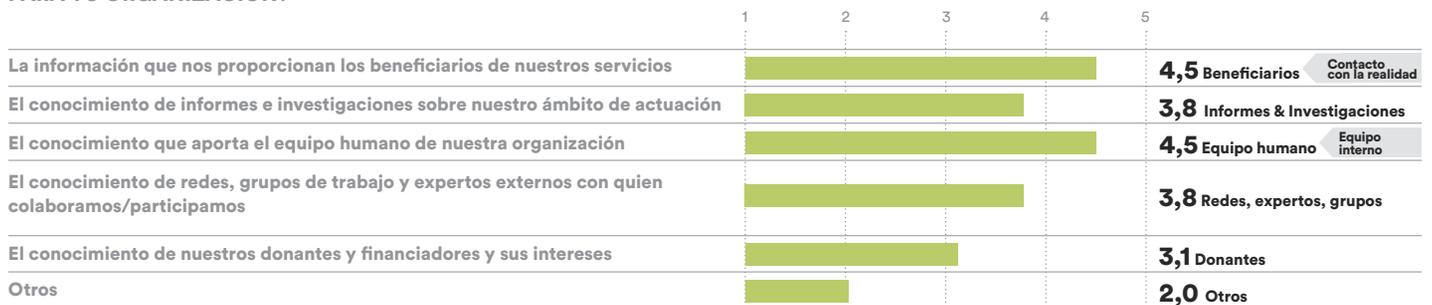
### 2.4.2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR: FUENTES Y RECURSOS DESTINADOS

Una de las primeras cuestiones relativas a la gestión concreta dentro de la propia entidad es de qué fuente procede o debe proceder el conocimiento. La conclusión principal es que el tipo de conocimiento que se considera más importante es el que procede de las personas que están en el día a día de la entidad, tanto del equipo interno como de los beneficiarios, que pueden recoger esta información del contacto directo con la realidad. En ambos casos, se asigna una puntuación de 4,5 (en una escala de 1 a 6) a dichos colectivos.

En segundo lugar, se sitúan las fuentes externas de información o de conocimiento, como son los estudios o los informes de otras instituciones, o la relación y la colaboración con otros grupos de trabajo y con expertos y la participación en redes (3,8) e, incluso, los propios donantes (3,1).

Gráfico 18. Tipo de conocimiento más importante para la organización.

#### ¿QUÉ TIPO DE CONOCIMIENTOS CREES QUE ES MÁS IMPORTANTE PARA TU ORGANIZACIÓN?



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

Como ya hemos visto, la mayoría de las entidades no disponen de una estrategia o de un plan formalizado para la gestión del conocimiento, pero ello no implica que no se le estén asignando recursos. Por ejemplo, aunque solo el 29 % reconoce tener un documento escrito sobre sus actuaciones en este ámbito, el 42

% indica que cuenta con alguna persona responsable de este tema en su equipo (aunque no sea su función exclusiva). En cambio, la asignación de presupuesto a estas tareas es menor: solo una tercera parte de las entidades afirman destinar recursos económicos directos a ello.

Gráfico 19. Recursos asignados a la gestión del conocimiento.



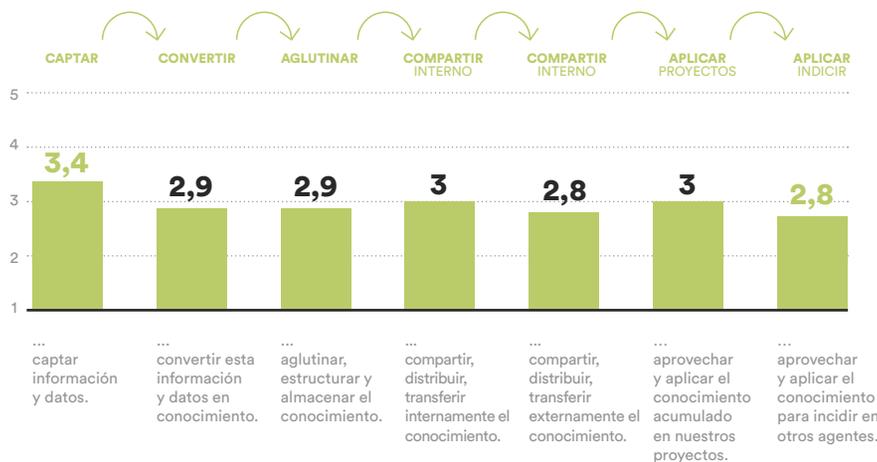
Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.



Pero, la gestión del conocimiento ¿es objeto de la misma atención en sus diferentes fases? ¿Se trabaja y se asignan recursos e interés a todas ellas, o bien algunas concretas necesitan mejoras? Los responsables del sector responden a estas preguntas al referirse a la situación de su propia entidad en las diferentes fases. Así, en general, se consideran mejor posicionados en las fases iniciales de captación y generación

de información y datos, con una puntuación de 3,4 sobre 5. Sin embargo, las demás etapas no superan los 3 puntos. Destaca especialmente la baja puntuación en el ámbito externo, tanto en la fase de transferencia y de compartir conocimiento y distribuirlo a terceros, como en la fase de aplicación del conocimiento para incidir en otros.

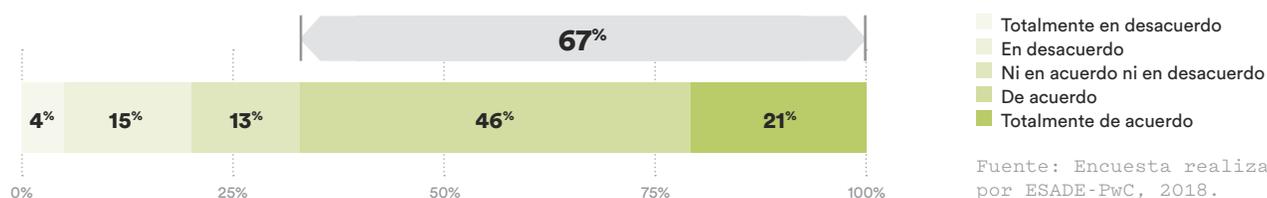
Gráfico 20. Situación de la entidad en las diferentes fases de gestión del conocimiento.



Otra de las conclusiones es que existe la sensación compartida de que debe mejorarse la difusión y el acceso al conocimiento ya existente en la entidad, ya que, por ejemplo, la mayoría de

los responsables (dos terceras partes) están de acuerdo en que efectivamente se tiene en cuenta, pero está disperso y no es suficientemente accesible.

Gráfico 21. Existe conocimiento en la organización, pero está disperso y no es suficientemente accesible.



### 2.4.3. FACTORES CLAVE EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: AUTODIAGNÓSTICO DEL SECTOR

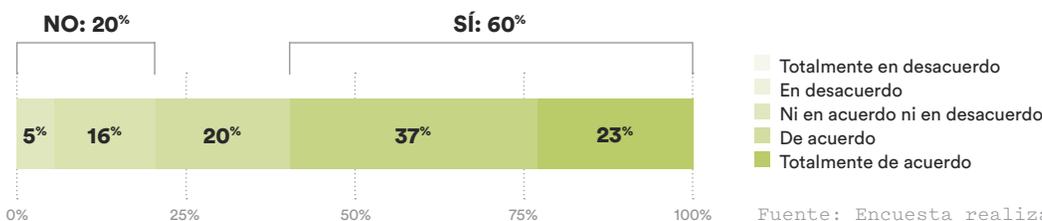
Con respecto a las ideas aportadas en el apartado 2.2 sobre los factores clave de éxito en la gestión del conocimiento en las ONG, hemos preguntado a los responsables del sector sobre la situación de su entidad en diferentes ítems concretos dentro de los cinco ámbitos identificados:<sup>21</sup>

- > Estrategia
- > Cultura organizativa
- > Tecnología
- > Procesos
- > Liderazgo

Los resultados muestran que en uno de los ámbitos en que se consideran mejor situadas es en el de tener una **cultura organizativa** que promueva la generación, la difusión y la gestión del conocimiento. En efecto, las propias entidades consideran que su cultura actual facilita las acciones de desarrollo y mejora de la gestión en este ámbito, incentiva a sus equipos a compartir y utilizar el conocimiento, e incluso reconocen el fracaso como condición de posibilidad para aprender.

También valoran bastante favorablemente el **liderazgo del equipo directivo** a la hora de promover este ámbito, así como la relevancia del **rol de los equipos de empleados**, que favorecen los intercambios entre compañeros. En cambio, perciben que el liderazgo desde los órganos de gobierno o de otros agentes externos es menor.

Gráfico 22. Toda la organización ve el conocimiento como un recurso estratégico para alcanzar la misión.



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

21 Los cuatro se han presentado anteriormente, junto con el principal, que es considerar el ámbito del conocimiento como un tema estratégico.

Gráfico 23. Cinco factores clave: puntuación de los diferentes ítems.



1. Totalmente en desacuerdo      3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo      5. Totalmente de acuerdo  
 2. En desacuerdo                      4. De acuerdo

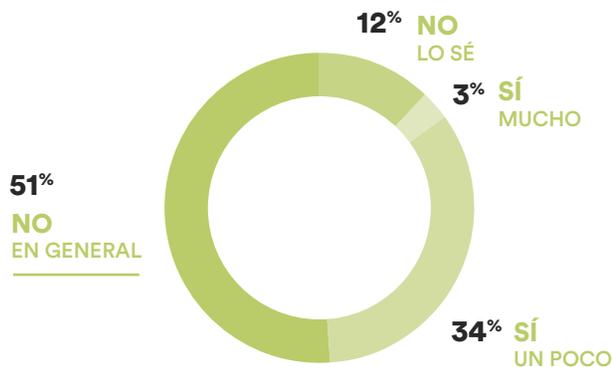
Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

#### 2.4.4. LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR

Además del diagnóstico de la situación de la propia entidad, se preguntó a los responsables sobre cómo veían el tercer sector, en general, en el ámbito del conocimiento.

La mayoría de los encuestados consideran que es un **área en la cual el sector necesita mejorar**, puesto que más de la mitad de ellos creen que actualmente las ONG españolas no están haciendo un buen uso ni una buena gestión del conocimiento para incrementar su impacto social (el 51 %). Esta valoración no muy favorable del sector también se concreta en que solo el 3 % realizan un diagnóstico muy positivo, mientras

Gráfico 24. Situación del sector: ¿Las ONG están haciendo un buen uso y una buena gestión del conocimiento para incrementar su impacto social?



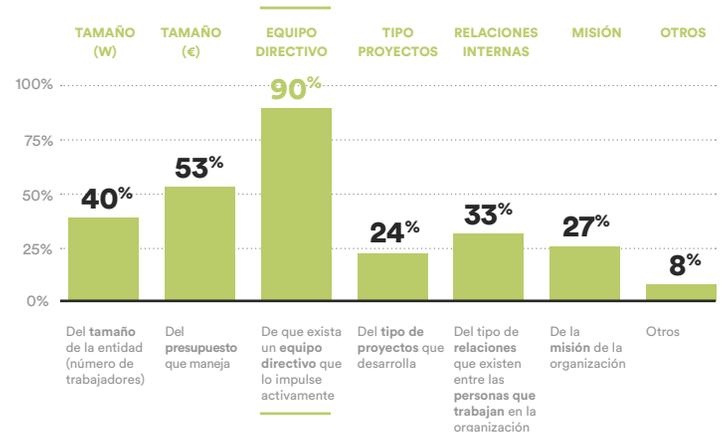
Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.

Al preguntar por los motivos o elementos que llevan a una ONG a destinar mayores esfuerzos a este ámbito, destaca claramente un factor clave: el equipo directivo. Prácticamente todos los encuestados (el 90 %) afirman que **es clave que exista una dirección que lo impulse de manera activa** para que la ONG se dedique a estos temas.

En cambio, otros elementos que en ocasiones parecerían posibles justificantes, resultan menos importantes ya que, por ejemplo, el volumen económico de la entidad (presupuesto) es destacado por la mitad de las entidades (el 53 %), mientras que el tamaño de la plantilla, solo por el 40 %.

Gráfico 25. Factores que determinan que una ONG dedique mayor atención al ámbito del conocimiento.

#### EN TU OPINIÓN, ¿DE QUÉ DEPENDE QUE UNA ONG SE DEDIQUE MÁS O MENOS A ESTOS TEMAS?



Fuente: Encuesta realizada por ESADE-PwC, 2018.



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS DE ESTE CAPÍTULO

A continuación, se enumeran algunas guías y recursos prácticos dirigidos a facilitar la definición de estrategias para la gestión del conocimiento, así como la elaboración de productos específicos de conocimiento.



Steffen Soulejman, J. (2016): *Becoming a Knowledge-Sharing Organization*. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Manual de carácter eminentemente práctico, desarrollado por el Banco Mundial y centrado sobre todo en prácticas y herramientas para compartir el conocimiento en las organizaciones. Muestra cómo crear el entorno propicio y desarrollar las habilidades necesarias para captar y compartir el conocimiento adquirido a partir de experiencias operativas, con el fin de mejorar el rendimiento organizativo. Son especialmente interesantes los apéndices, que incluyen plantillas, listas de verificación y herramientas concretas.

DISPONIBLE AQUÍ



UNICEF (2015): *Knowledge Exchange Toolbook. Group methods for sharing, discovery and co-creation*.

Se trata de un manual para facilitar o guiar procesos efectivos de toma de decisiones, o administrar o coordinar el trabajo de grupo que requiera el conocimiento de múltiples personas para tener éxito. Además de proporcionar herramientas simples para el intercambio eficiente de conocimiento, también ofrece una amplia gama de métodos para aprender de la experiencia a fin de mejorar la práctica y los resultados; para una planificación y una toma de decisiones efectivas y adecuadas al contexto, y para la co-creación de soluciones que ningún individuo podría haber producido solo, utilizando el conocimiento de diversos participantes. Incluye una guía rápida para saber qué herramientas pueden ser más útiles para una organización, que después describe más ampliamente. Algunas de ellas son: after action review, buzz groups, chat show, fishbowl, icebreakers, lessons learned (plantilla), lightning talks, online jam (y Ask Me Anything), DAFO y PESTEL, World Café, etc.

DISPONIBLE AQUÍ



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS DE ESTE CAPÍTULO



Naciones Unidas (2011): *Share, Learn, Innovate. Methods and technologies to share human rights knowledge and ideas*

Manual con un enfoque similar al anterior: contiene un kit de herramientas a través de hojas de instrucciones sobre 21 métodos de intercambio de conocimiento y 11 tecnologías. Incluye también una introducción general a la gestión del conocimiento, particularmente adaptada al contexto de trabajo del ámbito de los derechos humanos.

DISPONIBLE AQUÍ



*A Guide to Developing a Knowledge Management Strategy for a Food Security and Nutrition Program.*

Washington, DC: The TOPS Program

Guía y recursos prácticos para el desarrollo de una estrategia para la gestión del conocimiento para programas internacionales de desarrollo, con el objetivo de incrementar su calidad y efectividad. Ofrece información detallada sobre las diferentes fases en la definición de la estrategia, así como diversos recursos y herramientas.

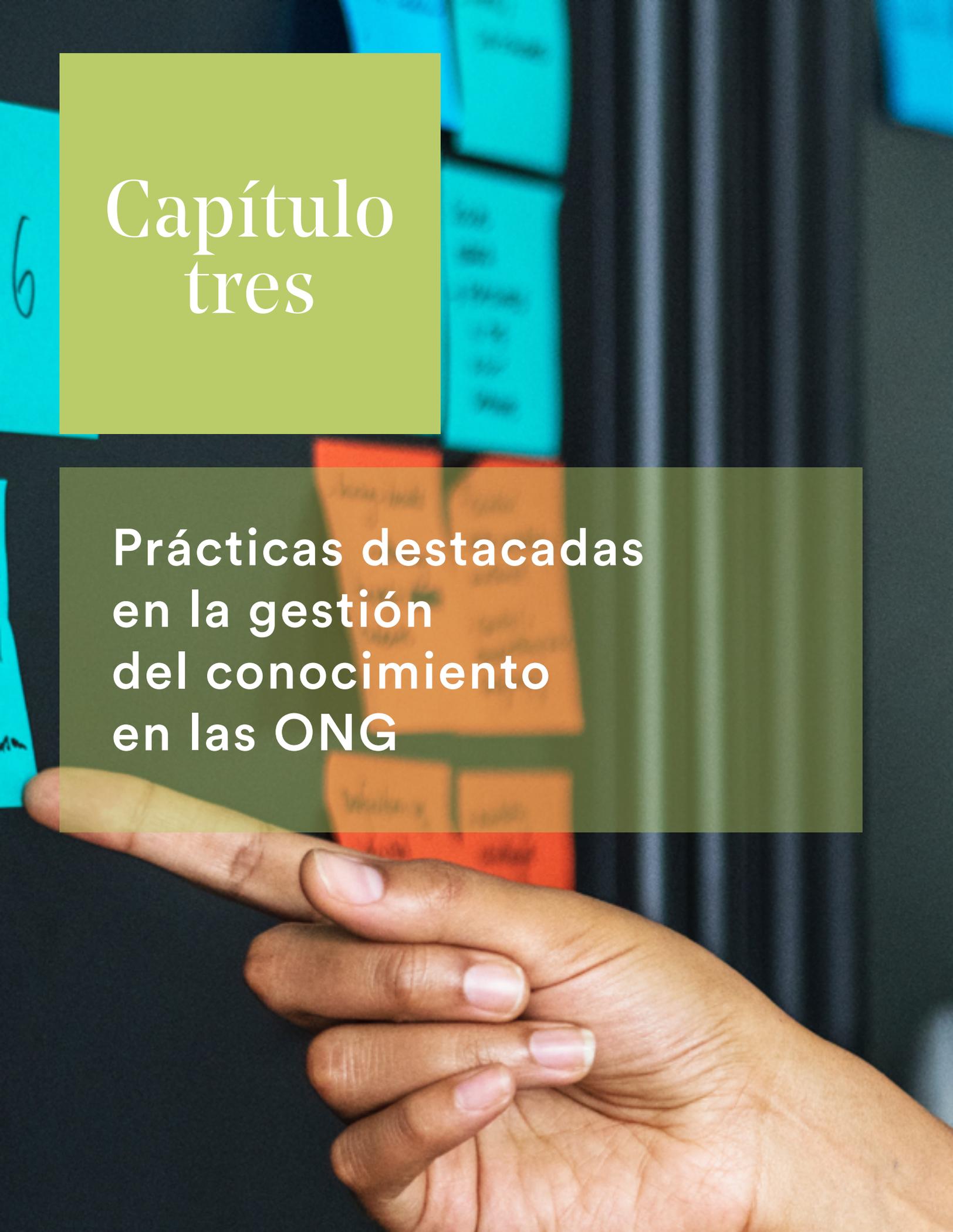
DISPONIBLE AQUÍ



*Guía para la evaluación y mejora de los procesos de gestión de la información en organizaciones no lucrativas.*

Esta guía se dirige principalmente a aquellas organizaciones no lucrativas que deseen iniciarse en la reflexión y la sistematización de sus procesos de gestión de la información, ofreciéndoles un procedimiento estructurado y flexible para el análisis y la planificación de los procesos de gestión de la información, independientemente de su tamaño, sus recursos y su desarrollo organizacional, para que puedan sentar las bases para desarrollar una política y un sistema de información.

DISPONIBLE AQUÍ

A close-up photograph of a hand with a light skin tone pointing towards a board covered in colorful sticky notes. The sticky notes are in shades of blue, orange, and green. The background is dark and out of focus. The text is overlaid on semi-transparent colored boxes.

# Capítulo tres

Prácticas destacadas  
en la gestión  
del conocimiento  
en las ONG

## 3.1. Captar información relevante y generar conocimiento de forma colectiva

A continuación, se detallan algunas prácticas destacadas en la gestión del conocimiento, con el objetivo de que puedan servir de reflexión e inspiración para la adopción de iniciativas similares. Se ofrecen, además, interesantes ejemplos de organizaciones del tercer sector, tanto de ámbito nacional como internacional.

### 3.1.1. LA CUESTIÓN PREVIA: ¿QUÉ CONOCIMIENTO VALE LA PENA CAPTAR?

Los datos que las organizaciones del tercer sector recopilan de sus usuarios y servicios se pueden agrupar en cinco tipos principales:<sup>22</sup>

**Datos de usuario:** cuántas personas utilizan un servicio y cuáles son sus características demográficas básicas –edad, sexo, origen étnico, etc.

- > **Pregunta:** ¿Nuestro servicio es efectivo para llegar a nuestros grupos objetivo?
- > **Establece:** las características de los usuarios de nuestros servicios/productos.
- > **¿Con qué frecuencia es necesario captar estos datos?** Rutinariamente, aunque es especialmente relevante en el momento en que estos usuarios se incorporan a nuestros programas/servicios.

**Datos de participación:** con qué frecuencia utilizan un servicio las personas y durante cuánto tiempo.

- > **Pregunta:** ¿Cuán efectivo es nuestro servicio para continuar involucrando a sus usuarios?

> **Establece:** la medida en que las personas utilizan nuestro servicio y cómo lo hacen. Se trata de saber si efectivamente estamos ofreciendo el servicio a los usuarios previstos. Algunas preguntas específicas en este ámbito son:

- ¿Con qué frecuencia viene la gente?
- ¿Por cuánto tiempo?
- ¿En qué tipo de actividades y procesos participan?

> **¿Con qué frecuencia es necesario captar estos datos?** Rutinariamente. Esta información es mejor recabarla continuamente, a medida que las personas utilizan el servicio.

**Datos de retroalimentación:** qué piensa la gente del servicio y cómo valoran su experiencia al respecto (los usuarios), además de una evaluación interna de la calidad del servicio prestado (por parte del personal y los voluntarios).

- > **Pregunta:** ¿Qué piensa la gente sobre el servicio?
- > **Establece:** si nuestro servicio está obteniendo la reacción deseada y si está empezando a funcionar en la forma prevista. Algunas preguntas específicas en este ámbito pueden ser:
  - ¿Las personas están satisfechas con el servicio? ¿Lo encuentran útil?
  - ¿Lo recomendarían a alguien más?
  - ¿Qué aspectos consideran los mejores / los peores?
  - ¿Cuál es la calidad de la relación que se establece con ellos?
  - ¿Cómo podría mejorarse el servicio?

22 Noble, J. (2017): *5 Types of Data for Assessing Your Work: An explainer*. <https://www.thinknpc.org/blog/5-types-of-data/>

- > ¿Con qué frecuencia es necesario captar estos datos? Rutinariamente. A través de métodos formales, como encuestas o cuestionarios de satisfacción, y métodos informales, como redes sociales, conversaciones, buzones de sugerencias. Deberíamos tratar de recopilar datos de retroalimentación de los beneficiarios, del personal, de los voluntarios y básicamente de cualquier persona involucrada en nuestros proyectos/programas.

**Datos de resultados:** las capacidades, los puntos fuertes, los activos y el conocimiento que las personas obtienen como resultado de la intervención.

- > Pregunta: ¿Cómo ha influido o ayudado a las personas nuestro servicio a corto plazo?
- > Establece: los recursos, beneficios o activos inmediatos que obtienen los usuarios del servicio. Las preguntas clave pueden ser:
  - ¿Qué es diferente ahora? ¿Las personas experimentan cambios positivos en sus conocimientos, actitudes y comportamientos? ¿Cómo ha contribuido a ello nuestro servicio?
  - ¿Qué aspectos del servicio han ayudado a qué tipos de usuarios de servicios y en qué circunstancias? ¿Y cuáles no?
- > ¿Con qué frecuencia es necesario captar estos datos? De vez en cuando. Se pueden recoger, por ejemplo, a partir de ejemplos de usuarios de servicios o casos de estudio.

**Datos de impacto:** qué cambio a largo plazo experimentan los usuarios, más allá de la duración de la intervención.

- > Pregunta: ¿Los resultados obtenidos ayudaron a las personas a cambiar sus vidas para mejor?
- > Establece: la diferencia a largo plazo que pueden lograr los individuos, las familias y las comunidades. Dependiendo

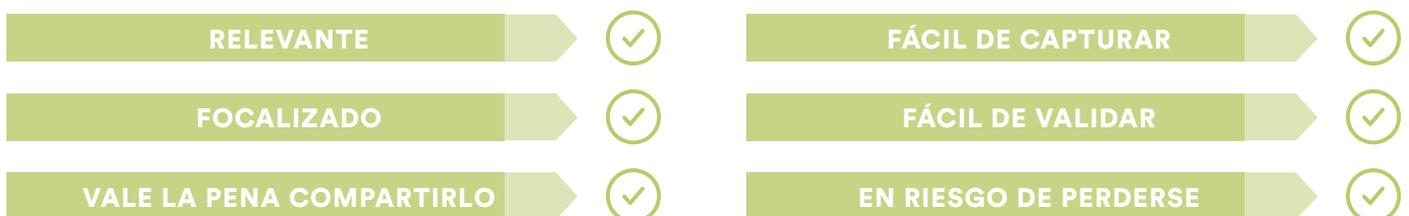
de la teoría del cambio de nuestro servicio, ello podría traducirse en un mayor logro educativo, una mejor salud física, una reducción de la delincuencia, unas comunidades más fuertes, una mayor movilidad social, etc.

- > ¿Con qué frecuencia es necesario captar estos datos? Estos son los datos más difíciles de recoger, por lo cual deben hacerse evaluaciones de mejor calidad, cuando haya transcurrido el tiempo suficiente e idealmente utilizando un grupo de comparación.

A estos cinco tipos, hay que añadir qué datos externos necesitamos reunir para establecer una comparativa de los servicios que ofrece la entidad y comprender mejor el contexto en que opera. Una vez establecido el tipo de datos que la organización debería estar recogiendo, cabe preguntarse: ¿En qué datos debemos centrarnos, de todos los disponibles? ¿Dónde debemos centrar nuestros esfuerzos? ¿Cuál es el conocimiento correcto? Generalmente, no es ningún problema determinar qué conocimiento explícito necesitamos, puesto que este ya existe en algún formato dentro de la entidad: informes, estudios de casos, documentos. Sin embargo, captar el conocimiento tácito o experiencial suele ser más dificultoso.

La mayoría de las organizaciones disponen de recursos limitados para ello, lo cual implica que es necesario evaluar cuidadosamente las decisiones que adoptan: un enfoque enciclopédico no es práctico, sobre todo porque la productividad se reduciría drásticamente si tratáramos de extraer lecciones de todo lo que estamos haciendo. La selectividad es crítica porque, en general, cada activo de conocimiento captado necesita mantenimiento y actualización, e incluso a menudo tiene una vida útil limitada. Pero la pregunta sigue siendo, ¿cómo elegimos? Un conjunto explícito de criterios ayudará a los profesionales a decidir si capturar una lección particular aprendida de una experiencia o de un evento.

Gráfico 26. Criterios para determinar qué conocimiento vale la pena captar.



### RELEVANTE

En la mayoría de los casos, la relevancia será el criterio más importante. Si una experiencia no se considera útil para nadie, no justificará su documentación. Pero ¿qué experiencias son críticas para la misión y cuáles aportan solo algunos datos más al cuerpo de conocimiento existente? Puede ser útil pensar en la relevancia como un filtro inicial. ¿Mejorará la efectividad de la organización o de su personal y/o socios la reproducción de acciones basadas en las lecciones aprendidas de una experiencia determinada? Si la respuesta es sí, probablemente la experiencia que prevé captar es crítica para la misión y vale la pena documentarla y compartirla.

### FOCALIZADO

Quizás la parte más desafiante del proceso de identificación es determinar el foco de lo que quiere captarse. La usabilidad futura y la accesibilidad del conocimiento captado dependerán, en gran medida, de cuán bien se haya enfocado la captación de dicho conocimiento. Cuanto más amplia sea la pregunta subyacente a un activo de conocimiento, menos probable será que proporcione una respuesta útil. Para evitar convertir los activos de conocimiento en casos de estudio completos (un problema común), es necesario verificar regularmente si las respuestas a la pregunta son enfocadas y prácticas. Si se obtiene todo un rango de respuestas, ello podría indicar que el activo de conocimiento debería dividirse en activos más pequeños, cada uno de ellos centrado en una pregunta más específica.

### VALE LA PENA COMPARTIRLO

Naturalmente, el objetivo de captar una experiencia es compartirla con otros para su posible adaptación y replicación. Por tanto, es fundamental que las experiencias sean compartibles y sea útil hacerlo. Captar información confidencial o información políticamente cargada para compartirla puede no valer la pena. Si la captación y el intercambio de conocimiento pueden resultar más perjudiciales que beneficiosos, puede ser mejor abstenerse por completo y centrarse en aquellas experiencias que ya tienen una audiencia apreciativa.

### FÁCIL DE CAPTURAR

La captación de experiencias y lecciones aprendidas debe ser una tarea alcanzable. Si es imposible localizar a las partes interesadas críticas y ya no se puede encontrar la información de fondo relevante sin hacer demasiadas suposiciones, puede resultar difícil captar una experiencia. Por tanto, es aconsejable centrarse en aquellas experiencias cuyas fuentes se puedan ubicar con relativa facilidad.

### FÁCIL DE VALIDAR

La validación es una parte fundamental del proceso de captación, pues asegura la calidad del activo de conocimiento. Los activos de conocimiento deberían ser bastante fáciles de validar. Si los validadores no disponen de medios para verificar si realmente se realizó una experiencia tal como se describe, o si realmente se lograron los resultados, la validez del activo de conocimiento puede ser cuestionable.

### EN RIESGO DE PERDERSE

Por último, pero no por ello menos importante, puede ser crítico captar experiencias y lecciones aprendidas si corren el riesgo de perderse. Este puede ser el caso cuando el titular de la experiencia primaria se retira o abandona la organización, o cuando un proceso de reestructuración causa cambios significativos en las estructuras organizativas y en las composiciones de los equipos. En tales casos, es aconsejable documentar el conocimiento crítico para la misión para preservarlo en beneficio de quienes lo necesitan.

### 3.1.2. DATA FOR GOOD: GESTIONAR LOS DATOS PARA INCREMENTAR EL IMPACTO SOCIAL

No puede hablarse hoy de gestión del conocimiento sin referirse a los *big data*<sup>23</sup> y a la *data analytics*.<sup>24</sup> No es sorprendente: cantidades enormes de datos sobre clientes, operaciones y empleados están ahora disponibles para la mayoría de directivos y organizaciones. La capacidad de obtener datos, almacenarlos y protegerlos, para luego analizarlos y convertirlos en información útil para la gestión, va a ser el mayor elemento transformador de la tecnología en los próximos años.

**"Los datos son el nuevo petróleo. El petróleo es valioso, pero si no se ha refinado no se puede utilizar. Debe convertirse en gas, plástico, productos químicos, etc., para crear una entidad valiosa que impulse la actividad económica; del mismo modo, los datos deben desglosarse y analizarse, para que tengan valor."**<sup>25</sup>

Los datos se han convertido, efectivamente, en el bien máspreciado en la sociedad del conocimiento actual. Pueden extraerse, procesarse, monetizarse y utilizarse para comprender a los usuarios de las organizaciones y hacer que sus experiencias resulten más agradables. De un uso meramente descriptivo, se está pasando cada vez más a un uso de diagnóstico (descifrar las causas y los efectos), predictivo (utilizar los datos para determinar el probable resultado futuro de un evento o la probabilidad de que se produzca una situación) y, sobre todo, prescriptivo (para hacer predicciones y sugerir acciones al objeto de aprovechar dichas predicciones).



#### ALGUNOS DATOS

- > Una encuesta de NetHope y Accenture Development Partnerships a 25 de las ONG más influyentes el mundo concluyó que **más del 90 % de las ONG creen que el análisis de datos será la herramienta más importante para ofrecer una mejor visión y así poder ayudar a sus beneficiarios finales.** Más del 70 % creen que ya están utilizando esta tecnología para ayudar a rastrear sus actividades, y el 59 % están invirtiendo actualmente en análisis de datos.

**Fuente:** *Technology in Development. Engaging with people in emerging markets.* Accenture Development Partnerships.

<sup>23</sup> La Wikipedia hace la siguiente definición: *Big data*, macrodatos, datos masivos, inteligencia de datos o datos a gran escala es un concepto que hace referencia a un conjunto de datos tan grande que las aplicaciones informáticas tradicionales de procesamiento de datos no son suficientes para tratarlos. En los últimos años, el término también se viene utilizando para denominar los procedimientos que se siguen para encontrar patrones repetitivos dentro de dichos datos.

<sup>24</sup> El análisis de datos es un proceso de inspección, limpieza, transformación y modelado de los datos con el objetivo de descubrir información útil, sugerir conclusiones y apoyar la toma de decisiones. El análisis de datos tiene múltiples facetas y enfoques, que abarcan diversas técnicas bajo una gran variedad de nombres, en diferentes dominios de negocios, ciencias y ciencias sociales. Vid. Wikipedia, "Análisis de datos" (fecha de la consulta: mayo de 2018): [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_de\\_datos](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_datos)

<sup>25</sup> Vid. Humby, C. (2006).



## ALGUNOS DATOS

- > Otra encuesta realizada por EveryAction determinó que **el 90 % de las ONG están recopilando datos, pero casi la mitad admiten que no saben del todo cómo los datos pueden afectar y afectan su trabajo.** Solo el 5 % de las ONG encuestadas están utilizando los datos en cada decisión que toman. El 13 % afirman que rara vez usan datos, o no lo hacen en absoluto. Las principales razones son la falta de herramientas adecuadas para analizar los datos (42 %), el hecho de que los datos no están centralizados (46 %), la falta de capacidades o experiencia del personal para analizar los datos (55 %) y la falta de tiempo o de personal para dedicarse al análisis de los datos (79 %).

**Fuente:** *The State of Data in the Non-Profit Sector.* EveryAction y Nonprofit Hub.

El potencial de los *big data* en el ámbito del tercer sector es enorme, sobre todo si tenemos en cuenta la proliferación del uso del móvil en todo el mundo. La ubicuidad del móvil hace que recopilar datos sea mucho más fácil, más fiable y menos costoso que nunca. No se trata únicamente de la posibilidad de recopilar datos de forma digital, sino sobre todo de su capacidad para recoger datos individuales y al instante. Un teléfono móvil actúa como un sensor individual que recopila información relevante de su entorno, que cuando se agrega y analiza con información de millones de otros teléfonos móviles puede llevar a descubrir información importante, que luego podrá difundirse entre las personas sobre el terreno a través de los mismos teléfonos móviles. Por ejemplo, los investigadores están estudiando los movimientos migratorios después de los desastres para entender la propagación de determinadas enfermedades infecciosas. Caroline Buckee, epidemióloga de la Universidad de Harvard, y su equipo utilizan los datos de ubicación de los teléfonos móviles para comprender los patrones de las personas que se desplazan en Kenia y ayudar a detener la propagación del paludismo y otras enfermedades. Del mismo modo que Google sabe dónde están todos los embotellamientos de tráfico, las ONG cada vez dispondrán de más información sobre sus programas y sobre las personas y comunidades a las cuales sirven.



Sin embargo, las organizaciones del tercer sector parecen estar mayoritariamente intimidadas por los datos. Existe un abismo entre el potencial que supone el acceso a tales datos y el uso real que las organizaciones están haciendo de los mismos para ayudar a resolver problemas sociales. Si bien algunas organizaciones están recabando datos con éxito, a menudo no los utilizan para revisar, aprender y mejorar su trabajo. Otras recopilan grandes cantidades de datos, pero tienen dificultades para convertirlos en ideas o no actúan sobre ellos. Si se utilizan correctamente, los datos pueden ayudar a las organizaciones, por ejemplo, a:

- > Poseer datos más fiables y cruzarlos más fácilmente para establecer comparativas y, por tanto, mejorar la calidad de sus análisis y, en última instancia, de sus respuestas.
- > Aumentar su eficiencia y reducir costes. Por ejemplo, la Akshaya Patra Foundation, con sede en la India, recurrió a los macrodatos para hallar una manera más rentable de organizar su plan de comidas al mediodía en las escuelas gubernamentales de todo el país. Optimizar las rutas utilizando los *big data* le permitió asegurarse de que sus recursos económicos se estaban empleando de la manera más efectiva posible.
- > Comprender las necesidades de sus usuarios, la calidad de sus servicios y los cambios que están produciendo en la vida de los beneficiarios de las acciones. Ello proporcionará información para la estrategia de la organización, el diseño de los programas y la asignación de recursos.
- > Mejorar la respuesta en crisis humanitarias. El análisis y la visualización de los datos también pueden desempeñar un papel importante para el seguimiento en tiempo real durante crisis humanitarias y para la optimización de los esfuerzos de la ayuda de emergencia. Qlik, una compañía de software con sede en los Estados Unidos, ofrece herramientas analíticas que las organizaciones pueden utilizar para descubrir conocimientos y patrones, y mejorar los procesos de toma de decisiones, como ya se ha demostrado durante el terremoto en Nepal y para prevenir la propagación del Ébola en África occidental.
- > Apoyar al personal en su desarrollo profesional.
- > Ser más responsable y transparente ante los usuarios y ante el público en general y, en consecuencia, mejorar su reputación.
- > Optimizar las acciones de *fundraising* y la gestión de socios y donantes, entendiendo mejor sus perfiles, y facilitar el desarrollo de acciones específicas para diferentes segmentos. Amnistía Internacional, por ejemplo, está utilizando la segmentación y el modelado predictivo para identificar y dirigirse a los grupos adecuados, con el fin de que puedan desarrollar una estrategia de marketing más precisa.



## CASO LOS BIG DATA EN ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Acción contra el Hambre está apostando decididamente por aprovechar los datos de que dispone la entidad para predecir el futuro y actuar de forma más adaptada: *“Uno de los mayores retos que afronta una organización técnica como Acción contra el Hambre es asegurar la relevancia de los datos que generan nuestras investigaciones sobre el terreno y ver cómo estos datos se traducen en un cambio duradero”*, afirma la coordinadora de Business Analytics de la entidad.

La organización está desarrollando diversos proyectos de análisis de datos, entre los cuales destacan:

- > **La prevención de la desnutrición a través de una app.** El diagnóstico de la desnutrición a través de una fotografía realizada con el móvil puede ser una realidad. Acción contra el Hambre está desarrollando una metodología basada en estudios antropométricos de niños y niñas con y sin desnutrición, que permitirá diseñar una app móvil que diagnostique esta enfermedad. *“Con esta metodología no solo podremos potenciar la gestión de la desnutrición a escala comunitaria, sino contribuir al refuerzo y a la integración de los sistemas de información sanitarios, en que nuestro dispositivo m-Health contribuirá con un sistema de alerta temprana que facilite el seguimiento a pacientes afectados por desnutrición”*, afirma Iván Molina, gestor de Proyectos de Investigación e Innovación de Acción contra el Hambre.
- > **Localizadores GPS para rastrear los servicios de agua en el Líbano.** El 41% de los más de 1,2 millones de refugiados del Líbano viven en asentamientos informales, pero el Gobierno no permite la construcción de infraestructuras permanentes de abastecimiento de agua que sirvan a estas poblaciones. Ante este escenario, las organizaciones humanitarias como Acción contra el Hambre tienen grandes dificultades para evaluar la eficiencia y la transparencia de los servicios de camiones cisterna que se contratan con proveedores externos. *“Hasta ahora, monitoreábamos la distribución de agua potable firmando con cada refugiado una ficha cuando recibían el servicio. Este sistema dificulta la verificación y, con mucha frecuencia, está lleno de errores y de traspaleos”*, afirma Pablo Alcalde, responsable de Agua, Saneamiento e Higiene de la entidad. Desde Acción contra el Hambre, se ha comenzado a instalar en los camiones cisternas un sistema compuesto por diferentes dispositivos tecnológicos, que permite registrar los movimientos del camión y el volumen de agua distribuida en cada localización. *“Este sistema consta de un dispositivo de rastreo con GPS, una sonda sumergible que mide el nivel de agua y otra electroconductiva. Todo ello, conectado a un módulo de registro de datos, es capaz de cruzar toda la información necesaria para saber dónde, cuándo y cuánta cantidad de agua estamos distribuyendo a los usuarios”*, explica Alcalde.

WEB ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

Fuente: Europa Press (2016): “Acción contra el Hambre ‘revolucionaria’ su estrategia humanitaria con el uso de herramientas de big data”. Europa Press, 26 de mayo de 2017.

<<http://www.europapress.es/epsocial/cooperacion-desarrollo/noticia-accion-contra-hambre-revolucionaria-estrategia-humanitaria-uso-herramientas-big-data-20170526114931.html>>

Veamos algunas consideraciones que conviene tener en cuenta para incrementar el uso de los *big data* en el tercer sector:

### Construir bancos de datos globales sobre cuestiones críticas

La comunidad global necesita crear grandes bancos de datos sobre temas complejos, como el tráfico de personas, el hambre en el mundo y la pobreza. Estos bancos de datos tendrían la capacidad de contener múltiples tipos de datos diferentes, junto con los metadatos que describen dichos conjuntos de datos. Para que ello suceda, son necesarias las alianzas multisectoriales, que promueven el intercambio de datos en ejes temáticos.

### Invertir en formación

En la actualidad, no solo escasean los analistas que puedan abordar problemas sociales, sino que existen vías limitadas para que el personal de las organizaciones del tercer sector reciba la formación necesaria y pueda desarrollar sus competencias. Mayoritariamente, se ha dejado la ciencia de datos a las ciencias y a los negocios.

### Promover plataformas de experimentación virtuales

Para aumentar nuestra comprensión sobre cómo utilizar los datos para abordar problemas sociales, se necesita más experimentación. Las plataformas de experimentación virtual, que permiten a las personas compartir ideas, interactuar con las ideas de los demás y trabajar en colaboración para hallar soluciones a los problemas o aprovechar las oportunidades, pueden unir a las partes interesadas para crear grandes conjuntos de datos, desarrollar algoritmos innovadores

para analizar y visualizar los datos y desarrollar nuevos conocimientos. Algunos ejemplos son Kaggle o Driven Data, webs en que se realizan concursos de análisis de datos. Las ONG deberían prestar más atención a las posibilidades que ofrecen estas plataformas.

### La palabra clave, una vez más, es colaboración

Tal como señalan desde DataKind,<sup>26</sup> organización sin ánimo de lucro dedicada a aplicar la ciencia de los datos para el bien social, los casos más exitosos de uso de datos en el ámbito social se caracterizan por un alto grado de colaboración:

- > Colaboración con expertos y analistas de datos, que nos ayuden, por ejemplo, a determinar el potencial de los datos de que disponemos. Organizaciones como DataKind buscan a científicos y estadísticos para colaborar *pro bono* con entidades del tercer sector.
- > Colaboración dentro de la propia entidad, con el objetivo de “construir con y no para”. A menudo, los proyectos de datos se alojan dentro del equipo de evaluación. Si bien esas personas definitivamente deberían liderar o participar en dichas iniciativas, el conocimiento de cómo la organización utiliza los datos y los algoritmos debe impregnar todos los niveles de gestión. El éxito de un proyecto dependerá de una fuerte colaboración de toda la organización para garantizar que el trabajo sea una prioridad y esté diseñado para las personas que finalmente lo utilizarán.
- > Colaboración con otras organizaciones. La mayoría de las ONG luchan por causas comunes, compartidas por otros muchos grupos. Existe una gran oportunidad para que las organizaciones trabajen juntas para amplificar su impacto colectivo, bien sea compartiendo datos,

26 Vid. <http://www.datakind.org/>

bien sea desarrollando conjuntamente aplicaciones y otras tecnologías al objeto de combatir unos problemas compartidos. Un recurso interesante en este sentido lo proporciona la web del [Foundation Center](#), que recoge, analiza y visualiza datos de más de 140.000 fundaciones de todo el mundo, de 3,6 millones de ayudas cada año y de 372.000 receptores de fondos. Con esta información, desarrolla productos y servicios de pago que, aseguran, “ayudan a otras fundaciones a tomar decisiones estratégicas sobre su financiación, encontrar socios y entender el impacto de sus programas sobre comunidades y sectores concretos”.

- > Implicar a los ciudadanos. Los *big data* no son competencia única de los profesionales. Los ciudadanos también pueden contribuir a la creación y al análisis de los datos. Con la proliferación de los datos a través de plataformas de datos abiertos, cada vez más ciudadanos están creando nuevas ideas y productos a través de lo que se conoce como la "ciencia ciudadana". Por ejemplo, en 2010, la ciudad de Londres puso a disposición del público datos gubernamentales al abrir el [London Datastore](#). La información facilitada incluía datos sobre delincuencia y economía, e información en tiempo real de los sistemas de tráfico. Un desarrollador web utilizó esta información para crear una aplicación de mapas en línea del metro de Londres que obtuvo más de 250.000 visitas en muy pocos días.
- > Colaborar con empresas que puedan tener datos relevantes para nuestra organización. MasterCard, por ejemplo, creó en 2013 el [MasterCard Center for Inclusive Growth](#), dedicado a aplicar los datos con fines sociales. Este centro facilita el acceso a sus datos a las iniciativas sociales y colabora con varias entidades y ONG para explotarlos.

- > Y, por último, pero no por ello menos importante, colaborar con los propios receptores de los programas o de los proyectos sociales. Ellos son, en la mayoría de los casos, quienes pueden proporcionar datos más útiles y actualizados sobre el desarrollo o el impacto de los programas. Cabe destacar, sin embargo, que será necesario tener muy en cuenta la normativa referida a la protección de datos, especialmente sobre la información sensible de personas en situación de vulnerabilidad.

#### Los donantes también deben comprender la importancia de los datos

En este nuevo escenario, es evidente que las ONG necesitarán tener una perspectiva a más largo plazo de su trabajo y estar más dispuestas a aceptar el riesgo y el fracaso. Y ello también es aplicable a los financiadores y a los donantes. Pero, si bien es completamente justificado que quieran saber que sus recursos se están utilizando bien y están teniendo un impacto, resulta contradictorio que exijan estos datos de impacto si no están dispuestos a invertir en el costoso y laborioso trabajo de reunir dichos datos. Si el sector social se va a beneficiar de la revolución de los datos digitales, los financiadores han de ser conscientes que tendrán que contribuir a ello.



## TENDENCIAS EMERGENTES EN EL ÁMBITO DE LOS DATOS

### OPEN DATA

Es una filosofía que tiene por objetivo poner a disposición de la sociedad los datos que gestiona la administración pública y cualquier empresa u otro tipo de organización, en formatos fáciles de manipular. Las ONG y otros actores sociales podrán acceder a un mayor volumen de datos de estas organizaciones, lo cual permitirá medir mejor el impacto de los diferentes proyectos sociales. A su vez, las ONG deberán estar más dispuestas a compartir sus datos con otros actores. Prácticamente nadie en el sector se ha planteado que pueda tener valor o sentido ofrecer los datos propios en formatos que sean accesibles para que terceros puedan aprovecharlos para desarrollar sus estudios o servicios. Y aunque tal vez sea cierto que los datos de una sola organización en muchos casos no son particularmente relevantes, los de un grupo de entidades que trabajen sobre un mismo tema o en un mismo territorio, acumulados de varios años, acaso ya resulten más interesantes. El sector debería considerarlo dentro del retorno a realizar a favor del conjunto de la sociedad. Por ejemplo, Greenpeace está empezando a publicar los datos de las encuestas y de los estudios que lleva a cabo en la web [opendata.greenpeace.org](http://opendata.greenpeace.org). Otra iniciativa relevante en este ámbito es la [Global Open Data for Agriculture & Nutrition](#).

### VISUALIZACIÓN DE LOS DATOS:

#### CREAR UNA HISTORIA A PARTIR DE LOS DATOS

El principal desafío que imposibilita extraer todo el potencial de los datos se plantea inmediatamente después de su recogida: el análisis. Y es que el verdadero reto de los *big data* es la interpretación de los datos. Para facilitar este proceso y poder mostrar la información de una forma sencilla y comprensible, cada vez cobran más importancia las herramientas de visualización de datos. Estas herramientas recogen todas las bases de datos de la organización y las muestran en una sola plataforma, lo cual permite al equipo **realizar un análisis transversal**. Se trata de herramientas muy potentes en el caso de las ONG para comunicar a la sociedad lo que están haciendo. Algunas herramientas de visualización de datos son las siguientes: *Datorama*, *Tableau*, *Datawrapper* o *Infogram*.





## TENDENCIAS EMERGENTES EN EL ÁMBITO DE LOS DATOS

### **BLOCKCHAIN**

Diez años después de su entrada en escena, esta tecnología promete una revolución industrial a todos los niveles. Cabe destacar que la tecnología *blockchain* va mucho más allá de la creación de criptomonedas digitales como *bitcoin*. De hecho, su principal atractivo es que permite hacer transacciones de cualquier tipo de manera fiable, segura, no modificable a posteriori y descentralizada, con trazabilidad y sin necesidad de intermediarios. Es decir, la tecnología *blockchain* –que, reducida a un concepto muy simplificado, sería como un libro de registros de transacciones digitales– implicará nuevas fórmulas de trabajo, que tendrán impacto en todos los sectores que conocemos y modificarán los modelos de negocio, pues genera entornos de colaboración hasta ahora impensables. Potencialmente, esta nueva tecnología optimizará los procesos, reducirá gastos y tiempo, y generará nuevas formas de interacción entre todos los *stakeholders* de una organización y, en general, introducirá unas nuevas reglas de juego. Como reflejo de su potencial, solo en el sector financiero un 15 % de las instituciones financieras globales ya utilizan la tecnología *blockchain*. Algunas aplicaciones que se empiezan a utilizar gracias a *blockchain* son:

1. **Smart contracts.** Son programas de software que recogen las condiciones de un contrato entre las partes y se almacenan en la *blockchain*, con la particularidad de que autoejecutan cuando se cumplen una serie de condiciones especificadas en dicho contrato. De este modo, se evitan los intermediarios y se mitigan los gastos y los retrasos burocráticos, así como cualquier tipo de interferencia por parte de terceros.
2. **Seguimiento de la cadena de suministros y certificado de procedencia.** Empresas como Everledger ya utilizan la tecnología *blockchain* para hacer este tipo de seguimientos y garantizar

la procedencia de diversos productos: desde ingredientes alimenticios o productos agrícolas hasta diamantes, obras de arte y prácticamente cualquier cosa que lo requiera.

3. **Servicios de notaría.** Permite verificar la autenticidad de cualquier documento que se haya registrado, con lo cual ya no se necesita que una autoridad centralizada o un tercero la certifique. Stampery y Block Verify son dos empresas que utilizan la *blockchain* de bitcoin para verificar todo tipo de cosas, desde correos electrónicos y documentos hasta productos farmacéuticos.
4. **Gestión de identidades.** La tecnología *blockchain* permite a los usuarios crear su identidad digital a prueba de manipulaciones. Ya existen algunas empresas que ofrecen este tipo de servicios, como Keybase o ShoCard.
5. **Registro y verificación de datos.** La *blockchain* permite almacenar información de cualquier tipo y genera un registro distribuido inalterable, mucho más seguro que las bases de datos tradicionales, que deben ser gestionadas por terceros. Empresas como Tierion o Factom ya ofrecen este tipo de servicios. Sus posibilidades son enormes, tanto para el sector empresarial como para el público: clínicas y hospitales, registros de la propiedad, registros civiles (de nacimientos y defunciones), etc.

Además, estas experiencias piloto multiplicarán su impacto cuando converjan con otras tecnologías de gran crecimiento, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas o los *big data*. Ya la utilizan UNICEF, el WFP, el Banco Mundial, la Bill & Melinda Gates Foundation y la Cruz Roja irlandesa, en temas diversos: transparencia de las ayudas, protección de los derechos de la propiedad, el voto seguro o la protección del medio ambiente.



## CASO EXPERIMENTANDO CON LA TECNOLOGÍA *BLOCKCHAIN* EN *ITWILLBE*

Itwillbe está experimentando con la tecnología *blockchain* tanto en los proyectos que lleva a cabo con otros socios en India, como a escala interna.

Por un lado, está desarrollando un sistema interno en que se puede auditar inmediatamente cualquier transacción de fondos a su organización o pagos realizados en sus proyectos en la India. Por seguridad, solo los interesados puedan saber quién envía el dinero y quién lo recibe. *“Todos los participantes, donantes o beneficiarios están identificados y pueden validar sus transacciones. Ello permite garantizar que el dinero llegue a su destinatario”*, explica Arancha Martínez, fundadora de la organización. Esto se ha conseguido gracias a la tecnología **IBM Blockchain**, ya que, a través de la plataforma creada por el desarrollador de software **ComGo** –disponible *online* como servicio en la nube de IBM–, los donantes del proyecto de ayuda a 200 niños sin hogar de Surat (India) podrán seguir los avances del proyecto y ver, en cualquier momento y en tiempo real, cuánto dinero se ha gastado y en qué actividades. Por ejemplo, cuando un trabajador social del proyecto recibe su salario, la transacción se actualiza en el sistema de una manera fiable, veraz e inmutable. También, cuando compra productos de alimentación o higiene para los niños del proyecto, las facturas se cargan en el sistema a través de su teléfono móvil y quedan registradas en el sistema *blockchain*, lo cual permite a los aprobadores acordados (como puede ser el dueño del supermercado o un profesor) verificar que los niños han recibido los productos. La verificación puede efectuarse haciendo clic a una pregunta en su móvil o mediante una foto subida al sistema.

Esto es especialmente relevante si tenemos en cuenta que la desconfianza fue el factor principal que impidió donar al 56 % de los españoles, según la Asociación Española de Fundraising.<sup>27</sup> Y que, en 2017, la confianza en estas entidades a escala global cayó 10 puntos, hasta el 53 %, según el Barómetro de Edelman.<sup>28</sup> ComGo e itwillbe quieren que, con esta plataforma basada en IBM Blockchain, se pueda reducir la opacidad en este tipo de instituciones, además de paliar esos *“ángulos muertos”*, para que los donantes y los auditores puedan conocer *“de manera fiable, veraz y en tiempo real cómo trabaja la ONG que decida utilizarla”*, aseguran. Asimismo, aseguran que las ONG ahorrarán costes en la realización de sus auditorías, ya que se podrán elaborar informes automáticamente y de manera inmediata. La intención es también ampliar las funcionalidades de la plataforma con aplicaciones como la pasarela de pago, *crowdfunding*, marketing y comunicación, hasta conseguir que sea una plataforma única de trabajo para las ONG.<sup>29</sup>

Otro buen ejemplo es **PPa-Protection People APP**, un software de reconocimiento biométrico para identificar inmediatamente a una persona con fiabilidad. Esta aplicación permite ayudar a los menores que viven en las calles de la India y facilitar la labor de los trabajadores sociales que se encargan de ellos, gracias a los datos que les proporciona la herramienta. La iniciativa nació porque uno de los socios de itwillbe.org en la India necesitaba identificar a los menores no acompañados que se trasladan de una ciudad a otra, para protegerles de la acción de las mafias. Además, esta aplicación puede ampliarse a todo tipo de proyectos solidarios. *“Actualmente, es una herramienta al servicio del sector social y, de hecho, ya estamos cerrando acuerdos de colaboración con varias ONG.”*

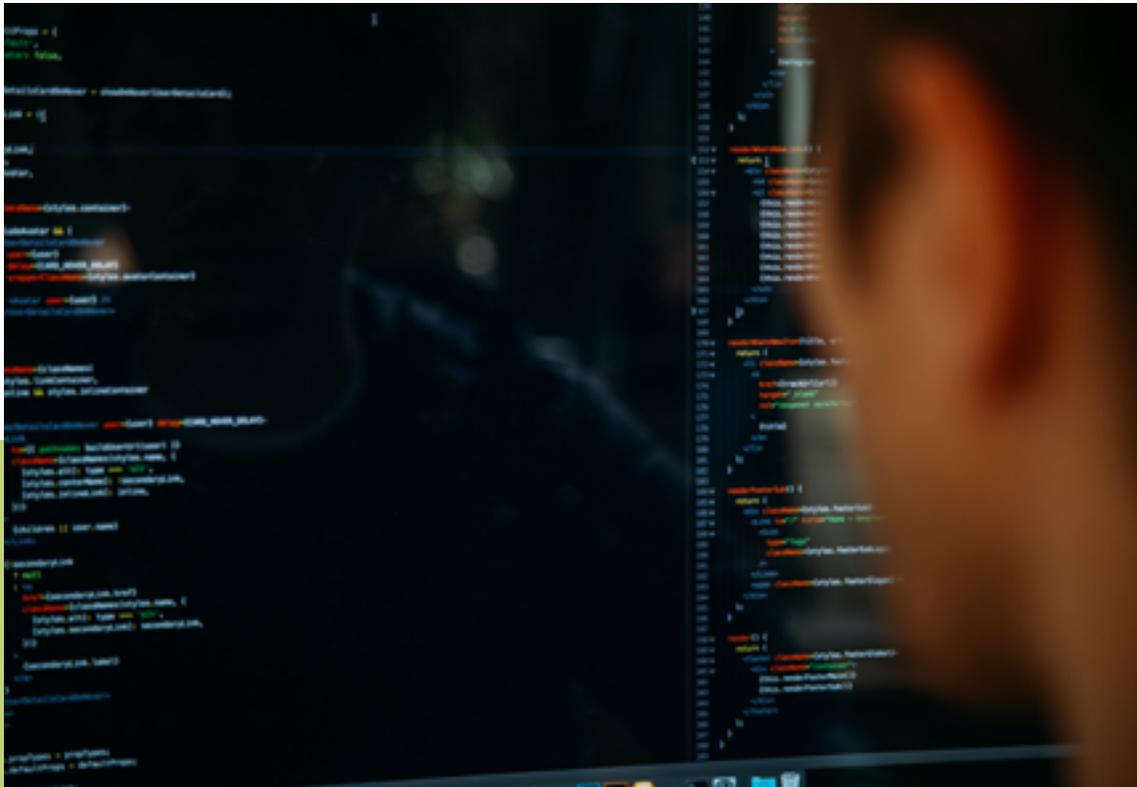
Fuente: Hurtado, M. (2018): *“Blockchain para incrementar la confianza en la solidaridad”*. Publicado en Retina, *El País*: [https://retina.elpais.com/retina/2018/03/13/tendencias/1520932308\\_667890.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/13/tendencias/1520932308_667890.html)

27 Asociación Española de Fundraising (2016): *Perfil del donante 2016. Resumen ejecutivo*. [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Perfil\\_donante-2016\\_-\\_resumen-ejecutivo.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Perfil_donante-2016_-_resumen-ejecutivo.pdf)

28 Vid. <https://www.edelman.com/news/2017-edelman-trust-barometer-reveals-global-implosion>

29 Vid. <https://www.innovaspain.com/itwillbe-ong-comgoio-ibm-blockchain/> y <https://www.ibm.com/blogs/think/es-es/2018/03/13/blockchain-aporta-confianza-en-las-ongs/>

No podemos concluir este apartado sin señalar que existen varios desafíos en el terreno de los *big data* y en el sector social. Para empezar, con frecuencia ¡carecemos de *big data*! En cuanto a los problemas sociales, los datos aún están muy desestructurados y, en gran parte son números, y no otro tipo de datos, y muchas veces no son demasiado representativos y fiables para poder extraer conclusiones a partir de ellos. Por otra parte, muchas entidades tienen problemas para acceder a sus datos porque se encuentran *enterrados* en los sistemas administrativos, lo cual impide su manejo. A todo ello hay que añadir el debate sobre hasta qué punto los *big data* pueden abordar bien problemas sociales complejos, de modo que está surgiendo un nuevo enfoque que busca integrar grandes volúmenes de datos con datos *densos*, con el objetivo de tender un puente entre lo cualitativo y lo cuantitativo.





## DATA ANALYTICS COMO OPORTUNIDAD PARA EL SECTOR SOCIAL

**Principales ideas de las sesiones de Aitor Gutiérrez, director de Data & Analytics en Strategy& - PwC, en los foros del 23 de enero y 6 de junio de 2018**

### ¿QUÉ SON LOS *BIG DATA* Y LA *DATA ANALYTICS*?

Trabajar con datos no es algo nuevo, sino que siempre ha existido, aunque el volumen de información disponible se ha ido incrementando gradualmente. La revolución actual, que abarca prácticamente todos los sectores, se ha producido en los sistemas disponibles actualmente, gracias a la tecnología, para poder procesar y analizar estos grandes volúmenes de datos, inabordables con las herramientas de análisis tradicionales.

Gráfico 27. Big data: características y dimensiones.



#### DATOS

Agregaciones de datos que cumplen tres dimensiones (3 “V”):

**Volumen:** Gran cantidad de datos.

**Variación:** Tipología de los datos (estructurados, semiestructurados y no estructurados).

**Velocidad:** Rapidez a la cual deben procesarse los datos.

#### ALGORITMOS

El procesamiento de los datos requiere una analítica innovadora y rentable; los algoritmos son métodos automáticos de análisis que permiten extraer valor a este gran volumen.

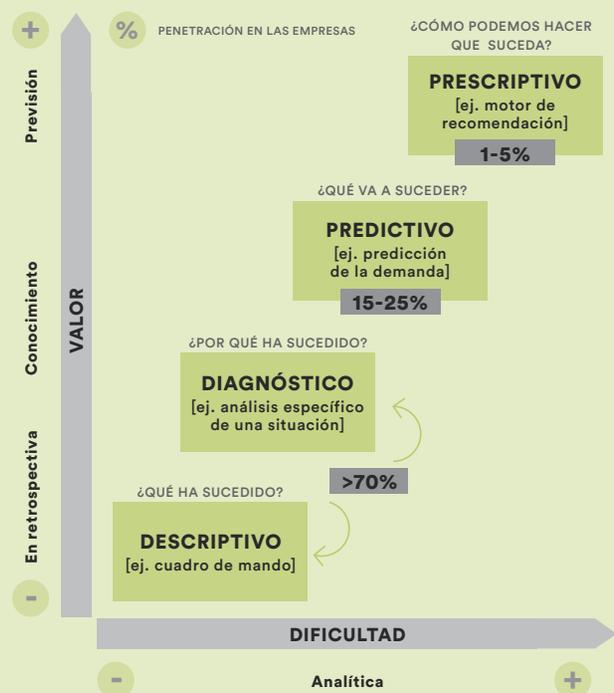
#### APLICACIONES

Posibilitan un mejor conocimiento, una toma de decisiones más efectiva y una mayor automatización de los procesos. La clave es determinar para qué deben utilizarse estos datos, y cómo y qué podemos medir.

Fuente: Gutiérrez, A. (2018), presentación en el foro del 23 de enero de 2018.

La pregunta clave es, pues: ¿Qué datos tengo en mi organización? ¿Cómo los puedo utilizar o para qué? Podemos hablar de cuatro etapas, por orden de sofisticación, en la evolución de la analítica de datos o de las aplicaciones de *big data*:

Gráfico 28. Clasificación de las aplicaciones de *big data*.



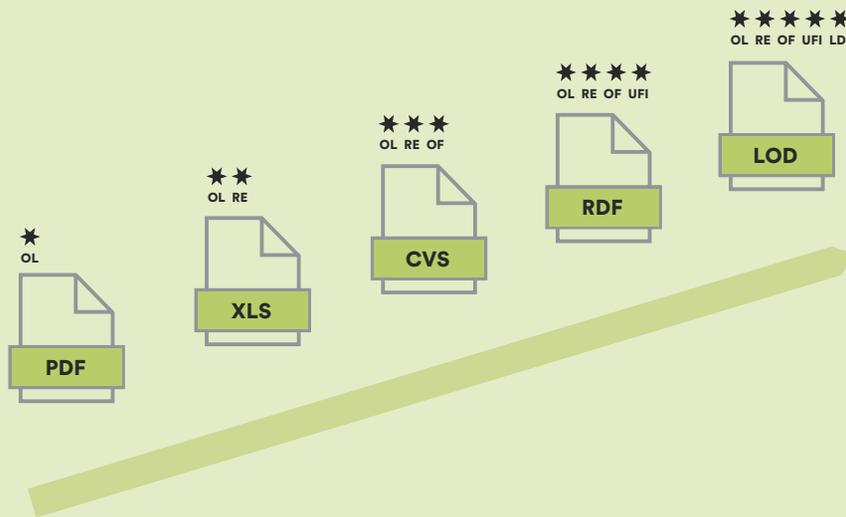
Fuente: Gutiérrez, A. (2018), presentación en el foro del 23 de enero de 2018.

Otra revolución está vinculada a la apertura de los datos u open data: “una filosofía que cuyo objetivo es poder a disposición de la sociedad los datos que gestiona la Administración pública (y cualquier empresa) en formatos fáciles de manipular”. Es una tendencia creciente, y el acceso a un mayor volumen de datos por parte de las ONG y otros actores sociales les puede ayudar a medir mejor el impacto social de los diferentes proyectos.



## DATA ANALYTICS COMO OPORTUNIDAD PARA EL SECTOR SOCIAL

Gráfico 29. El esquema de desarrollo para datos abiertos (5 estrellas).



- ★  
Publica tus datos en la web (en cualquier formato) y con una licencia abierta

---

- ★★  
Públcalos como datos estructurados (p. ej., un Excel, en vez de la imagen de una tabla escaneada)

---

- ★★★  
Utiliza formatos no propietarios (p. ej., CSV, en vez de Excel)

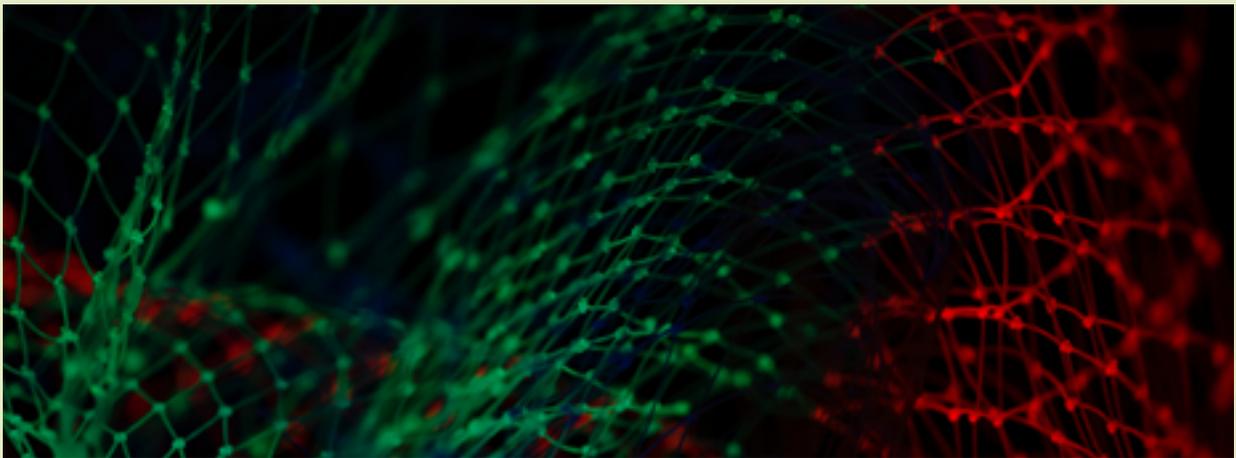
---

- ★★★★  
Utiliza URL para indicar cosas, así la gente puede ir a estas direcciones

---

- ★★★★★  
Enlaza tus datos con otros datos para proporcionar contexto

Fuente: Intervención de Aitor Gutiérrez, director de Data & Analytics en Strategy& - PwC, en los foros del 23 de enero y 6 de junio de 2018.



### 3.1.3. EL PODER DE LA MULTITUD: EXPERIENCIAS DE OPEN INNOVATION Y CROWDSOURCING EN EL TERCER SECTOR

*Crowdsourcing* (del inglés *crowd* = “multitud” y *outsourcing* = “recursos externos”) se podría traducir al español como “colaboración abierta distribuida” o “externalización abierta de tareas”, y consiste en externalizar tareas dejándolas a cargo de un numeroso grupo de personas o de una comunidad, mediante una convocatoria abierta.<sup>30</sup> Una ONG puede aplicarlo en diferentes ámbitos: desde recopilar datos hasta contribuir al desarrollo de campañas. Los beneficios que el *crowdsourcing* puede aportar al tercer sector son claros: permite recopilar muchas propuestas, algunas de ellas seguramente de carácter innovador; permite establecer relaciones con diferentes comunidades, e incluso potenciar nuevos voluntarios; reduce los costes de buscar soluciones a determinados problemas y contribuye a aumentar la conciencia social sobre una problemática. Se trata, en definitiva, de aprovechar la tecnología para fomentar algo que caracteriza el tercer sector desde sus orígenes: la participación. En su forma más simple, el *crowdsourcing* implica involucrar a la comunidad, ya sea la comunidad local de la entidad, su grupo de voluntarios y donantes, e incluso sus beneficiarios. Además de proporcionar ideas, comentarios y contribuciones que de otra manera no se podrían obtener, también demuestra transparencia y apertura en la toma de decisiones.

El *crowdsourcing* puede tener carácter externo o interno y adoptar diversas formas:

**Puesta en común del conocimiento colectivo:** dos cabezas –o más–, mejor que una. Este tipo de *crowdsourcing* se puede utilizar para compartir y agregar información para ayudar a resolver problemas. Por ejemplo, [Ushahidi](#) es una plataforma de software de código abierto que traza un conjunto de incidentes particulares, enviados por personas a través de mensajes de texto en un mapa online.

**Microvoluntariado:** al dividir grandes tareas en pequeñas, es posible encargar trabajos repetitivos a la multitud. Por ejemplo, tras el huracán Katrina, miles de voluntarios introdujeron manualmente 15.200 registros para consolidar las docenas de fuentes de información disponibles sobre personas perdidas o desaparecidas. A través de sitios como Sparked o Amazon Mechanical Turk, las organizaciones pueden pedir a las personas que realicen una tarea pequeña, como etiquetar una imagen, hallar un número de teléfono o escribir un fragmento de texto concreto en un formato específico.

**Cocreación:** utilizar las multitudes para ayudar a crear obras de arte originales. Por ejemplo, la Royal Opera House usó Twitter para crear una nueva “ópera popular”, que suscitó más de 900 contribuciones, lo cual dio como resultado una producción de 20 minutos en Londres, interpretada por compositores profesionales.

**Votaciones:** todo el mundo tiene una opinión y a la mayoría de la gente le gusta expresarla votando, calificando algo o haciendo comentarios. Aprovechando este deseo, podemos aumentar la conciencia a favor de nuestra causa y atraer a nuevas audiencias. Un ejemplo de ello es la iniciativa de la Brooklyn Community Foundation, que lanzó una campaña para alentar a la población local a enviar y votar proyectos para lograr que el distrito fuera un lugar mejor. Se nominaron más de 356 proyectos y se obtuvieron más de 300.000 votos.

**Crowdfunding:** tal vez la plataforma más conocida es [Kiva](#), que permite a las personas otorgar microcréditos de hasta 25 dólares a empresarios de países en vías desarrollo, con lo cual se aprovecha la generosidad de los donantes para cambiar las vidas de miles de personas en el mundo no desarrollado.

30 Vid. Wikipedia (fecha de consulta: abril de 2018.)

### Pero ¿qué necesita una organización para que una iniciativa de *crowdfunding* funcione?

#### **Simplicidad y flexibilidad.**

Definir claramente las metas que la organización se ha fijado para que los posibles colaboradores entiendan por qué su donación o su tiempo voluntario tendrá un impacto. Comunicar también claramente qué queremos que hagan – por ejemplo, dividiendo nuestros objetivos estratégicos en tareas más pequeñas en que la gente pueda ayudar. Definir resultados (*outcomes*), en vez de productos (*outputs*), puede ayudar a la cocreación, ya que introduce la flexibilidad que actualmente falta en muchos proyectos y programas.

#### **Involucrar a la multitud y recompensar la participación.**

Es necesario ver el *crowdsourcing* como una oportunidad para involucrar a un nuevo grupo de potenciales partidarios. Es importante ser muy creativos y plantear nuestra campaña en lugares que permitan llegar a nuevas audiencias. Podemos considerar ofrecer incentivos para recompensar la participación: ¿Qué quieren las personas a cambio de su ayuda? Intentar comprender realmente su motivación: ¿Simplemente quieren que las escuchen; quieren divertirse, o quieren aprender algo nuevo?

#### **Estar dispuesto a renunciar.**

El poder de renuncia es necesario cuando se intenta habilitar la cocreación. Por lo general, los actores entran a participar en procesos con posiciones de poder desiguales, lo cual dificulta el trabajo colaborativo. Ello implica cuestionar la relación donante-receptor, ya que institucionaliza y refuerza las dependencias e imposibilita la cocreación genuina.

#### **Respeto y confianza.**

Para que la cocreación se produzca, los modos de transferencia y los circuitos de retroalimentación son importantes. Los actores deben respetar los conocimientos de los demás, así como tener en cuenta las influencias culturales.



### **LAS ORGANIZACIONES QUE TIENEN ÉXITO EN INICIATIVAS DE CROWDSOURCING EMPRENDE DOS TIPOS DE ACCIONES:**

#### **Atención proactiva: dar para que te den**

En vez de esperar a que se presenten las ideas, las organizaciones de éxito publican ideas por sí mismas e invitan a las personas a debatirlas. Esta atención proactiva proporciona una información valiosa, que crea confianza, dado que las organizaciones proporcionan a los potenciales colaboradores una idea de sus posibles trayectorias de innovación. Así pues, la atención proactiva ayuda a establecer un estilo de comunicación recíproco e impulsa el intercambio de conocimientos. Ayuda a que los potenciales colaboradores estén más motivados para enviar sus propias ideas, lo cual es particularmente crítico al comienzo del *crowdsourcing*. Ningún colaborador quiere ser el primero en enviar una sugerencia, por lo cual las organizaciones deben presentar sus propias ideas para el debate desde el principio.

#### **Atención reactiva: dar *feedback***

Las organizaciones que responden públicamente a las sugerencias enviadas reciben significativamente más aportaciones de contribuidores externos que las que no lo hacen. Ello valida a los participantes, motivando contribuciones adicionales, a la vez que indica qué tipos de ideas valora la organización.

**Extraído de** Dahlander y Piezunka (2017): “Why Some Crowdsourcing Efforts Work and Others Don’t”. *Harvard Business*



## INNOVACIÓN ABIERTA

La innovación abierta<sup>31</sup> se basa en una idea simple: las mejores ideas y conocimientos no necesariamente se encuentran en las grandes empresas, las mejores universidades o las redes más consolidadas. Los métodos que recurren a un abanico más amplio de personas pueden generar mejores ideas a un coste menor. También pueden democratizar la innovación, pues permiten establecer prioridades a un mayor número de personas. Sin embargo, esto es más fácil decirlo que hacerlo, y a menudo se requiere un proceso activo para desarrollar estas ideas de forma útil. Algunos factores de éxito importantes son:

1. **Dar respuesta a las lagunas del sistema de innovación.** Las iniciativas de innovación abierta son más eficaces cuando abordan una necesidad clara o una barrera específica a la innovación.
2. **Aprovechar los puntos fuertes y los recursos existentes.** Al intentar establecer iniciativas de innovación abierta, es importante capitalizar los recursos que ya están disponibles.
3. **Comenzar con algo pequeño y simple.** Muchas iniciativas exitosas comienzan con unas ambiciones bastante modestas. Tener éxito en estos proyectos puede ayudar a demostrar el impacto y generar apoyo para expandir y lograr proyectos más complejos y/o ambiciosos.
4. **Obtener apoyo de los líderes.** El apoyo de los niveles directivos es ampliamente citado como un factor clave en el éxito de las iniciativas de innovación abierta. En algunos casos, la participación de líderes o instituciones de alto nivel aporta prestigio e incluso crea una marca para el proyecto.
5. **Apoyar a equipos de innovadores.** Es indispensable disponer del equipo principal correcto. Se trata de encontrar a un grupo de personas con las habilidades y la experiencia adecuadas (por ejemplo, experiencia empresarial o experiencia en regulación y propiedad intelectual), que estén dispuestas a dedicar tiempo a proporcionar a los participantes en el proceso de innovación los recursos que necesitan –por ejemplo, promoviendo reuniones y oportunidades de intercambio entre diferentes organizaciones, o proporcionando capacitación específica para cubrir las brechas de habilidades de los innovadores.
6. **Proporcionar oportunidades para el trabajo interdisciplinario.** Brindar oportunidades para que los participantes trabajen estrechamente con personas de diferentes *backgrounds* profesionales, con las cuales normalmente no entrarían en contacto. Ello proporciona a las personas nuevas perspectivas y también significa que algunos participantes pueden llenar las lagunas de conocimientos de los demás.
7. **Centrarse en los innovadores y en la innovación.** Los programas de éxito a menudo insisten en reconocer la importancia de elegir a los "innovadores adecuados", y no simplemente las innovaciones correctas –por ejemplo, innovadores comprometidos a favor del beneficio público de sus innovaciones, y no simplemente orientados a obtener ganancias, así como innovadores con habilidades para difundir ampliamente sus ideas.

<sup>31</sup> El académico estadounidense Henry Chesbrough, autor del término *open innovation*, se ha referido a este concepto como el "uso propositivo de flujos de conocimiento hacia la organización y fuera de ella, para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para hacer un uso externo de dicha innovación."



## INNOVACIÓN ABIERTA

### OpenIDEO

OpenIDEO es una plataforma de innovación abierta en que personas de todo el mundo abordan en colaboración algunos de los problemas mundiales más difíciles mediante el lanzamiento de desafíos, programas y otras experiencias personalizadas. Un “desafío” es un proceso de colaboración de tres a cinco meses, que centra su atención en el tema y crea un espacio para que los miembros de la comunidad contribuyan y se fortalezcan unos a otros. Este enfoque se basa en la metodología del *design thinking*. El impacto de OpenIDEO no es nada desdeñable hasta la fecha:<sup>32</sup>

**17.142**IDEAS GENERADAS  
POR LA COMUNIDAD**200+**PAÍSES DE PROCEDENCIA  
DE LOS PARTICIPANTES**59**TEMAS SOCIALES ABORDADOS  
HASTA EL MOMENTO**4.200.000**DÓLARES DE FINANCIACIÓN  
CONSEGUIDOS EN EL ÚLTIMO AÑO

## PARA PROFUNDIZAR

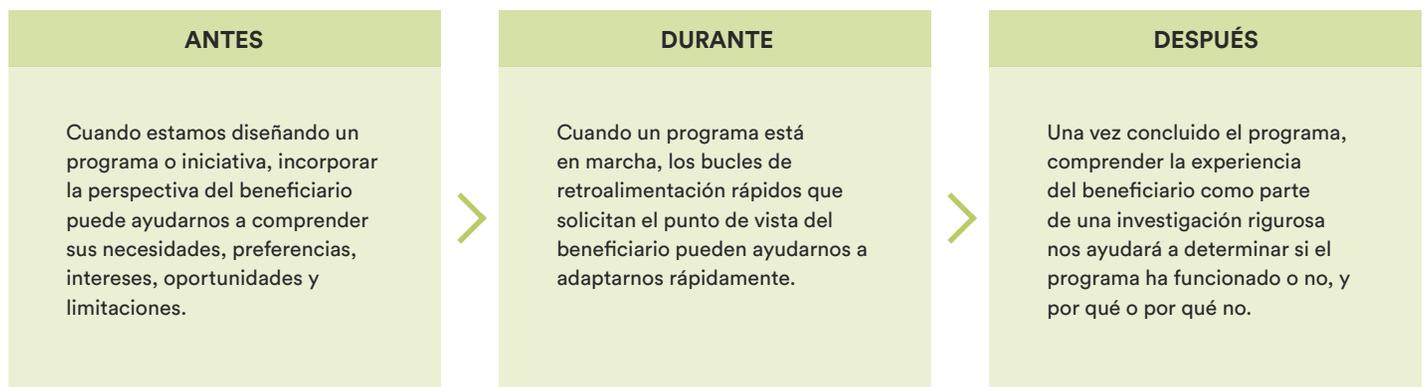
**5 metodologías de innovación abierta**[LINK A ANEXO](#)

<sup>32</sup> Según la información disponible en la web de OpenIDEO en fecha 29 de mayo de 2018.

**El crowdsourcing adquiere una especial importancia cuando implica a los receptores de las acciones de la entidad.** No se trata de un debate nuevo: desde hace años, se discute la necesidad ética de implicar en el diseño y en la ejecución de los programas a los *beneficiarios* de dichos programas; en definitiva, a aquellos que son quienes mejor conocen sus necesidades. Diversos estudios sugieren, además, que las percepciones de los beneficiarios son los principales indicadores útiles de los

resultados que buscamos a largo plazo. Estos indicadores son importantes porque permiten a los responsables de la toma de decisiones introducir mejoras en el programa mientras está en curso, en vez de esperar a tener resultados negativos para hacer ajustes. Así pues, la retroalimentación de los beneficiarios no solo es la opción correcta, sino también la más inteligente. Hay tres momentos en la vida de un programa en que puede producirse dicha implicación:

Gráfico 30. Tres momentos para la retroalimentación de los beneficiarios.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque ya es habitual implicar a los beneficiarios *antes* y *después*, con frecuencia se pasa por alto consultarlos *durante* el desarrollo de las acciones. En cualquier caso, no se trata de un proceso simple y las ONG deben abordar importantes retos para establecer unos canales de comunicación más fluidos y continuos con quienes participan en sus proyectos o intervenciones:

**Es caro:** Llegar a los beneficiarios puede resultar costoso y requerir mucho tiempo. Para las organizaciones cuyos beneficiarios son difíciles de encuestar y en que las restricciones presupuestarias son especialmente severas, es fácil ver por qué este trabajo a menudo cae fuera de la lista de prioridades.

**Es difícil obtener respuestas:** Muchos beneficiarios acaso carecen de acceso a internet o bien tienen dificultades para comprender y responder una encuesta. Los retos culturales y los relacionados con la comunicación y el lenguaje tienen un peso considerable.

**Puede que no nos gusten las respuestas:** Escuchar a quienes estamos intentando ayudar puede ser un desafío. ¿Qué ocurre si estos no piensan que lo que hacemos esté funcionando? ¿Qué pasa si sus perspectivas cuestionan nuestras suposiciones más básicas?

**Puede ser difícil obtener respuestas “honestas”:** Lo cierto es que puede existir un sesgo en las respuestas obtenidas si los beneficiarios perciben que un *feedback* negativo puede poner en peligro el proyecto o las ayudas que están percibiendo.



## CASO FUNDACIÓ JAUME BOFILL: IMPLICAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LOS EDCAMPS

En 2010, en la ciudad estadounidense de Filadelfia, un grupo de docentes apasionados por la educación organizó el primer *edcamp*. Desde entonces, la idea de **crear encuentros abiertos entre personas interesadas en la educación** se ha transformado en un movimiento que responde a los principios de la cultura abierta del aprendizaje, especialmente al principio de compartir. Lo confirma el hecho de que actualmente **ya se han celebrado más de 1.200 *edcamps* en más 25 países**. Estos encuentros, gratuitos e impulsados principalmente por los educadores, responden a la convicción de que **el aprendizaje entre iguales es uno de los recursos más valiosos para crecer y desarrollarse profesional y personalmente**, siempre que se enmarque dentro de una filosofía abierta.

Un *edcamp* es un encuentro abierto a todo el mundo con la finalidad de formarse, tanto en lo profesional como en lo personal, compartiendo aprendizajes, pericias, conocimientos, inquietudes y retos sobre la educación. El encuentro consiste en desarrollar una experiencia de aprendizaje entre iguales a través de la conversación, la participación, el intercambio, la colaboración, la experimentación y el uso de las tecnologías sociales entre todos los participantes.<sup>33</sup> A diferencia de otras actividades que se plantean propósitos similares, un *edcamp* no responde a un programa previamente definido por la organización, sino que son los propios participantes quienes deciden conjuntamente los temas que quieren tratar durante la jornada. La segunda característica clave de un *edcamp* consiste en que “no hay expertos, hay expertesis”. Esto implica que no se estructura en ponencias o talleres impartidos por expertos, sino que el conocimiento se crea en base a las expertesis distribuidas en los profesionales que asisten. Parte de la idea de que la expertesis acumulada en un

colectivo profesional puede ser más relevante si se articula con compromiso a la solución de retos que la que puede aportar un experto frente a una audiencia.

Así, en un *edcamp* utilizan el mapa de las sesiones como herramienta que les permite, por un lado, recoger las propuestas de todas las personas que quieren compartir lo que saben hacer bien, y, por otro, ordenar las propuestas entre los espacios de trabajo y las franjas horarias de toda la jornada. Este mapa se configura de manera colaborativa dentro del mismo encuentro y antes de empezar el *edcamp* propiamente dicho. A medida que los participantes van llegando, libremente pueden aportar y proponer temas que inviten a compartir, reflexionar y aprender. Una vez se ha configurado el mapa, los participantes pueden moverse con toda libertad por las diferentes sesiones que se han acordado entre todas las propuestas presentadas por ellos mismos, sin más límite que el que determinen. Es decir, los participantes pueden escoger las sesiones en que quieren participar según las propuestas que se hayan planteado, y hacerlo de acuerdo con sus verdaderos intereses de aprendizaje y formación (siguiendo el lema “encuentra tu tribu”, que llama a los participantes a configurar comunidades de intereses y retos comunes).

La regla de oro que da sentido a los valores y a los principios de esta cultura abierta es la ley «vota con ambos pies» o «*law of two feet*», que significa que, si una sesión no responde a los intereses reales de aprendizaje de un participante, este libremente puede cambiar de sesión sin repercusión alguna, ya que el tiempo que se pasa en un *edcamp* se dedica principalmente a aprender y a crear redes con las demás personas. Estos encuentros se basan en el modelo *un-conference*



## CASO FUNDACIÓ JAUME BOFILL: IMPLICAR A LA COMUNIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LOS EDCAMPS

o «desconferencia», que cree en la capacidad de autogestión de las personas para obtener aquellos resultados que respondan mejor a sus intereses.<sup>34</sup>

En este sentido, los *edcamps* pueden ser organizados por todo el mundo, excepto por instituciones o empresas, ya que el movimiento considera que dichas instituciones no pueden apropiarse de un modelo basado y fundamentado por personas apasionadas por un mismo propósito, y que consiste en compartir para aprender y transformar la educación.

La Fundació Jaume Bofill ha sido una organización pionera en el desarrollo de *edcamps* en Cataluña. Organizó el primero a finales de 2016 y ya se han realizado más de una treintena en diferentes poblaciones catalanas. La fundación pone a disposición de todas aquellas personas interesadas en organizar un *edcamp* una serie de herramientas metodológicas y organizativas, y colabora en la difusión del acto, ofreciendo incluso un espacio web gratuito para los *edcamps* que se organicen. Además, la entidad también dinamiza una red de mentores voluntarios (que dan apoyo a los grupos motores de los nuevos *edcamps*).



**Adaptado de:** Pujol, Xavier (2018): “El moviment Edcamp com a proposta d’una nova cultura oberta de l’aprenentatge”. Observatori de l’Educació Social. Anuari 2017. Diputació de Barcelona

WEB FUNDACIÓ JAUME BOFILL



## PARA PROFUNDIZAR

Herramientas para estimular la creatividad y la generación de ideas colectivas.

[LINK A ANEXO](#)



## 3.2. Compartir el conocimiento

Acaso el reto más importante de gestión del conocimiento en cualquier organización es cómo transferir, compartir y aplicar el conocimiento. Ello es particularmente difícil dentro de las organizaciones que operan en varias áreas geográficas y afrontan problemáticas diversas. En la mayoría de los casos, diversos impedimentos tecnológicos y culturales limitan el intercambio interno de conocimiento. Y, en general, existen menos instrumentos operativos para integrar y compartir sistemáticamente el conocimiento entre los socios y de fuentes externas a la organización. En este contexto, las comunidades de práctica y las asociaciones o redes de conocimiento son instrumentos valiosos para fomentar el intercambio de conocimientos, tanto dentro como fuera de la organización.

### 3.2.1. ASOCIACIONES DE CONOCIMIENTO

#### ¿Qué son?

La colaboración se define como un proceso mediante el cual diversos actores que ven diferentes aspectos de una situación problemática pueden explorar constructivamente sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible.<sup>35</sup> Al colaborar, intercambiar y combinar conocimientos y experiencias, se espera que los diferentes actores juntos tengan más probabilidades de lograr resultados relevantes que cada uno de ellos por separado. Sin embargo, es posible que no todos los actores estén de acuerdo o compartan un objetivo común. Por el contrario, para que se produzca una interacción productiva, todos los involucrados deben estar dispuestos a participar en un proceso que debería estar diseñado específicamente para dar cabida a diversos puntos de vista y perspectivas, algunas de las cuales pueden estar en desacuerdo entre sí y parecer irreconciliables. El beneficio de la colaboración es que aspectos importantes del problema, que de otro modo podrían descuidarse, pueden surgir durante el proceso de solicitar una gran variedad de perspectivas.<sup>36</sup>

Según el Banco Asiático de Desarrollo,<sup>37</sup> las asociaciones de conocimiento son asociaciones y redes de personas u organizaciones que comparten un propósito u objetivo y cuyos miembros aportan conocimiento, experiencia, recursos y conexiones, y participan en comunicaciones bidireccionales. Prosperan cuando se produce un ajuste estratégico, estructural y cultural; cuando los miembros adoptan un proceso colaborativo, se comportan como una entidad coherente y participan en la toma de decisiones de actuación conjuntas. Los beneficios son claros:

<sup>35</sup> Vid. Gray (1989).

<sup>36</sup> Vid. Cuppen (2012) y Roloff (2008).

<sup>37</sup> Vid. ADB (2011), ix.

Gráfico 31: Beneficios de las asociaciones de conocimiento.



Fuente: Steffen Soulejman, J. (2016): *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing*. Washington, DC: Banco Mundial.

**BASE DE HABILIDADES AMPLIADA.** Las asociaciones de conocimiento permiten a las organizaciones acceder a experiencias más variadas y profundas que las que podrían desarrollar internamente. Y al proporcionar dicho acceso de manera regular y sistemática, pueden contribuir a multiplicar la fuerza de la entidad.

**DESARROLLO DE CAPACIDADES.** Las asociaciones de conocimiento pueden mejorar el rendimiento técnico y la competencia de las organizaciones. La colaboración desarrolla la capacidad individual a través del aprendizaje del personal y, a escala organizacional, expandiendo la capacidad de brindar servicios de alta calidad a mayor escala.

**INNOVACIÓN.** Las asociaciones de conocimiento exponen a los participantes a nuevas ideas, los cuales, a su vez, pueden generar soluciones innovadoras. En un nivel más profundo, las asociaciones fomentan la confianza y la apertura entre los participantes, lo cual proporciona un terreno más fértil para descubrir y adaptar nuevas técnicas, programas y soluciones.

**ADAPTACIÓN.** Las asociaciones de conocimiento permiten a las organizaciones adaptarse de manera más ágil a entornos en rápida evolución. Los desafíos complejos, como los generados por el cambio climático, no se resuelven por sí solos, sino más bien mediante la colaboración, el aprendizaje y la adaptación, contando con la experiencia de los demás.

**FINANCIACIÓN.** Algunas asociaciones de conocimiento se constituyen para aumentar el apoyo financiero. En el mundo del desarrollo, la mayoría de las asociaciones se establecen entre agencias nacionales y donantes internacionales. Las alianzas nacionales entre los actores estatales y las ONG, por ejemplo, tienen cada vez más acceso a los presupuestos nacionales.

### Características principales

Si bien cada asociación es diferente y atiende las necesidades de sus respectivas organizaciones, una asociación de conocimiento generalmente tiene, al menos, algunas de las características siguientes:

#### **Preocupaciones compartidas:**

- > Está arraigada en una discusión abierta sobre necesidades, valores compartidos y objetivos.
- > Está alineada con la misión central y la estrategia de cada organización.

#### **Objetivos mutuamente beneficiosos:**

- > Metas a corto y largo plazo
- > Actividades específicas para alcanzar los objetivos
- > Alineación con los objetivos y los presupuestos de los departamentos clave y las unidades participantes

#### **Actividades integradas en las culturas de las organizaciones:**

- > Alineación de las actividades y los cronogramas con las unidades participantes
- > Comunicación frecuente
- > Promoción de la confianza para facilitar compartir errores y desafiarse entre sí

#### **Proceso de gestión y estructura claros:**

- > Asignación de una persona de referencia para controlar el rendimiento
- > Descripciones escritas de roles, responsabilidades y medidas de rendición de cuentas
- > Capacitación de todo el personal clave sobre los términos y los posibles beneficios de la asociación
- > Acuerdos escritos tales como memorandos de entendimiento
- > Apoyo de la alta gerencia y los departamentos participantes
- > Alineación de la estrategia comercial con la estrategia de la alianza

#### **Planes detallados de comunicación:**

- > Comunicación regular entre los socios sobre los resultados previstos y reales
- > Comunicación externa de los logros de la asociación
- > Estructuras y procesos para captar y diseminar el conocimiento de la alianza

#### **Definiciones claras del éxito para todos los socios:**

- > Medidas de progreso establecidas al comienzo
- > Revisión periódica de los logros, los puntos fuertes y débiles



### LAS TRES PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS CDP:

- > **EL DOMINIO: une, inspira y guía.** El dominio es el área que une a los miembros de la comunidad y permite crear el sentido de identidad común, y definir el área de interés común y los aspectos clave que conviene mejorar.
- > **LA COMUNIDAD: fábrica social del aprendizaje.** La comunidad fomenta las interacciones y las relaciones basadas en el respeto y la confianza mutua: promueve compartir ideas, exponer la propia ignorancia, hacer preguntas incómodas o difíciles a otras personas y escuchar atentamente.
- > **LA PRÁCTICA: somos los que compartimos.** La práctica es un conjunto de ideas, herramientas, casos, información, historias y documentos que una comunidad comparte; es el conocimiento específico que la comunidad desarrolla, comparte y mantiene.

Fuente: Gorostidi, M. (2016): **El sentido de una comunidad de práctica.** Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.

### TIP

Es aconsejable adoptar un enfoque lento a la hora de formalizar las asociaciones. Por ejemplo, es útil considerar el grado inicial de colaboración y la complejidad requerida, y elegir un acuerdo de asociación menos formal hasta que se necesite claramente un acuerdo más formal. Los recursos que deberían invertirse para crear estructuras de gobernanza pueden destinarse entonces a explorar y aprender de la propia colaboración, lo cual más tarde puede contribuir a encontrar la mejor forma de formalizar la asociación.

### 3.2.2. COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Las comunidades de práctica (CdP) son un caso particular de asociaciones de conocimiento. Pueden definirse como “grupos voluntarios y flexibles de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo y están dispuestas a desarrollar y compartir sus conocimientos en un período determinado de tiempo”.<sup>38</sup> Se basan en la idea de que el aprendizaje es una actividad social y que las personas aprenden y generan conocimiento de una mejor manera en grupos.

Las comunidades de práctica no son nuevas. Durante siglos, las personas se han reunido para compartir ideas y desarrollar habilidades. Entonces, ¿qué las hace más relevantes hoy? Las CdP se han convertido en un componente esencial de una estrategia efectiva de gestión del conocimiento, ya que brindan un nuevo enfoque centrado en las personas y en las estructuras sociales que les permite aprender unas de otras. Las comunidades de práctica son particularmente útiles por su capacidad de adaptación para satisfacer diversas necesidades y contextos, cuando una organización tiene que lidiar con múltiples conocimientos o cuando hay diferentes marcos interpretativos. Las CdP pueden trabajar en distintos sectores temáticos y traspasar los límites geográficos. Pueden ser desde informales y virtualmente invisibles hasta institucionalizadas y altamente visibles.

Las redes de conocimiento y las CdP pueden ayudar a mejorar la prestación de los servicios y contribuir al desarrollo de las políticas, especialmente si se desarrollan en respuesta a un nicho identificado. Los miembros pueden compartir y aprender de los conocimientos y la experiencia de los demás y desarrollar colectivamente nuevas ideas. Su estructura horizontal ayuda a romper las jerarquías estructurales y crea un mayor sentido de comunidad dentro de la organización. Sin embargo, hay dos barreras principales a su creación. La primera barrera es que los asuntos “de poder” entran en juego,

porque a veces los integrantes están calculando demasiado en términos de qué conocimiento compartir y qué conocimiento no compartir. La segunda barrera es que las CdP no parecen crear un valor inmediato y, por tanto, se perciben como (excesivamente) costosas, sin los estímulos adecuados para que los miembros del personal permanezcan activamente involucrados en ellas. Debido a su propósito original, las CdP se han mantenido principalmente orientadas hacia el interior: para buscar las mejores formas de hacer trabajos individuales para sus miembros. También funcionan como silos, con poca cooperación entre ellos. Esta introspección ha llevado a los actores del conocimiento en la cooperación al desarrollo a descuidar a veces los problemas sectoriales.

Mientras que años atrás tenían un carácter fundamentalmente autoorganizado, las entidades progresivamente se han dado cuenta de la necesidad de atender algunos principios de funcionamiento fundamentales:

#### **Centrarse en los asuntos esenciales para la organización.**

Las comunidades sostenibles abordan problemas reales que han sido definidos por la alta dirección. Al plantearse la creación de una CdP, es relevante formularse preguntas como:

- > ¿Hay interés y motivación para que los individuos participen activamente en una CdP? ¿Responde a los intereses de sus posibles miembros?
- > ¿Tiene relevancia estratégica para la organización?
- > ¿Existe alguna comunidad que ya esté trabajando en esta área?
- > ¿Hay recursos, experiencia y apoyo administrativo para desarrollarla y mantenerla?

38 Vid. Wenger (1991).

**Establecer sus metas y resultados de forma clara.** En vez de inhibir el intercambio de ideas e información, establecer unos objetivos y unos resultados formales puede energizar a las comunidades. Proporcionan un enfoque, una razón para reunirse y participar. Y, lo que es más importante: establecen el alcance de la contribución de la CdP a la organización. Los objetivos explícitos hacen que las comunidades funcionen más como equipos en el día a día, aunque los objetivos de la comunidad generalmente difieren de los objetivos del equipo, pues están vinculados a las necesidades a largo plazo.



## PARA PROFUNDIZAR

**Temas que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha una asociación de conocimiento**

[LINK A ANEXO](#)

**Crear una estructura de gobernanza real.** Para estar bien integradas dentro de la organización, las comunidades, como los equipos, necesitan tener unas relaciones formales y sólidas con el nivel máximo de liderazgo de la organización. Las empresas a menudo designan a un alto directivo para liderar la comunidad.

**Formar a los líderes de la CdP en su rol.** Liderar una comunidad es diferente de dirigir un equipo, por lo cual las entidades deben plantearse formar a las personas que vayan a liderarlas en aspectos específicos de su funcionamiento.

**Establecer altas expectativas sobre la gestión.** Independientemente de los intangibles, las expectativas del nivel directivo de la entidad tienen una gran influencia en el funcionamiento de las comunidades. Si no hay un compromiso y una apuesta reales por las CdP, seguramente no conseguirán grandes resultados.

**Reservar tiempo real para la participación en las CdP.** La principal queja de los líderes de estas comunidades es la falta de tiempo para dedicarse a ellas. Si este liderazgo no está vinculado al desempeño laboral (por ejemplo, estableciendo incentivos a la participación o incorporándolo dentro del desarrollo profesional), es más fácil que quede relegado en favor de otras prioridades.

**Organizar eventos presenciales.** Hoy en día, la mayoría de las comunidades de práctica tienen empleados en ubicaciones remotas. Y, si bien suelen utilizar herramientas de software colaborativo para vincular al personal remoto, las comunidades más efectivas también mantienen reuniones presenciales, que generalmente se centran en objetivos específicos. El contacto cara a cara fomenta la confianza y la relación que los miembros necesitan para solicitar ayuda, admitir sus errores y aprender unos de otros.

**Utilizar herramientas tecnológicas simples.** La mayoría de las comunidades no necesitan herramientas complejas. Por lo general, utilizan solo algunas de sus funciones, como los foros de discusión, las bibliotecas de documentos, los localizadores de conocimientos, las teleconferencias y los espacios de reuniones *online*, en que los miembros pueden ir editando documentos a medida que los debaten. Su facilidad de uso y familiaridad son mucho más importantes que las tecnologías más sofisticadas.

**Mantenerlas y revisarlas.** Una vez constituida una CdP, es crucial habilitar a un facilitador para coordinar las iniciativas, animar la comunidad y promover la implementación de los puntos de acción. Esta labor de facilitación puede incluir moderar una consulta electrónica, crear sitios web dedicados y coordinar grupos de tareas destinados a actividades específicas. Una revisión regular de la CdP puede ayudar a medir los resultados con respecto a los objetivos y decidir el camino a seguir.

**Establecer enlaces con otras redes y comunidades,** para explorar las complementariedades, las superposiciones y los problemas o las actividades que pueden compartirse.



## EN QUÉ SE DIFERENCIAN LAS CDP DE LOS EQUIPOS

Las comunidades de práctica difieren de los equipos, aunque menos de lo que originalmente se creía. Al igual que los equipos de éxito, las comunidades de éxito tienen unas metas, un liderazgo asignado y un calendario, y deben rendir cuentas por sus resultados. Pero son distintas de los equipos en cuatro aspectos fundamentales:

- 1. Su visión a largo plazo.** Las comunidades son responsables del desarrollo a largo plazo de un cuerpo de conocimientos o disciplina, aun teniendo unos objetivos anuales. Los equipos, por el contrario, se centran en un entregable específico.
- 2. Colaboración entre iguales y responsabilidad colectiva.** Los líderes de las CdP establecen la dirección de la comunidad, conectan a los miembros y facilitan sus discusiones, pero no tienen autoridad sobre ellos.
- 3. Expansión intencional de la red.** Los profesionales suelen consultar a sus compañeros para obtener ayuda con relación a problemas técnicos inusuales o difíciles. En las comunidades, hay un esfuerzo deliberado por ampliar los recursos internos y externos, así como los expertos disponibles.
- 4. Gestión del conocimiento.** Los equipos generalmente no tienen la responsabilidad continua de organizar y documentar lo que una empresa ha aprendido en un dominio; más bien se centran en un problema determinado. Las comunidades administran el conocimiento en su dominio al objeto de resolver problemas que aún no se han descubierto.

---

**Adaptado de** McDermott, R. (2010): *“Harnessing Your Staff’s Informal Networks”*. Harvard Business Review, 88(3): 82-89.





## CASO LA GESTIÓN DE LAS CDP EN WORLD VISION INTERNATIONAL

Tras un período de rápido crecimiento, los líderes de World Vision se dieron cuenta de que compartir rápidamente información sobre prácticas de éxito (y no exitosas) entre los distintos ámbitos de actuación sería la clave para alcanzar la misión de la organización. Por este motivo, los objetivos estratégicos de la organización se tradujeron en un subconjunto de objetivos relacionados con el conocimiento, incluido el de implementar las mejores prácticas operativas sobre el terreno.

Para ello, la organización se dedicó a fortalecer las comunidades de práctica (CdP), mediante reuniones virtuales de expertos de World Vision en áreas tales como la educación, la salud, la agricultura y el agua, cuyas experiencias compartidas podrían llevar a fomentar el aprendizaje y acelerar el cambio. En marzo de 2011, World Vision tenía 23 CdP con más de 10.000 miembros, todos ellos utilizando una plataforma de SharePoint hospedada en la intranet global de la organización. Los miembros de las CdP podían implicarse de diferentes formas: algunos se conectaban básicamente para escuchar y aprender, mientras que otros desarrollaban, revisaban y colaboraban activamente en la preparación de documentos globales, incluidos las estrategias y los estándares para sus respectivas áreas. Se desarrollaban discusiones continuas sobre las mejores prácticas, y se proporcionaban consejos y apoyo para aplicarlas, y propuestas de investigación para encontrar mejores respuestas. La mayoría de las comunidades también hacían reuniones regulares a través de WebEx, donde los miembros podían discutir los temas en profundidad, así como una reunión anual en que un subconjunto de miembros se encontraban cara a cara para compartir y elaborar estrategias.

Sin embargo, enseguida la organización se dio cuenta de que no estaba aprovechando todo el potencial de las CdP. Estas se organizaban principalmente de forma voluntaria, desde abajo hacia arriba, con un apoyo básicamente a tiempo parcial y con más de un centenar de grupos de interés voluntarios. La organización

vio que este enfoque, con falta de orientación y capacitación por parte de los coordinadores de las CdP, provocaba ineficiencias y un aprendizaje limitado, por lo cual se planteó la necesidad de dotarlas de una estructura organizativa más formalizada. *“Hemos tenido CdP durante años, pero han sido bastante informales. Estamos tratando de estructurarlas y de garantizar que todo el personal participe en ellas. Ahora que cada una de estas comunidades tiene a un líder formal –con una asignación de personal y apoyo administrativo–, están logrando grandes avances. La CdP del área de la salud ha sido particularmente exitosa, pues ha atraído a 900 miembros en cuestión de meses, que ahora actúan como ejemplos y defensores de las prácticas exitosas de atención primaria en todo el sistema.”* World Vision cree que el liderazgo y las metas claras son un factor decisivo en el nuevo éxito de las CdP.

La decisión entre un enfoque formal o informal de la gestión y la organización de las CdP es, de hecho, una decisión importante. En los primeros años de funcionamiento de las CdP, se pensó que lo mejor era respetar su carácter informal, con poca estructuración por parte de las organizaciones. Sin embargo, al observar la evolución de las CdP, se pone de manifiesto que esta no era necesariamente la mejor opción. Con este nuevo enfoque, World Vision ha pasado de 27 a 10 CdP (dos como máximo por cada sector), y cada CdP ha de estar justificada, desde el punto de vista estratégico, y coordinada por un *KM manager*, que recibe formación específica para ello. También se han eliminado los 121 grupos de interés que existían anteriormente y se ha creado un Comité Consultor de KM/CdP, encargado de definir la dirección de las CdP.

**Adaptado de** “The Challenge of Organizational Learning”, *Stanford Social Innovation Review*. ([https://ssir.org/articles/entry/the\\_challenge\\_of\\_organizational\\_learning](https://ssir.org/articles/entry/the_challenge_of_organizational_learning))

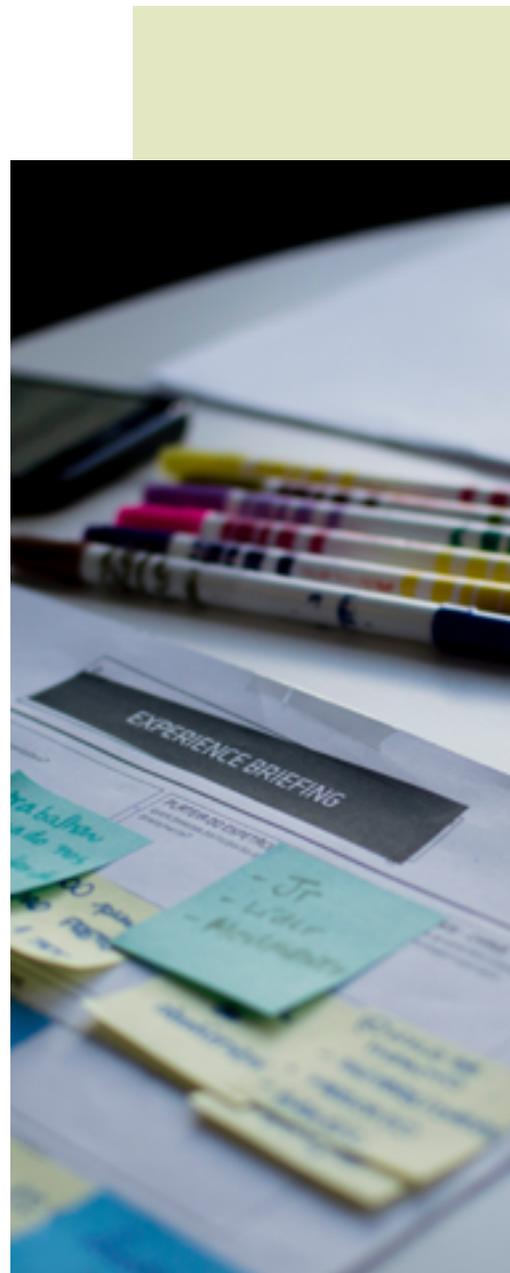
WEB WORLD VISION INTERNATIONAL

## 3.3. Aplicar el conocimiento

### 3.3.1. GESTIONAR EL CONOCIMIENTO PARA SER UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Una organización que aprende es “una organización que es experta en crear, adquirir y transferir conocimiento y en modificar el comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas.”<sup>39</sup> Una organización, en definitiva, que fomenta el intercambio de conocimientos, aprende sistemáticamente de sus errores y construye basándose en sus éxitos. Las ONG pueden tener diferentes motivaciones para el aprendizaje: desde ser financieramente responsables hasta mejorar las operaciones, reajustar la estrategia, fortalecer sus capacidades, comprender el contexto, construir y mantener la confianza, ejercer presión y sensibilizar para la acción.<sup>40</sup> Grandes y pequeñas ONG abordan hoy en día el desafío de hacer que sus organizaciones sean tan inteligentes como las personas que las componen, lo cual se dice fácilmente, pero es difícil llevar a la práctica.

Una de las mayores dificultades es que las actividades relacionadas con el aprendizaje son muy variadas y pueden darse en partes muy distintas de la organización. En algunas organizaciones, el aprendizaje se produce fundamentalmente en los procesos de capacitación del personal; en otras, en la evaluación del impacto o en la gestión del desempeño. Dondequiera que se asiente el aprendizaje, la clave es que esté estrechamente relacionado con la misión y con el impacto de la organización. Esta conexión es también el mayor desafío. En 2010, un equipo del Bridgespan Group encuestó a representantes de 116 organizaciones sin ánimo de lucro sobre cómo aprenden y cómo traducen el conocimiento adquirido a la práctica para aumentar su impacto y cumplir con su misión. Los resultados de la encuesta indican que los líderes de las entidades del tercer sector se preocupan enormemente por captar y compartir el conocimiento en sus programas y sobre terreno. Sin embargo, **pese a que el 98% de las organizaciones recopilan mucha información, un tercio afirman que no pueden reflexionar sobre ella e integrarla de manera significativa en sus programas.** Así pues, como ya veíamos al hablar de una gestión efectiva del conocimiento, para que el aprendizaje sea efectivo en las organizaciones se tienen que dar estos cuatro elementos facilitadores:



<sup>39</sup> Vid. Dubrin (2005).

<sup>40</sup> Vid. Guijt (2010); Young et al., (2015).

Gráfico 32: Los cuatro elementos del aprendizaje organizativo.



Fuente: Smith Milway, K.; Saxton, A. (2011): "The Challenge of Organizational Learning". *Stanford Social Innovation Review*.

Primero, **los propios líderes han de ser los abanderados** del aprendizaje organizacional. Deben demostrar su compromiso al establecer una visión y unos objetivos para el aprendizaje relacionados con la consecución de la misión de la organización. Y deben actuar como modelos a seguir participando en actividades de aprendizaje. En segundo lugar, los líderes deben **fomentar una cultura de la mejora continua**, que valore el aprendizaje organizacional. La cultura refuerza el aprendizaje al proporcionar incentivos para los comportamientos de aprendizaje, y al medir y comunicar los resultados de dicho aprendizaje. En tercer lugar, la organización necesita definir una **estructura de aprendizaje** que especifique las personas responsables

de captar, destilar, aplicar y compartir el conocimiento. La estructura también debe incluir redes y tácticas de coordinación que ayuden a que la información fluya entre las personas que la necesitan, cuando la necesitan. Por último, la organización debe **diseñar procesos de conocimiento intuitivos**, que estén alineados con el funcionamiento de las personas. Estos procesos especifican cómo los miembros del personal definen una agenda de aprendizaje, y cómo captan y aplican el conocimiento. Estos procesos también incorporan sistemas tecnológicos para el intercambio de conocimiento, pero deben mantener las interacciones personales en el seno de dichos procesos.



### PARA PROFUNDIZAR

**Tres principales impedimentos que encuentran las ONG para el aprendizaje organizacional.**

[LINK A ANEXO](#)

La ONG Nature Conservancy, por ejemplo, utiliza las revisiones por iguales para revisar importantes iniciativas, como la mitigación de los efectos costeros del cambio climático. La táctica de la revisión por iguales implica a una junta de revisores, que se sientan en círculo y uno por uno van enumerando los puntos fuertes de la propuesta hasta que comienzan a repetirse. A continuación, hacen lo propio con los puntos débiles. De esta forma, el autor de la propuesta recibe una dosis muy concentrada de aprendizaje directamente de expertos iguales, antes de comenzar a implementar una estrategia, lo cual puede contribuir a evitar errores.

Otro de los errores más frecuentes en el ámbito del tercer sector, especialmente en la implementación de proyectos en otros países, es que se suele obviar a los socios nacionales y locales en los programas de capacitación, y de los miles de páginas sobre buenas prácticas, evaluaciones, estándares y herramientas, solo una parte se traduce a los idiomas locales, a pesar de que, por ejemplo, el 90 % de los trabajadores del ámbito de la ayuda humanitaria es personal local.



### PARA PROFUNDIZAR

**En una cultura del conocimiento y el aprendizaje, todas las personas implicadas en nuestro proyecto.**

[LINK A ANEXO](#)





## ALGUNOS ELEMENTOS CLAVE PARA EL APRENDIZAJE EN EL TERCER SECTOR HOY: EXPANDIR EL APRENDIZAJE EN VEZ DE EXPANDIR LA EFICIENCIA

La forma más valiosa de aprender hoy, en realidad, es crear nuevo conocimiento. Cada vez más, las ONG se enfrentan a situaciones nuevas e inesperadas, que trascienden los libros de texto y los manuales de funcionamiento, y requieren que los líderes improvisen sobre la marcha, ideando nuevos enfoques que no se han ensayado nunca. En este proceso, desarrollan nuevos conocimientos sobre *qué funciona* y qué no funciona en determinadas situaciones. El viejo enfoque del conocimiento, basado en la “eficiencia escalable”, debe reemplazarse por un nuevo tipo de “aprendizaje escalable”, más ágil. Para fomentarlo, los líderes deben tener claras cinco distinciones esenciales.

### **Conocimiento explícito versus tácito**

En el mundo de la eficiencia escalable, la atención se centra en documentar con gran detalle las acciones que deberían emprenderse para abordar situaciones concretas. El ejemplo icónico es el manual de proceso, que se espera que todos los empleados sigan. Los manuales de proceso se basan en el conocimiento explícito, un conocimiento que se puede anotar y compartir fácilmente con los demás. Sin embargo, en un mundo que cambia rápidamente, gran parte del conocimiento nuevo se presenta en forma de conocimiento tácito, conocimiento que reside en nuestras cabezas pero que nos cuesta articular a nosotros mismos, y mucho menos a los demás. Este conocimiento tácito evoluciona a medida que nos enfrentamos a nuevas situaciones, y a menudo es sumamente valioso, porque refleja nuestra experiencia de primera mano con respecto a los cambios que están ocurriendo a nuestro alrededor, pero es mucho más difícil de captar y difundir. Por lo general, no se puede anotar ni compartir con los demás. El aprendizaje escalable se orienta a la creación de entornos en que puede crearse nuevo conocimiento tácito a medida que los trabajadores se enfrentan a nuevas situaciones.

### **Individuos versus grupos de trabajo y redes**

En una organización orientada a la eficiencia escalable, el aprendizaje se centra en compartir el conocimiento explícito. En este tipo de organización, las personas son el foco principal de aprendizaje. Pero si los líderes cambian su enfoque para crear nuevos conocimientos tácitos, entonces ese tipo de aprendizaje se realiza mejor en pequeños grupos de trabajo, que reúnen a personas con diversas habilidades y perspectivas, que los ayudan a formar relaciones más profundas, basadas en la confianza, para que puedan sentirse más cómodas probando cosas nuevas, incluso si no funcionan, y reflexionando conjuntamente sobre lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado.

Estos pequeños grupos de trabajo pueden aprender aún más rápido si están conectados a través de redes con otros grupos de trabajo. De esa forma, pueden atraer a otros, y buscar consejo y ayuda cuando se enfrentan a situaciones nuevas que desafían al grupo de trabajo individual. *Independientemente de lo inteligentes que sean las personas dentro de nuestra organización, siempre debemos recordar que hay muchas más personas inteligentes fuera de ella.* Por esta razón, si realmente estamos comprometidos con el aprendizaje escalable, debemos hallar formas de construir relaciones profundas, basadas en la confianza, dentro de un ecosistema más amplio de organizaciones para lograr movilizar la experiencia y el talento pertinentes con el fin de abordar los desafíos de desempeño inesperados cada vez que surjan. Si solo nos centramos en las personas de la organización, es probable que nos hallemos con serias limitaciones a la hora de querer escalar el aprendizaje.



## ALGUNOS ELEMENTOS CLAVE PARA EL APRENDIZAJE EN EL TERCER SECTOR HOY: EXPANDIR EL APRENDIZAJE EN VEZ DE EXPANDIR LA EFICIENCIA

### Aprendizaje versus mejora del desempeño

Muchos líderes piensan que el aprendizaje requiere una importante inversión inicial para desarrollar los materiales educativos necesarios y apartar a las personas de su trabajo para que puedan asistir al programa de formación y aprender. La esperanza es que puede haber una mejora en su desempeño en el futuro, pero ello viene después de la inversión inicial y supone la posibilidad de retener a las personas en la organización. El aprendizaje escalable cambia el enfoque al aprendizaje en el entorno de trabajo, a medida que surgen nuevos desafíos con respecto al desempeño. En este contexto, abordar el desafío del desempeño de forma efectiva puede ofrecer una mejora del rendimiento al instante a través de nuevos enfoques, y el aprendizaje es, en realidad, una consecuencia de haber abordado eficazmente el desafío del desempeño. Por tanto, el modelo se invierte: la mejora en el desempeño conduce al aprendizaje, y no al revés.

### Aprendizaje versus desaprendizaje

Si el mundo que nos rodea es estable, el aprendizaje puede verse como la acumulación de conocimiento a lo largo del tiempo. Sin embargo, desde el momento en que reconocemos que el mundo que nos rodea está cambiando rápidamente, un prerrequisito para el aprendizaje es la voluntad y la capacidad de desaprender lo que ya sabemos. Necesitamos desafiar constantemente nuestras presuposiciones y creencias sobre los requisitos para lograr impacto porque, a medida que el mundo va cambiando, lo que antes funcionaba acaso ahora ya no funcione. Si mantenemos estas presuposiciones y creencias sin cuestionarlas, probablemente nunca seremos capaces de aprender nuevos enfoques que puedan reemplazar los anteriores.

### Habilidades versus capacidades

Si asumimos que operamos en un entorno estático, tendemos a dedicarnos a adquirir un conjunto determinado de habilidades. Y, una vez tenemos la certeza de que dominamos dichas habilidades, podemos asegurarnos el éxito. Pero cuando reconocemos que el entorno que nos rodea está cambiando rápidamente, las habilidades tienen una vida media cada vez más corta. Si bien las habilidades aún son necesarias para el éxito, nuestro enfoque debe optar por cultivar las capacidades subyacentes que pueden acelerar el aprendizaje, para poder adquirir más rápidamente las nuevas habilidades. Estas capacidades incluyen la curiosidad, el pensamiento crítico, la disposición a asumir riesgos, la imaginación, la creatividad y la inteligencia social y emocional. Si podemos desarrollar estas capacidades de aprendizaje, deberíamos ser capaces de desarrollar rápidamente nuestras habilidades de manera que nos mantengan a la vanguardia del juego. El aprendizaje escalable requiere que cuestionemos nuestras creencias convencionales sobre el aprendizaje, cimentadas en tiempos mucho más estables. Si realmente comprendemos las nuevas formas de aprendizaje que requiere nuestro mundo en cambio constante, necesitaremos estar preparados para repensar todos los aspectos de nuestras organizaciones, incluidas nuestras estrategias y operaciones, y la forma en que organizamos nuestros recursos.

---

**Adaptado de** Hagel III, J.; Seely Brown, J. (2017): "Help Employees Create Knowledge, Not Just Share It". *Harvard Business Review*, 15 de agosto.



## PARA PROFUNDIZAR

Herramientas de aprendizaje antes, durante y después de un proyecto/iniciativa.

[LINK A ANEXO](#)

### 3.3.2. APRENDER DE LOS ERRORES

Mientras que el fracaso en el plano personal es visto como algo inherente al crecimiento personal, cuesta mucho más apreciar su valor y utilidad en el seno de las organizaciones. Y el tema aún es más delicado cuando se trata del ámbito social. Las ONG y las agencias internacionales de desarrollo temen que sus donantes sepan que han fracasado. Los profesionales sobre el terreno temen no cumplir con las expectativas de la oficina central. Las evaluaciones finales de los proyectos tienen la intención de ayudar a entender qué falló y por qué, pero rara vez afectan la estructura o el enfoque de la organización, tal vez porque no se hace suficiente hincapié en las raíces de los errores y en las lecciones aprendidas.

La paradoja es que se hace todo lo posible para evitar el fracaso a pesar de que este es inevitable y, además, el mejor maestro. Cada proyecto social está vinculado a sus condiciones locales, que cambian rápidamente, y debe enfrentarse a la difícil tarea de reunir a unos equipos productivos y estables bajo un liderazgo adecuado. Al igual que en el sector privado, en que varias empresas pueden salir mal antes de alcanzar el éxito empresarial, varios proyectos sociales pueden salir mal antes de que una organización complete un proyecto con un impacto positivo duradero. En otras palabras, todas las iniciativas fallidas forman parte del proceso de lograr una buena, siempre y cuando admitamos el fracaso y aprendamos de él.<sup>41</sup> A menudo, admitir abiertamente el fracaso es un catalizador de la innovación que convierte un buen trabajo en excelente.

Según A. Edmonson, el principal problema es que a menudo los líderes piensan en el fracaso de forma equivocada. Por una parte, creen que el fracaso es esencialmente malo y, por otra, que aprender del fracaso es bastante sencillo: basta con redactar un informe sobre qué salió mal y aportar *feedback* para evitar cometer los mismos errores en el futuro. Estas dos creencias están asociadas a un factor que contribuye a complicar las cosas: distintas personas ven los mismos hechos de formas diametralmente diferentes y, por tanto, la forma en que conciben el fracaso cambia considerablemente. Para reconciliarnos con el fracaso y aprender realmente de él, necesitamos acabar con los mitos y empezar a cambiar las creencias de la gente sobre el fracaso, orientándonos hacia un denominador común y un idioma que pueda ser entendido por todos.<sup>42</sup>

**En las organizaciones que innovan,  
la gente debe sentirse comfortable...**

- > No sabiendo
- > No teniendo razón
- > Pidiendo ayuda
- > Informado de los errores
- > Fracasando

41 Sánchez-Cuenca, J. (2012): *Learning from Failure in Development*. Publicado en thepolisblog.org: <http://www.thepolisblog.org/2012/05/learning-from-failure-in-development.html>

42 Rodríguez Blanco, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

Gráfico 33: Resituando el error.

RESITUANDO EL ERROR		
	ENFOQUE TRADICIONAL	NUEVO ENFOQUE
<b>El concepto de error</b>	El error no es aceptable.	El error es la consecuencia natural de la experimentación.
<b>Creencias acerca del desempeño efectivo</b>	Las personas efectivas no se equivocan.	Las personas efectivas aprenden de los errores inteligentes y comparten ampliamente las lecciones aprendidas.
<b>Respuesta</b>	Autoprotección.	Curiosidad.
<b>El rol del líder</b>	Evitar el error.	Promover el aprendizaje.

Fuente: Adaptación de Edmonson, A. (2014): *Teaming: How Organizations Learn, Innovate and Compete in the Knowledge Economy*.





## CASO ENGINEERS WITHOUT BORDERS CANADA: *ADMITTING FAILURE*

En el ámbito del tercer sector, si los gestores no satisfacen las necesidades de los beneficiarios, estos no tienen poder para expulsarlos o para despedirlos. Las personas que tienen ese poder son los donantes. Así, es fácil entender por qué durante tanto tiempo las ONG se han dedicado más a complacer a sus donantes que a entender las necesidades de sus beneficiarios. ¿Qué debemos hacer entonces? ¿Qué ocurriría si un donante financiara diez proyectos y esperara que cuatro de ellos lo hicieran bien, uno de ellos consiguiera grandes cosas y cinco de ellos fracasaran?

Existe otra solución menos compleja, que Engineers Without Borders Canada (EWB) está impulsando y que consiste, simplemente, en admitir el fracaso. Para ello, EWB ha lanzado recientemente *Admitting Failure*, un portal en línea para profesionales del desarrollo y organizaciones que desean aprender de sus errores. El lema del portal lo expresa claramente: “La comunidad de desarrollo está fallando... para poder aprender de sus fallos. Pero, en lugar de reconocer estas experiencias como oportunidades de aprendizaje, las ocultamos por temor y vergüenza.”

EWB lanzó el portal después de darse cuenta de que sus *Failure Reports*, iniciados en 2009, estaban atrayendo la atención de la comunidad de desarrollo. Estos informes, precursores del portal, afectaron las prioridades de la organización. EWB está especializada en ofrecer soluciones de ingeniería para la población más pobre, pero aprendió que necesitaba priorizar los aspectos sociales e institucionales por encima de las soluciones de ingeniería, si quería lograr impactos positivos duraderos. La pregunta que se plantea con frecuencia a los empleados de EWB es: ¿Cómo han reaccionado vuestros donantes? Lo cierto es que, en cuanto comenzaron a leer los errores, comprendieron el poder de las lecciones aprendidas e incluso se dieron cuenta de que era una injusticia no compartirlas.

WEB ENGINEERS WITHOUT BORDERS CANADA

Existen infinitas posibilidades sobre cómo pueden ocurrir los errores en una organización, pero la mayoría se pueden incluir dentro de una de estas tres grandes categorías:

**1. Fracasos evitables en operaciones previsible.** Estos fracasos se asocian principalmente a procesos muy bien definidos y de gran volumen u operaciones rutinarias de las industrias o los servicios. Con la especialización, la formación y el apoyo adecuados, los empleados pueden llevar a cabo estos procesos de forma sistemática. Sin embargo, a veces surgen problemas de desviación, falta de atención o falta de capacidades. Habitualmente, estos errores se consideran “malos”; no obstante, el fracaso es fácil de entender y de resolver.

**2. Fracasos inevitables en sistemas complejos.** Estos errores suelen aparecer en las organizaciones sociales, puesto que son el resultado de una incertidumbre inherente al trabajo. Debido a la cantidad de *stakeholders* y a su implicación en las causas sociales, la combinación particular de necesidades, personas y problemas en situaciones complejas y nuevas supone un riesgo permanente. Estos errores se mitigan habitualmente con mejores prácticas de seguridad y gestión del riesgo, si bien la imprevisibilidad de cada situación conlleva que tales fracasos sean inevitables. Considerarlos “malos” es interpretar mal el complejo sistema en que operan. Estos errores son, a menudo, el resultado de pequeños fracasos que no se han detectado y que, desgraciadamente, acaban provocando un fracaso mayor.

**3. Fracasos inteligentes en la frontera del conocimiento.**

Son errores que habitualmente se consideran “buenos”, porque facilitan el acceso a nuevo conocimiento, ya que son el resultado de un experimento, y pueden ayudar a la organización a seguir avanzando. Sim Sitkin se refiere a estos errores como “fracasos inteligentes”, porque proporcionan respuestas a partir de un proceso de “ensayo y error” en que los errores son fracasos inteligentes que impiden desastres mayores.

Los fracasos inevitables en sistemas complejos y los fracasos inteligentes no solo deben tolerarse, sino que también deben ser una parte *esencial* de cualquier organización que desee innovar y aprender de sus fracasos. Intrínsecamente, estos errores siguen teniendo una carga emocional. ¿Cómo hacer crecer la cultura de la aceptación dentro de una organización?



## CASO CREANDO UNA CULTURA FAVORABLE AL FRACASO: APRENDIENDO DE LOS ERRORES EN WORLD VISION INTERNATIONAL<sup>43</sup>

En muchas organizaciones, hay mucho en juego para el fracaso. World Vision International se centra en ayudar a los niños más vulnerables del mundo. Sus vidas están en juego. “Todos los días y cada minuto son un tiempo precioso, así que cuando fallamos y fracasamos hemos de recalcular y cambiar nuestro rumbo rápidamente.” Dado que admitir el fracaso provoca la sensación de vulnerabilidad de una persona, el programa marco de gestión del conocimiento (GC) de World Vision International comenzó a cambiar de arriba hacia abajo.

La organización había planeado una reunión presencial de 90 líderes para discutir acerca de sus esfuerzos de saneamiento e higiene del agua en una sala de conferencias cerrada al público. El gerente de GC decidió incorporar algunas preguntas al orden del día: ¿Qué te ha mantenido despierto toda una noche? ¿Cuál ha sido un fracaso tuyo en el último año? Y se sorprendió al ver que los líderes compartían abiertamente sus fracasos. Basándose en esta primera experiencia, el programa de GC de la organización decidió seguir trabajando en esta línea a través de **la creación del Fail Fest, un evento dedicado a compartir los fracasos con las demás personas de la organización.**

Desde el área de GC, se inició una campaña para alentar a todos los empleados a que presentasen sus propios ejemplos de errores y explicasen cómo la organización podía aprender de dichos fracasos. La campaña de comunicación incluía un *webinar* inicial, los mensajes de dos vicepresidentes donde compartían sus propios errores y su divulgación a través de las comunidades de práctica de World Vision International. Trece de las veinte comunidades de práctica de la organización presentaron ejemplos, junto con algunas otras personas, como los directores ejecutivos de las oficinas de recaudación de fondos en Europa y los trabajadores del campo de Sri Lanka. Los “fracasos” incluían la rendición de cuentas a los donantes, la sostenibilidad, los procesos y los errores presupuestarios.

El programa de GC organizó una mesa redonda de jueces para determinar los fracasos más significativos, que se presentaron en un seminario web global. Las personas que expusieron los tres fracasos principales explicaron sus historias. Los resultados fueron valiosos; sin embargo, la participación solo incluía a una parte de la organización. En el seguimiento posterior al evento, el programa de GC distribuyó una encuesta anónima, que recibió el doble de respuestas que las solicitudes iniciales para enviar ejemplos de fracasos. La encuesta preguntaba: “¿Por qué no participaste?” Al revisar las respuestas, el gerente de GC descubrió que muchos empleados querían ver primero cuáles serían las repercusiones para los participantes en la primera edición. Otros señalaban que la solicitud les había parecido demasiado vaga y no sabían qué tipo de fracaso presentar. Y algunos empleados dijeron que simplemente tenían miedo de las consecuencias que ello podría tener para la seguridad de su trabajo, además de poner en peligro la seguridad laboral de los compañeros de trabajo involucrados en el fracaso y sus relaciones con ellos. El gerente de GC concluyó que:

- > No debía hacer más convocatorias abiertas sobre el fracaso. Es mejor que cada año la Fail Fest se concentre en un área específica de la actividad.
- > Es necesario clarificar cómo incide este proceso en la toma de decisiones y mostrar así a los empleados el valor de ser vulnerables.
- > Es aconsejable realizar este evento a escala local para obtener resultados más rápidos y visibles.
- > Es necesario enseñar a los gerentes a liderar este tipo de discusiones.

<sup>43</sup> Fail Fest: Getting Comfortable with the Other “F Word” at World Vision International. Materiales de la ponencia presentada en la Knowledge Management Conference 2017 del American Productivity and Quality Center (APQC).

### 3.3.3. CENTRARSE EN “LO QUE FUNCIONA”

A diferencia de su uso más general, referido a “lo que se observa o experimenta”, la *evidencia* en el ámbito del tercer sector ha adquirido un significado particular, relacionado con la prueba de “**lo que funciona**” (“*what works*”). En la actualidad, numerosas organizaciones, desde entidades gubernamentales hasta instituciones filantrópicas y de cooperación internacional, exigen que las políticas y los programas “estén basados en evidencia” (“*evidence-based practice*”). La práctica basada en la evidencia trata fundamentalmente de mejorar nuestra toma de decisiones mediante el uso de evidencias claras y bien documentadas sobre por qué hacemos las cosas de cierta forma, con el objetivo final de ofrecer mejoras continuas, aprendizaje y excelencia en la organización. En resumen, se trata de desarrollar y fomentar las mejores prácticas, analizando y considerando críticamente la evidencia real de que disponemos sobre la temática, el programa o el proyecto concreto que estamos analizando.

Hoy día, el denominado “patrón-oro” de lo que constituye una evidencia sólida es el “ensayo de control aleatorio” o RCT (en inglés, *randomized control trial*), una idea surgida en el ámbito de la medicina hace doscientos años, que posteriormente pasó a la agricultura y que en los últimos veinte años ha causado furor en la economía. A principios de junio de 2018, el registro de la American Economic Association en materia de RCT enumeraba 1.792 estudios realizados en 119 países.<sup>44</sup>

Esta nueva línea de análisis académico fue introducida en 2003 por el Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) en el Massachusetts Institute, de la mano de sus economistas de vanguardia Esther Duflo y Abhijit Banerjee. Consiste en someter ideas político-sociales a ensayos de control aleatorios

como los que se realizarían para probar un medicamento. Este enfoque filtra el ruido estadístico y conecta la causa con el efecto. Un ensayo J-PAL formula primero una pregunta de investigación basada en una solución que está a punto de ser implementada. A continuación, divide aleatoriamente una población en dos grupos y administra un “tratamiento” a un de los grupos, pero no al otro. Al final de la investigación – que en la mayoría de los casos puede durar años–, se puede tener la seguridad estadística de que los cambios que ha experimentado la población que recibió el tratamiento son consecuencia del mismo. La parte más importante de la investigación es que se debe formular la pregunta adecuada, de modo que se puedan utilizar los datos correctos.<sup>45</sup>

***“El enfoque ‘what works’ es excelente. Nos invita a centrarnos en un desafío que es absolutamente crítico para formular unas políticas efectivas: cómo podemos incorporar la evidencia en nuestras decisiones de una manera oportuna y eficiente. Este desafío es particularmente agudo en el ámbito del desarrollo internacional, en que se trabaja en entornos frágiles y complejos, lo cual dificulta, más si cabe, estas decisiones.”***

Mark Lowcock, ex secretario permanente de DFID, actual secretario general adjunto de las Naciones Unidas para Asuntos Humanitarios y coordinador de Ayuda de Emergencia

Fuente: DFID y Cabinet Office (2014): *What Works Review of the Use of Evidence in the Department for International Development*

<sup>44</sup> Vid. <https://www.socialscienceregistry.org/>. (Fecha de consulta: 1 de junio de 2018).

<sup>45</sup> Rodríguez Blanco, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

El Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) es un centro de investigación global que trabaja para reducir la pobreza asegurándose de que la política se basa en evidencias científicas. Cuenta con una red de 161 profesores pertenecientes a universidades de todo el mundo y realiza evaluaciones de impacto aleatorias para responder a preguntas críticas de la lucha contra la pobreza. Los miembros de J-PAL han impulsado más de 800 evaluaciones aleatorias sobre una gran variedad de temas, desde el agua potable hasta las microfinanzas y la prevención del delito. El Poverty Action Lab fue fundado en 2003 en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) por los profesores Abhijit Banerjee, Esther Duflo y Sendhil Mullainathan, con el objetivo de transformar la forma en que el mundo aborda los desafíos de la pobreza global.

Gráfico 34: Las cinco fases en la práctica basada en la evidencia.



**1. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS**

Evaluar la situación y formular la pregunta o las preguntas (hipótesis) básicas que deben responderse para abordar el problema.

**2. INVESTIGACIÓN**

Buscar la información que pueda responder a la pregunta planteada.

**3. ANÁLISIS CRÍTICO**

**4. IMPLEMENTACIÓN**

Integrar el nuevo conocimiento en la organización y aplicarlo en la práctica.

**5. EVALUACIÓN**

De la eficacia y eficiencia en la ejecución de las fases anteriores e identificación de las áreas de mejora.

Fuente: Adaptado de NT Department of Health de Australia. (<http://library.health.nt.gov.au/EBP/overview>).

Sin embargo, este enfoque no está exento de controversia y muchos expertos han empezado a poner de manifiesto sus limitaciones. La principal es que se ha demostrado que la mera generación de evidencia no implica necesariamente una mejora en los resultados de los programas. En muchos casos, esta evidencia no se incorpora a los procesos de decisión. Otros expertos, como Duncan Green, señalan, por ejemplo, que el trabajo en el ámbito social no tiene un carácter puramente técnico y que los enfoques basados en la evidencia solo pueden aplicarse en casos de tratamiento individual y no que afecten a toda una comunidad en general, pues entonces entran en juego múltiples perspectivas y no existe acuerdo sobre cuál es la naturaleza del problema.<sup>46</sup> Este es el caso, efectivamente, de la mayoría de los programas de ámbito social, particularmente de aquellos que buscan un cambio transformacional. Además, según Green, este enfoque también puede desviar la atención de la influencia de las cuestiones relacionadas con el poder y la política. Por otra parte, se remarca que la comunidad académica **ha avanzado más en el diseño de estudios de impacto que evalúan “qué funciona y para quién”, que en aquellos que se centran en analizar “en qué condiciones y por qué”**. En este sentido, es imprescindible recopilar mejor información sobre las condiciones que determinan el éxito o el fracaso de una iniciativa, así como aprender más sobre las características de los programas y las políticas que influyen en su efectividad.<sup>47</sup> Se trata, sobre todo, de entender bien el problema que pretende resolverse antes de ensayar las diferentes estrategias que podrían resolverlo. Al respecto, se cuestiona la replicabilidad de las soluciones que se han demostrado eficaces a través de un RCT: lo que funciona en un contexto específico no tiene por qué funcionar en otro de la misma manera. El foco se sitúa ahora, por un lado, en cómo incorporar la evidencia en el diseño de los programas de forma continua y que permita estilos de gestión adaptativos, y, por otro, en cómo implementarlos en contextos complejos.



## PARA PROFUNDIZAR

**Cuestiones que considerar al implementar un enfoque basado en la evidencia**

[LINK A ANEXO](#)

<sup>46</sup> Green, D. (2013): “The political implications of evidence-based approaches (aka start of this week’s workwar on the results agenda)”. (<https://oxfamblogs.org/fp2p/the-political-implications-of-evidence-based-approaches-aka-start-of-this-weeks-workwar-on-the-results-agenda/>)

<sup>47</sup> Granger, R.; Maynard, R. A. (2015): “Unlocking the Potential of the ‘What Works’ Approach to Policymaking and Practice: Improving Impact Evaluations”. *American Journal of Evaluation*, págs. 558-569. DOI: 10.1177/1098214015594420.



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INICIATIVAS PRÁCTICAS. LA EXPERIENCIA DE PwC

**Principales ideas de la sesión de Silvia Ortiz de Zárate, senior manager dpto. de Marketing de PwC y responsable de gestión del conocimiento, en el foro del 24 de abril de 2018.**

La experiencia de la gestión del conocimiento en PwC permite extraer algunas ideas inspiradoras a partir de las iniciativas desarrolladas por la firma, que pueden ser aplicables a todo tipo de entidades, incluidas las ONG. La responsable de gestión del conocimiento de PwC España, Silvia Ortiz de Zárate, presenta algunos ejemplos de proyectos que pueden ser replicables,

clasificados conforme a las cuatro fases de gestión del conocimiento que puede considerarse que generan un círculo virtuoso: generación – organización – transferencia – aplicación. Todos ellos se han seleccionado considerando su fácil implementación, puesto que podrían llevarse a cabo con un reducido presupuesto y poca complejidad tecnológica.

En el gráfico siguiente, se clasifican las seis iniciativas más destacadas, según las cuatro fases de gestión del conocimiento (si bien podrían considerarse en muchos aspectos multidimensionales):

Gráfico 35. Las cuatro fases de gestión del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Ortiz de Zárate, S. (2018), presentación del foro del 24 de abril de 2018.



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INICIATIVAS PRÁCTICAS. LA EXPERIENCIA DE PwC

### 1. REVERSE MENTORING

Iniciativa consistente en crear parejas de profesionales, formadas por un trabajador sénior y un joven recién incorporado (generación *millennial*), con el objetivo inicial de potenciar las competencias digitales del primero. Se trata, pues, de un proceso de mentoría inverso, puesto que es el joven quien aporta a la persona con mayor experiencia sus conocimientos en los ámbitos de la tecnología y de las redes sociales, principalmente. Sin embargo, el impacto de la iniciativa es mayor, pues ha mejorado el proceso de incorporación y la implicación de los participantes júnior, además de generar conversaciones de negocios no previstas, y la relación ha sido muy enriquecedora para ambas partes y beneficiosa para el global de la firma.

### 2. BIBLIOTECA DE LECCIONES APRENDIDAS

Se trata de una iniciativa más clásica, que supone la recopilación de los aprendizajes derivados del error en el transcurso de la actividad. Para ello, se establece un proceso para recoger una reflexión de los implicados en un documento con una plantilla establecida, al final de cada proyecto. Los documentos resultantes se comparten en una biblioteca accesible para los equipos, y consultable antes de iniciar cualquier proyecto nuevo, para conocer las lecciones aprendidas en ámbitos similares y aprender de situaciones previas. Para que tenga éxito, se aconseja simplificar el proceso (incluidos los flujos de aprobación) lo máximo posible.

### 3. CASOS DE ÉXITO: REPLICAR LOS ACIERTOS O LAS MEJORES PRÁCTICAS

Consiste en crear una recopilación de casos de éxito, un espacio donde compartir fichas resumidas de diferentes proyectos que han funcionado, detallando sus características principales (ámbito de acción, sector, áreas clave, calendario, responsables y equipos implicados, etc.). Se trata de un espacio de consulta para los profesionales de la firma para reutilizar las buenas prácticas y minimizar los tiempos de respuesta en casos similares.

### 4. BUSCADOR DE EXPERTOS

Creación de un directorio global de profesionales de la empresa, a escala internacional, en que se pueda consultar a diferentes expertos, según criterios distintos (sector de actividad, habilidades concretas, localización geográfica, etc.).

### 5. DICCIONARIO DE ACRÓNIMOS O DE JERGA

Creación de un sitio virtual donde se puedan consultar o incorporar las definiciones de los diferentes acrónimos o jerga específica utilizada por la empresa. Un espacio donde poder consultar el vocabulario que los profesionales utilizan con más frecuencia, que es muy valorado especialmente por los recién incorporados. También en determinadas entidades sociales se utilizan unos determinados conceptos o siglas que no siempre son conocidos por todos, sino solo para un contexto muy específico, lo cual puede suponer un freno o una barrera para las personas que proceden de otros sectores o instituciones (o, incluso, de diferentes sedes).



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INICIATIVAS PRÁCTICAS. LA EXPERIENCIA DE PwC

### 6. RED SOCIAL CORPORATIVA

Una de las tendencias más crecientes es la creación de redes sociales corporativas propias, exclusivas para la plantilla de la empresa u organización, en que los miembros pueden compartir intereses y contenidos, y consultar los publicados por sus compañeros sustituyendo en muchos casos al correo electrónico. PwC cuenta con su propia red, igual que otras empresas, así como diversas ONG. Existen diferentes opciones de bajo coste e incluso gratuitas para entidades no lucrativas (Laycos, Google Plus, Slack o el gran referente para este mercado, Workplace by Facebook), así que el tamaño de la organización o el

presupuesto no deben ser excusa para no plantearse la creación de una red social propia. Lo importante para que tenga éxito es que se use realmente, y que sean los responsables los primeros que prediquen con el ejemplo, y no limitarla a un espacio para almacenar datos, sino para fomentar su uso (no exigirlo) con un claro apoyo y liderazgo. Ante la multiplicidad de redes o canales para compartir información, la recomendación es clarificar internamente el uso posible de cada herramienta y dar orientaciones al respecto a los trabajadores y a las trabajadoras, idealmente en el momento de incorporarse a la organización.



Fuente: Intervención de Silvia Ortiz de Zárate, directora sénior de Marketing Digital y Conocimiento de PwC, en el foro del 24 de abril de 2018.



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS DE ESTE CAPÍTULO

A continuación, se enumeran algunas guías y recursos prácticos relacionados con las prácticas de gestión del conocimiento que hemos analizado en este capítulo.

### DATA FOR GOOD / BIG DATA



DataKind (2016): **Social Sector Data Maturity Framework**

Se trata de una herramienta diseñada específicamente para el tercer sector, que ayuda a las organizaciones a entender dónde se hallan en relación con el uso de los datos y dónde podrían estar. Analiza tres áreas: I) definición del problema, II) disponibilidad de datos y tecnología, III) preparación organizativa, a través de un cuestionario y una encuesta para evaluar la situación actual.

DISPONIBLE AQUÍ

WEB



**Big data para el desarrollo**

Especial publicado en SciDev.net.

DISPONIBLE AQUÍ

GSM Association y UKAid. **Blockchain for Development. Emerging Opportunities for Mobile, Identity and Aid**

DISPONIBLE AQUÍ

### COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y REDES PARA EL CONOCIMIENTO

Serrat, O. (2015): *A Guide to Communities of Practice*

DISPONIBLE AQUÍ

### OPEN INNOVATION & CROWDSOURCING



Gabriel, M.; Stanley, I.; Saunders, T. (2017): *Open innovation in health. A guide to transforming healthcare through collaboration.* Nesta

DISPONIBLE AQUÍ

**21 Toolkits, Whitepapers, and Best Practices for Open Innovation**

DISPONIBLE AQUÍ



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS DE ESTE CAPÍTULO

### APRENDER DE LOS ERRORES



Edmondson, A. (2013): *Teaming to Innovate*

DISPONIBLE AQUÍ

Edmondson, A. (2011): “**Strategies for Learning from Failure**”. *Harvard Business Review*

DISPONIBLE AQUÍ

# Capítulo cuatro

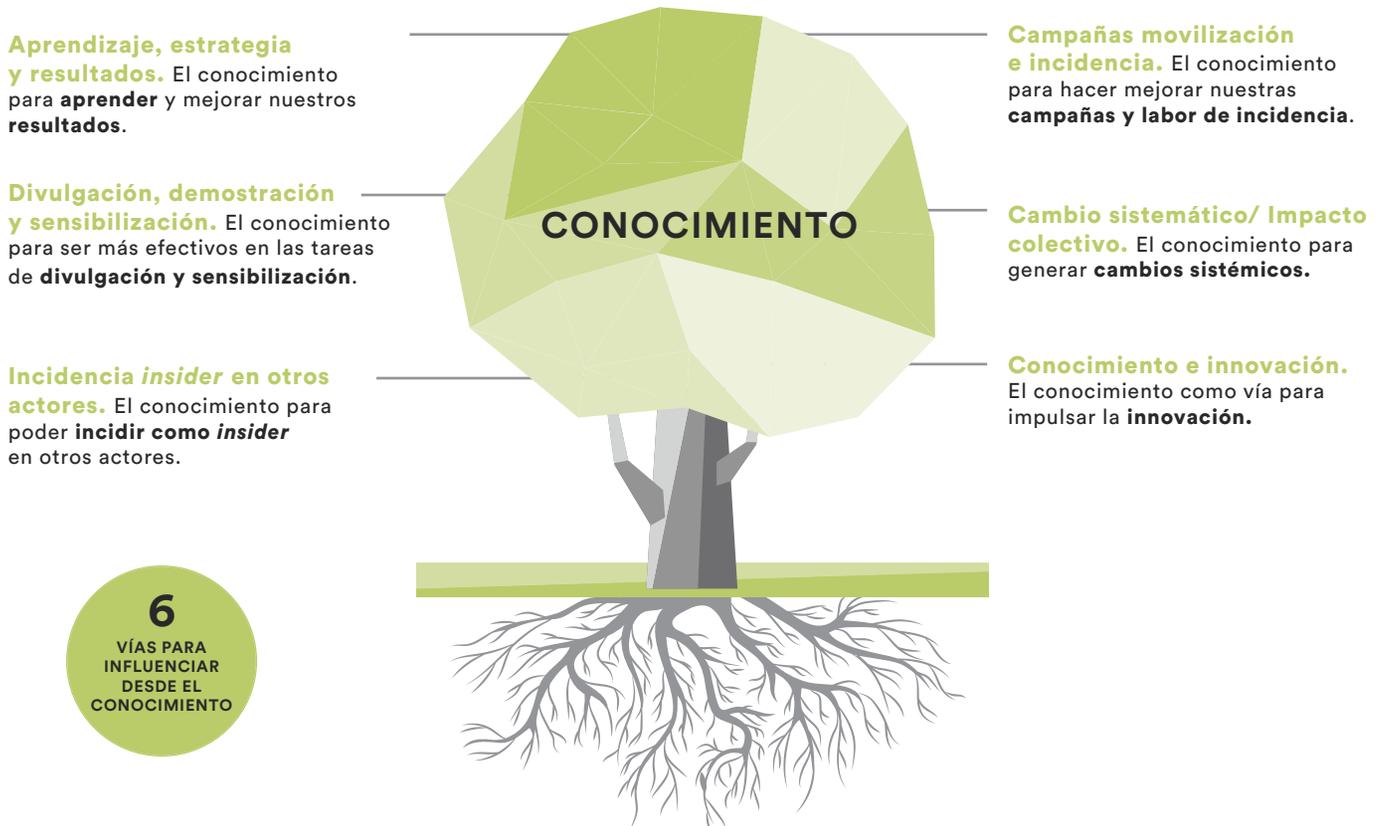
Influir desde  
el conocimiento



Todo lo visto hasta ahora ha puesto de manifiesto la importancia cada vez más crucial de una gestión adecuada del conocimiento para prácticamente cualquier ámbito organizativo de las entidades del tercer sector. En este último capítulo veremos cómo podemos utilizar y gestionar el conocimiento para tener más influencia. En un entorno cada vez más complejo y en el que los cambios dependen de la actuación de una multiplicidad de actores, tener influencia y convertirse en una organización referente nos sitúa en una posición privilegiada para poder impulsar procesos de cambio. Podemos identificar seis vías a través de las cuales las ONG pueden ejercer influencia a partir del conocimiento:

De acuerdo a los objetivos de esta investigación, nos centraremos en los cinco primeros ámbitos. Para más información sobre cómo utilizar el conocimiento para innovar, os remitimos a la publicación *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*, del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PwC, especialmente al contenido del capítulo 3: “Hacia unas organizaciones innovadoras”.<sup>48</sup>

Gráfico 35. Las cuatro fases de gestión del conocimiento.



Fuente: Adaptado de Ortiz de Zárate, S. (2018), presentación del foro del 24 de abril de 2018.

<sup>48</sup> Rodríguez Blanco, E.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2011-2012. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC (<http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-InnovarParaCambioSocial-web.pdf>).

## 4.1. El conocimiento como herramienta para la orientación a resultados

La orientación a resultados (y la consiguiente medición) es clave para poder conocer el impacto del trabajo de cualquier organización, saber qué hace y cómo. Gestionar adecuadamente el conocimiento nos puede ayudar a determinar qué resultados estamos alcanzando, y, por consiguiente, si somos una organización exitosa, es decir, aquella que:

- > Está consiguiendo altos resultados de acuerdo con su misión,
- > aporta valor, de forma duradera, a sus destinatarios,
- > es eficiente, transparente y rinde cuentas de su gestión,
- > tiene alta credibilidad y apoyo por parte de la sociedad y las instituciones, y
- > es considerada como la entidad “ideal” para colaborar y trabajar.

Además, demostrar los resultados que se están consiguiendo tiene cada vez más importancia en un contexto de restricción de recursos presupuestarios y de exigencia de mayor transparencia tanto por parte de las instituciones como de la sociedad en general.

### ¿Qué es la orientación a resultados y cómo se enlaza la GC con el ciclo de gestión?

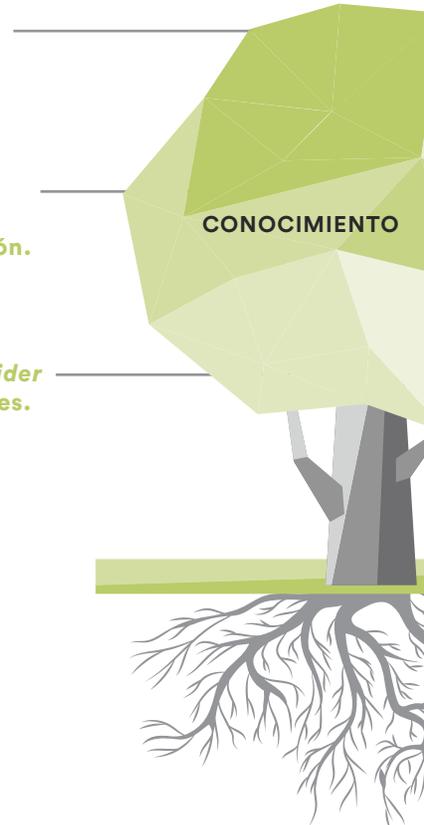
La gestión basada en resultados (en inglés RBM, de *Results-based Management*) es un **enfoque que integra estrategia, personas, recursos, procesos y mediciones para mejorar la toma de decisiones y la transparencia**. La orientación a resultados obliga a reflexionar y a definir claramente el destino y el camino que se escoge para llegar a él, así como a introducir mecanismos para conocer el avance logrado. Dicha orientación también fuerza a las organizaciones a priorizar, acotar y definir los productos, resultados e impactos de la forma más clara posible.<sup>49</sup>

La orientación a resultados solo es posible cuando se consigue vincular la medición con la estrategia de la organización. Son elementos complementarios que deben desarrollarse en paralelo y **crear un círculo virtuoso de aprendizaje para lograr la mejora que debe llevar a las organizaciones a una mayor consecución de su misión y a un incremento de su impacto**.<sup>50</sup>

**Aprendizaje, estrategia y resultados.**

**Divulgación, demostración y sensibilización.**

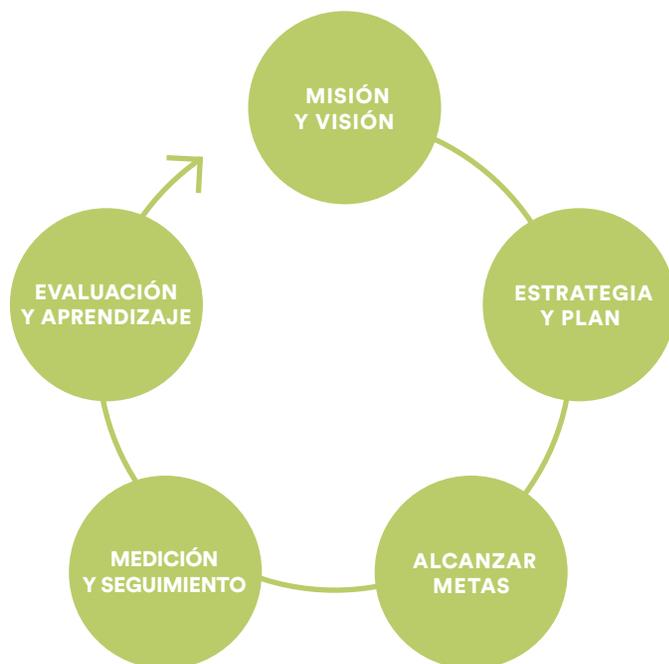
**Incidencia insider en otros actores.**



<sup>49</sup> Iglesias, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

<sup>50</sup> *Ibidem*.

Gráfico 37. Cinco ejes para la orientación a resultados.



### CINCO EJES PARA LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- > La identificación precisa de la razón de ser de la organización y de lo que se desea conseguir, del destino final (misión y visión).
- > La definición del camino, de los mecanismos que se desean utilizar para llegar a dicho destino y los retos que se quieren alcanzar (la estrategia y el plan de implementación).
- > La ejecución sistemática de las acciones derivadas de la estrategia establecida, concentrando los esfuerzos en la consecución de las metas previstas.
- > El seguimiento de si se está siguiendo el camino fijado y se están consiguiendo los resultados esperados (medición y seguimiento estratégico); y
- > La valoración de lo realizado y conseguido y la toma de decisiones sobre las actuaciones futuras (evaluación, aprendizaje y cambio).

Fuente: adaptado de Iglesias, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.

Asimismo, deben vincularse los diferentes procesos o fases en la gestión del conocimiento con la orientación a resultados y el ciclo de gestión de los proyectos:

Gráfico 38. Fases en la gestión del conocimiento.

#### Captura y creación de conocimiento

Definir mecanismos para poder obtener los datos y la información que necesitaremos para medir nuestros resultados.

#### Organización y gestión del conocimiento

Identificar indicadores de resultados, estructurarlos y ordenarlos. Desarrollar un CMI y una teoría de cambio.

#### Difusión y compartición del conocimiento

Rendir cuentas de nuestros resultados.

Usar el conocimiento sobre nuestros resultados para el aprendizaje colectivo y la transmisión de buenas prácticas.

#### Aplicación del conocimiento

Usar dicho conocimiento para la toma de decisiones y para definir mejoras.

Fuente: elaboración propia.

Para una gestión basada en resultados exitosa, las organizaciones deben desarrollar una *cultura orientada a los resultados* donde la consulta, la evidencia y el aprendizaje se consideren prácticas de gestión esenciales. Las organizaciones pueden medir:

- > Resultados de **actividad**: miden el desempeño de las actividades realizadas según la estrategia.
- > Resultados de **impacto social**: indican nuestro grado de éxito en la consecución de la misión. Cada organización debe definir qué entiende por impacto.
- > Resultados de **capacidad**: indican en qué grado la organización dispone de los recursos necesarios para cumplir la misión.



## RETOS DE LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS IDENTIFICADOS POR LOS PARTICIPANTES EN EL FORO DE LIDERAZGO ESADE-PWC

Barcelona, 24 de abril de 2018

- > En primer lugar, es necesario **saber convertir la misión de la organización en elementos/ indicadores que puedan medirse**, lo cual no siempre resulta sencillo.
- > Una barrera importante es la **nueva Ley de Protección de Datos**, una cuestión sensible cuando se trabaja con poblaciones vulnerables o en riesgo o situación de exclusión.
- > Es necesario recabar información sobre los indicadores establecidos durante un **período mínimo de tiempo**, al menos entre cinco y diez años.
- > La **limitación de recursos y de capacidades** en este ámbito de la mayoría de ONG.
- > Es un reto saber **desligar el propio impacto concreto del impacto de otras organizaciones** que trabajan en el mismo ámbito.
- > La dificultad para **integrar los distintos objetivos** en los sistemas de medición.

### El cuadro de mando como herramienta fundamental en la gestión orientada a resultados

Un sistema integral de medición de resultados debe proporcionar información que permita aprender, tomar decisiones y mejorar, de forma que facilite, en definitiva, el gobierno de la organización. La cuestión clave es seleccionar la información clave y saber cómo integrar los resultados de la medición realizada en los distintos niveles para que sea legible y útil en el nivel más alto de la organización. Será necesario determinar qué es esencial medir para asegurar que la organización va por el buen camino y está alcanzando su misión.

La suma de los indicadores asociados a los objetivos estratégicos y específicos, junto con los indicadores vinculados a la misión, configurará una batería de indicadores muy útil para el gobierno de la organización, lo que puede llamarse un **cuadro de mando básico de la organización**. A pesar de las bondades del instrumento, el cuadro de mando básico no suele ser fácil de construir, de leer o de comunicar. Este instrumento fue creado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Estos autores definieron cuatro áreas estratégicas clave para el éxito de una empresa, para las cuales era necesario fijar objetivos y medir sus resultados. Son las cuatro perspectivas del cuadro de mando: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes (o, en nuestra adaptación para el sector no lucrativo, los destinatarios), la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Estas cuatro perspectivas están claramente vinculadas entre sí. Potenciar el aprendizaje y compromiso de los empleados, satisfacer a los destinatarios y responder a sus expectativas, y realizar al máximo nivel aquellos procesos internos clave para la organización llevarán a la mejora de los resultados financieros.<sup>51</sup>

Gráfico 39. Las cuatro perspectivas del cuadro de mando.



Fuente: adaptado de NIVEN, P. (2007): *El cuadro de mando integral paso a paso*.

51 *Ibidem*.



### IDEAS BÁSICAS ALREDEDOR DE LAS CUALES SE CONSTRUYE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)<sup>52</sup>

- > La verificación de que focalizar la medición del desempeño en un solo aspecto puede llevar a una mala interpretación de la realidad y limitar la creación de valor futuro;
- > El reconocimiento de la existencia de áreas o aspectos clave que una organización debe cuidar, especialmente porque son el motor del desempeño futuro; y
- > La constatación de que hay un vínculo entre el desempeño operativo y el éxito de la organización a medio-largo plazo.

### ALGUNOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Partir de la estrategia.** El punto de partida para la implantación de un CMI debe ser la reflexión estratégica de la organización. Si se desarrolla un CMI sin definir previamente la estrategia, la organización podrá conseguir un sistema de indicadores que midan áreas de resultado, pero difícilmente conseguirá enlazar medición y estrategia y obtener así un sistema de gestión más eficiente que reporte información clave de la actividad y a la vez ayude a evaluar el grado de consecución de la misión de la organización.

**Tener claro qué objetivos se persiguen con la implantación del CMI.** El objetivo general suele ser facilitar y perseguir el cumplimiento de la estrategia, estableciendo una herramienta de medición y seguimiento, pero las organizaciones suelen tener algún otro objetivo más que impulsa la implantación de esta herramienta, como, por ejemplo: aumentar la cooperación entre áreas y crear un proyecto común; mejorar la motivación de los equipos de trabajo mediante su participación en el proceso de reflexión estratégica y en la fijación de metas; aumentar la coordinación, la comunicación y el reparto de responsabilidades dentro de la organización; facilitar el cambio y la reorientación estratégica; etc.

**Liderar el proyecto desde la alta dirección.** Parece obvio, aunque a veces se olvida, que un proyecto de implantación de un CMI obtiene mejores resultados si desde el inicio los máximos responsables de la organización se involucran en él.

**Personas de la organización que se involucran en el desarrollo del CMI.** Es necesario definir al inicio del proyecto a qué personas se involucra y en qué momento. Lógicamente, todo aquel que pueda aportar algo al desarrollo del CMI debería participar, y todo aquel que sea responsable de alguno de los objetivos estratégicos debe estar implicado en el diseño de indicadores, la fijación de metas y el desarrollo de planes de acción.

<sup>52</sup> Para más información sobre cómo elaborar un cuadro de mando, recomendamos la publicación Iglesias, M.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando*, Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC (págs. 113-120).



**Política de comunicación del proyecto.** El qué, cómo, cuándo y a quién son las cuatro variables que es necesario fijar. El CMI afecta a toda la organización y uno de sus beneficios principales es que facilita la comunicación de arriba a abajo, de forma que puede hacer a todas las personas de la organización partícipes de la estrategia y que todas sean conscientes de la importancia de su aportación individual a la consecución de los objetivos estratégicos.

**Existencia de un responsable del proyecto.** Cuando un proyecto de este tipo no es responsabilidad directa de nadie dentro de la organización, los plazos de implantación se dilatan y se corre el riesgo de llegar a una vía muerta. Debe haber alguien en la organización responsable de fijar plazos y de velar por su cumplimiento, especialmente en organizaciones en las que se involucre en el proyecto a un número amplio de personas.

**Desarrollar la herramienta en consonancia con el desarrollo de la organización**

No hay que olvidar que la implantación de una herramienta como el CMI puede suponer un cambio de cultura muy importante y puede ser visto por las personas implicadas como una amenaza. Por ello, es importante gestionar el cambio, dando pasos graduales que nos permitan alcanzar el resultado final perseguido. En organizaciones que no están acostumbradas a utilizar indicadores o sistemas de medición, es conveniente empezar con un CMI sencillo, seleccionando los indicadores e iniciativas más importantes con vistas a la consecución de los objetivos estratégicos, de forma que se empiece a generar esa cultura de medición y de orientación a resultados entre las personas de la organización.



## CASO LA FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO, UN LIDERAZGO ORIENTADO A RESULTADOS

La Fundación Secretariado Gitano ejemplifica el **proceso iterativo mediante el cual una entidad debe ir puliendo y mejorando su cuadro de mando para irse focalizando en lo que es más importante y extraer datos que sean accesibles y útiles para la organización.**

La Fundación Secretariado Gitano, entidad social sin ánimo de lucro que presta servicios para el desarrollo de la comunidad gitana en todo el territorio español y en el ámbito europeo, se constituyó como fundación en el año 2001, si bien su historia se remonta al año 1965. La Fundación empezó a medir resultados con su programa Acceder, con el que la entidad experimentó un crecimiento muy notable y que puso de manifiesto la necesidad de introducir un enfoque de trabajo claramente orientado a resultados. La elaboración del Plan Estratégico 2007-2013 supuso un hito en este sentido, ya que se convirtió en un referente central de la gestión, para lo cual fue necesario desarrollar un sistema que permitiera seguir su cumplimiento. La discusión de los indicadores formó parte del mismo proceso de realización del plan estratégico. El amplísimo número de objetivos e indicadores resultantes permitía asegurar una orientación detallada de las acciones y los programas y, por lo tanto, podía facilitar la planificación operativa. Pero esta misma amplitud suponía una clara dificultad para realizar un seguimiento integrado a niveles

superiores. Así, a raíz también de los resultados de una consultoría estratégica, a partir del 2009 se inicia un proceso para crear un sistema de control de gestión más estratégico que permitiera tener una visión integrada de las distintas áreas de la organización. De los más de 290 indicadores que configuraban el plan, se escogieron 37 como punto de partida para elaborar el primer CMI de la entidad, que finalmente tuvo 58 indicadores.

A comienzos de 2013, en un contexto de crisis económica, se inicia un proceso de reflexión estratégica de carácter participativo: “Repensando la FSG”. Este proceso permitió seguir profundizando en la misión de la entidad y redefinir las prioridades. Este ejercicio de reflexión estuvo en la base de la definición del nuevo Plan Estratégico 2017-2023 y supuso también seguir simplificando el CMI de la entidad para que fuera una herramienta verdaderamente útil para la toma de decisiones.

---

Adaptado de *El liderazgo orientado a resultados en la Fundación Secretariado Gitano*. Elaborado por CARRERAS, I. y TORÀ, C. (2016). Caso ESADE - Instituto de Innovación Social.

### La teoría del cambio<sup>53</sup>

La teoría del cambio es un enfoque de planificación, aprendizaje, reflexión y documentación de los cambios que creemos que las actividades de un proyecto o programa van a producir. Una teoría del cambio explica por qué pensamos que ciertas acciones (un proyecto, programa y/o una estrategia organizacional) pueden conducir al cambio deseado. Este enfoque permite focalizarse más directamente en los cambios a largo plazo y no tanto en los resultados a más corto plazo de los proyectos o intervenciones. La teoría del cambio se usa de formas muy diferentes y también se define de muchas maneras. Sin embargo, siempre se mantienen unos elementos comunes:

- > Se trata de un proceso continuo de reflexión para explorar el cambio, cómo este sucede y qué papel podemos jugar para que se produzca.

- > Considera un programa o proyecto dentro de un análisis más amplio de cómo se produce el cambio.
- > Nos hace explicar nuestra comprensión del cambio, pero también nos desafía a explorarlo más.
- > A menudo se presenta en forma de diagrama, acompañado de un resumen descriptivo.
- > El enfoque se centra en lo que creemos que cambiará, no en lo que planeamos hacer.

Dado que se trata de un enfoque dinámico donde continuamente se está reflexionando sobre cómo se produce el cambio y cómo impulsarlo, es indudable que una gestión adecuada del conocimiento juega un rol primordial.

Gráfico 40. Ciclo de planificación y reflexión de la teoría del cambio.

#### 1. Investiga y describe

Investiga y describe cómo crees que el cambio ocurre en el contexto en el que estás trabajando.

#### 6. Reflexiona críticamente

Reflexiona críticamente sobre cómo la intervención de tu organización ha contribuido a los cambios producidos, tanto previstos como no previstos.

#### 5. Monitorea constantemente el cambio

Monitorea constantemente el cambio y tu mapa causal. Testa tus hipótesis.



#### 2. Identifica tu rol

Identifica cómo tu organización contribuye específicamente a que se produzca el cambio.

#### 3. Desarrolla un mapa causal

Desarrolla un mapa causal que ilustre cómo los esfuerzos de tu entidad contribuirán a que se produzcan cambios.

#### 4. Identifica las asunciones/hipótesis

Identifica las asunciones/hipótesis que necesitan ser testadas a través del programa.

Fuente: GLOBALT FOKUS (2015): *Theory of Change: How to navigate towards positive change in complex social settings. An inspirational guide for Development CSOs.*

<sup>53</sup> La teoría del cambio no es nueva, puesto que se origina en la década de 1960 a raíz del trabajo de Paolo Freire. Es una forma de replantear la planificación y la evaluación de la acción social de modo que el enfoque principal esté en los cambios que queremos generar para nuestros grupos objetivos, en lugar de en lo que planeamos hacer.



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS



**Liderazgo orientado a resultados en las ONG. Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando.**

Un estudio del Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PwC que ofrece una guía detallada para la elaboración de un cuadro de mando y para la medición del impacto. Contiene casos en detalle de siete entidades españolas.

DISPONIBLE AQUÍ

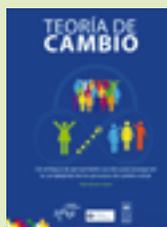
## CÓMO APLICAR LA TEORÍA DEL CAMBIO



**Theory of Change: How to navigate towards positive change in complex social settings. An inspirational guide for Development CSOs (2015).**

Una guía práctica elaborada por la red de ONG danesa Global Fokus para incorporar el enfoque de la teoría del cambio en la organización. Con un enfoque eminentemente práctico, incluye numerosos ejemplos y consejos.

DISPONIBLE AQUÍ



**Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social.** Guía elaborada por PNUD – Hivos (2010).

Incluye pautas para entender la complejidad de los procesos de cambio social y pasos metodológicos para el desarrollo de una teoría del cambio. Los anexos incluyen herramientas útiles, como un cuestionario para análisis de supuestos o la ruta de taller para el diseño de una teoría del cambio.

DISPONIBLE AQUÍ



### PARA PROFUNDIZAR

Teoría del cambio del Área de Diversidad y Comunitaria de La Rueca, asociación social y cultural.

[LINK A ANEXO](#)



### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

#### CONOCER EL IMPACTO DE TU ORGANIZACIÓN Y APROVECHARLO PARA TENER MÁS IMPACTO

¿Qué buenas prácticas en el ámbito de gestión del conocimiento ayudarían a tu organización a determinar su impacto? ¿Qué dificultades afronta tu organización para poder medirlo?

¿Cómo podéis aprovechar mejor el conocimiento de vuestro impacto para mejorar vuestra estrategia y poder influir en otros?



## 4.2. Sensibilizar desde el conocimiento

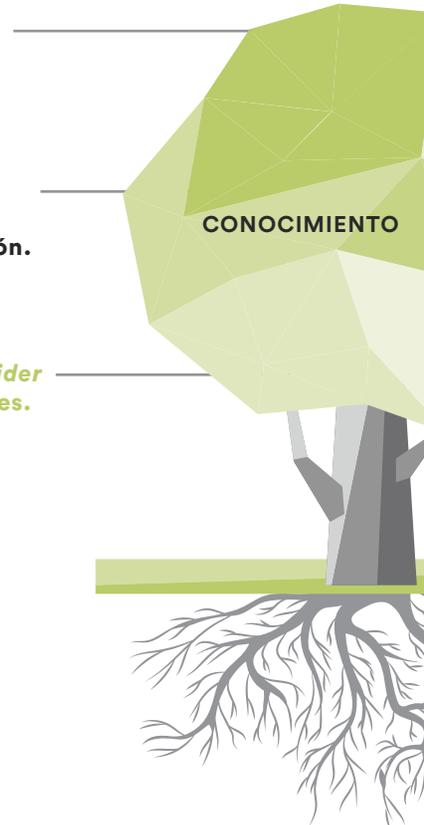
Una segunda forma que tienen las ONG para influir es a través de la sensibilización, fomentando valores, generando sentimiento de pertenencia y de comunidad e invitando a sus seguidores a actuar por un mundo mejor. La gestión del conocimiento juega también un papel fundamental en este sentido, ya que proporciona una base sólida y de evidencia para las campañas de sensibilización de las entidades del tercer sector.

Y es que en respuesta a los desafíos sobre la legitimidad de las ONG, estas se han visto obligadas a sustituir las declaraciones cargadas de retórica por posiciones sólidamente fundamentadas y a proporcionar más evidencia. Sin embargo, en un momento marcado por el auge de la *posverdad* y de las noticias falsas, la evidencia puede no ser suficiente. No por casualidad el *Oxford English Dictionary* escogió *post-truth* como la palabra del año en 2016.<sup>54</sup> Investigaciones recientes ponen de manifiesto que los argumentos racionales, fundamentados en evidencias, se muestran más ineficaces a la hora de cambiar la opinión de las personas de lo que creíamos. Y, de hecho, autores como Dan M. Kahan<sup>55</sup> afirman que las personas más racionales y con nivel intelectual más elevado se muestran aún más reacias a aceptar nuevas evidencias que vayan en contra de sus opiniones ya establecidas. Todos tenemos un conjunto de creencias fundamentales adquiridas de nuestro entorno (familia, amigos, colegas, afiliaciones religiosas, partidos políticos, etc.) que afectan a la forma en que nos vemos a nosotros mismos y que determinan nuestra comprensión del mundo y de lo que está bien y lo que está mal. Las informaciones nuevas que desafían estas creencias pueden amenazar nuestra forma de ver el mundo, por lo que tendemos a ignorarlas.<sup>56</sup>

**Aprendizaje,  
estrategia  
y resultados.**

**Divulgación,  
demostración  
y sensibilización.**

**Incidencia *insider*  
en otros actores.**



<sup>54</sup> El diccionario Oxford de la lengua inglesa define *post-truth* como: "which means relating to or denoting circumstances in which objective facts are less influential in shaping public opinion than appeals to emotion and personal belief". Traducción: "aquello relativo a o que denota circunstancias en las cuales los hechos objetivos tienen menor influencia en la generación de la opinión pública que los que apelan a emociones o creencias personales".

<sup>55</sup> Kahan, D. M. et al. (2012): "The polarizing impact of science literacy and numeracy on perceived climate change risks". *Nature Climate Change*, volumen 2, págs. 732-735.

<sup>56</sup> Campbell, T.; Griffin, L. y Neimand, A. (2017): "Persuasion in a 'Post-Truth' World". *Stanford Social Innovation Review*. Enero 2017.



## UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA SENSIBILIZAR IDEAS SURGIDAS EN EL FORO DE LIDERAZGO ESADE-PWC

Barcelona, 24 de abril de 2018

- > Es importante que cualquier planteamiento de sensibilización se apoye en un conocimiento profundo de la temática que se aborda. Hay que poner en valor, por ejemplo, los **testimonios de las personas involucradas** en la temática.
- > Es necesario **pensar muy bien a quién nos estamos dirigiendo**, a quién queremos sensibilizar. Hacer un esfuerzo por adaptar el lenguaje y los vehículos de comunicación a los públicos a los que nos dirigimos.
- > Es relevante también la **credibilidad de la organización**. Para que el mensaje sea bien recibido, es un requisito que la organización tenga una trayectoria sólida. De esta manera estará en posición de hacer frente a las *fake news*.

En este contexto, es evidente que las campañas de sensibilización y activismo necesitan de nuevas estrategias. Centrarse en argumentos basados en hechos para cuestiones complejas y muy polarizadas es una receta para el fracaso. Más bien, debemos comenzar a estudiar la evidencia científica que Kahan y otros están desarrollando para identificar qué enfoques pueden ser exitosos:

- > **Es necesario ir más allá de presentar hechos.** La evidencia es un buen punto de partida, pero es importante también analizar la simbología asociada a la causa por la que estamos trabajando y ver cómo podemos presentar hechos sin cuestionar o poner en peligro determinados valores.

- > **Presenta historias personales que puedan eludir la insistencia del cerebro en mantener los hechos separados de nuestras opiniones.** Las historias deben resonar para tener un efecto en sus audiencias. Las investigaciones sugieren que las personas son más receptivas a las historias que usan temas familiares y arcos argumentales; es más probable que se identifiquen con la historia si coincide con algo que hayan escuchado o visto antes. Las historias deben resaltar las creencias fundamentales de la audiencia, las mismas que se resisten al cambio, y mostrar cómo estas creencias son aún compatibles con las nuevas formas de ver un problema. Un ejemplo reciente es la campaña Yes Equality ideada por Brian Sheehan, exdirector de Gay Lesbian Equality

Network de Irlanda, que consiguió que Irlanda apoyara la igualdad matrimonial en 2015. Dirigida a hombres heterosexuales de mediana edad, la campaña se centró en relacionar el “Sí” a la igualdad de matrimonio con los valores irlandeses fundamentales sobre la ciudadanía y la equidad. La campaña alentó a miles de personas a salir y explicar por qué votarían afirmativamente sobre la igualdad en el matrimonio, incluidos padres, líderes religiosos, atletas, periodistas y otras personas que el público objetivo respetaba. La campaña inundó las redes sociales con estas historias, y el voto por la igualdad en el matrimonio finalmente se convirtió en sinónimo del voto por los derechos de los irlandeses.

- > **Evita presentar soluciones cerradas.** Las investigaciones sugieren que las personas minimizan los problemas cuando no les gustan las soluciones propuestas, especialmente si la solución es cambiar sus creencias o comportamientos, algo muy evidente, por ejemplo, en lo relacionado con el cambio climático. La resistencia a determinadas soluciones conlleva que algunos problemas puedan requerir múltiples mensajes y soluciones posibles, cada

uno dirigido a un público diferente y teniendo en cuenta sus diferentes creencias y valores. También comporta que aquellos que trabajan en los sectores de cambio social y público tienen que comprender lo que su audiencia valora al crear soluciones.

- > **Prueba nuevas herramientas para comunicar.** Hablar sobre las creencias fundamentales de la gente se está convirtiendo en una herramienta cada vez más importante, y existen excelentes recursos para aquellos que buscan incorporar elementos de las teorías conductuales, sociales y cognitivas en sus esfuerzos de comunicación. Enfoques como los de *Mindful Messaging* (Spitfire) investigan cuestiones sociales y los valores de las partes interesadas para crear mensajes persuasivos que relacionen los problemas con esos valores. Por otro lado, no hay que olvidar tampoco el poder de las redes sociales, los *bloggers*, *youtubers* e *influencers*. Organizaciones como La Rueda han trabajado con *youtubers* en campañas de barrio, mientras que Greenpeace embarcó a *youtubers* muy populares en un viaje al Ártico que estas compartieron a través de sus redes.

Gráfico 41. ¿Cómo conseguir cambios con el estudio-campaña en los no convencidos?



Fuente: elaboración propia.



### CUATRO ASPECTOS ESENCIALES PARA CREAR UNA CAMPAÑA DE CONCIENCIACIÓN-ACCIÓN

- > **Define tu grupo objetivo de forma precisa** y enfoca la campaña hacia este: aquellas personas o grupos cuyo cambio de comportamiento serán relevantes para conseguir el éxito con la campaña.
- > **Crea mensajes que sean inspiradores** y con una clara llamada a la acción.
- > **Desarrolla una teoría del cambio.** Identifica los cambios secundarios y terciarios, las mejores estrategias y tácticas, cuáles son nuestros aliados y nuestros opositores, etc.
- > **Usa los canales y mensajeros adecuados.** Unos mensajeros que generen confianza y sean un referente para tu público objetivo, que les animen y convencen a cambiar. Es interesante en este sentido aprovechar grupos ya organizados (Iglesia, scouts, sociedad civil...).

### CÓMO TRANSFORMAR UN ESTUDIO SESUDO EN ALGO “MEDIÁTICO”

1. Busca la **sencillez**. Sin jerga. Es importante concentrarse en los mensajes principales, en las estadísticas más relevantes, así como incorporar algunas historias personales que permitan la identificación.
2. Para ello, será necesario establecer una buena **alianza** desde el principio entre los equipos de *advocacy* y de comunicación.
3. El estudio deberá proponer también buenas **soluciones** y no únicamente denunciar el problema. Hacer una llamada a la acción.
4. Para divulgar el estudio, es interesante conectar su contenido con noticias y eventos de **actualidad** que puedan ser relevantes.
5. Identifica y gánate a los **principales contactos** en prensa y en redes sociales (*influencers, bloggers, etc.*).
6. **Utiliza imágenes** de calidad. Ejemplos que puedas comparar con casos de la vida cotidiana.
7. **Repite**, repite y repite, en la divulgación, los mensajes y datos principales.
8. Mantén el **momentum** con nuevas historias y datos, con *posts* en blogs, etc.

---

Adaptado de CAMPBELL, T.; GRIFFIN, L. y NEIMAND, A. (2017): Persuasion in a “Post-Truth” World. Stanford Social Innovation Review. Enero 2017.



## CASOS ALGUNAS INICIATIVAS INSPIRADORAS DE LA UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA SENSIBILIZACIÓN

### SOS RACISME

La **campaña #EsRacismo** que **SOS Racisme** desarrolló en el 2017 constituía un experimento social en el que se captaba la reacción de las personas en la calle ante hechos que denotaban la persistencia de actitudes racistas. Esta campaña permitió a la organización no solo sensibilizar sobre la persistencia de dichas actitudes en nuestra sociedad a través de la difusión de los videos que se habían grabado, sino también recabar datos al poder comprobar directamente cuántas personas reaccionaban ante el racismo y cuántas no. Según el responsable de comunicación de la entidad, *“cuando se conocen episodios de racismo la sociedad se alarma por las agresiones, pero no se repara en el papel de las personas que son testimonio, por eso quisimos poner el acento en la necesidad de no callarse ante el racismo”*.

### ARRELS

Además de atender a las personas sin hogar, la misión de **Arrels** se basa muy claramente en dos pilares más: sensibilizar a la ciudadanía y denunciar situaciones injustas y aportar propuestas. En este sentido, acciones como los **recuentos nocturnos** que se llevan a cabo periódicamente para saber cuántas personas duermen en la calle en la ciudad y donde participan voluntarios sirven, por una parte, para movilizar a la ciudadanía y, por otra, para aportar información útil para dimensionar la realidad de las personas sin hogar y saber si las políticas y los recursos se ajustan a sus necesidades.

### CÁRITAS

El gran nivel de implantación de **Cáritas** y el elevado número de usuarios a los que atiende proporcionan a la entidad una posición privilegiada a la hora de analizar la situación de pobreza en España. A partir de la realización de encuestas a hogares españoles, la entidad elabora anualmente un **informe** con el que da a conocer los principales datos sobre la evolución de la pobreza en el país. Dicho informe, por lo tanto, no solo sirve para tener un conocimiento exhaustivo de la realidad de los usuarios a los que atiende la entidad, sino que también constituye una manera eficaz de sensibilizar y concienciar a la ciudadanía.

### AMICS DE LA GENT GRAN

El **Observatorio de la Soledad** es una iniciativa de Amics de la Gent Gran creada en el año 2017 con el objetivo de profundizar y analizar el fenómeno de la soledad no deseada y darle notoriedad. Como principales objetivos, el Observatorio quiere comprender el fenómeno de la soledad no deseada a lo largo del ciclo vital (en situaciones de pobreza y en contextos culturales diferentes), recopilar de manera **sistemática** las principales estadísticas e indicadores relacionados con la soledad de las personas mayores, y conocer los principales proyectos relacionados a nivel europeo y de América Latina. Todo esto lleva a la entidad a analizar sus programas en función de las conclusiones extraídas. Las acciones que lleva a cabo el Observatorio permiten, por una parte, seguir reflexionando sobre esta problemática y, por otra, difundirla a un público más amplio. Es el caso, por ejemplo, de las conferencias organizadas en el 2017 bajo el título “La soledad como fenómeno complejo. Ciclo vital, pobreza, subjetividad y cultura”.



## CASOS ALGUNAS INICIATIVAS INSPIRADORAS DE LA UTILIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA SENSIBILIZACIÓN

### CRUZ ROJA

Los **informes y boletines de vulnerabilidad** que publica periódicamente **Cruz Roja** permiten a la entidad tener conocimiento de primera mano sobre la situación y las necesidades de sus usuarios a un coste mínimo. Estos estudios, que se llevan a cabo a partir de entrevistas y encuestas a personas participantes en sus programas de intervención social, han convertido a la entidad en el referente en pobreza en España y le proporcionan una poderosa arma de sensibilización.

### CARBON DISCLOSURE PROJECT

En el ámbito internacional, es interesante el caso de la organización **Carbon Disclosure Project**, que nace en el año 2000 y publica anualmente un **informe** donde analiza la actuación en materia de sostenibilidad medioambiental de los inversores y las grandes empresas que cotizan en bolsa. El informe ha conseguido una gran repercusión, por lo que ya son más de 6.000 empresas en todo el mundo y 800 entidades financieras las que voluntariamente proporcionan datos a la entidad para su elaboración e incluso pagan una cuota para participar. No aparecer en el informe es sinónimo de estar haciendo algo mal. De esta manera, Carbon Disclosure Project ha conseguido crear un incentivo de mercado para aquellas personas y organizaciones que están combatiendo más el cambio climático.



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS



*Mindful messaging* (2015).

Una guía de la agencia Spitfire que puede ayudarnos a identificar mejor a nuestros grupos objetivos sobre la base de seis categorías psicográficas y diseñar mejor nuestras campañas de sensibilización.

DISPONIBLE AQUÍ



## PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

### SENSIBILIZAR DESDE EL CONOCIMIENTO

¿Cómo crees que tu organización puede aprovechar el conocimiento del que dispone para ser más efectiva en sus actividades de sensibilización?

¿Qué aportaciones crees que pueden hacerse desde tu organización y desde el tercer sector para contrarrestar el auge de las *fake news*?

## 4.3. El conocimiento para influir en políticas y prácticas de otros actores. La influencia *insider*

Si las entidades del tercer sector se convierten en agentes de creación de contenido y son capaces de generar confianza, estarán en buena posición para convertirse en referentes —en su sector, su ámbito temático, su área geográfica, etc.— y, por tanto, para influir en otros. Las ONG pueden ejercer esta influencia de dos formas: o bien pública y externamente para hacer activismo y presión política, o bien internamente, entrando en diálogo con los actores que pueden colaborar en poner en marcha cambios o implementar soluciones e influyendo en ellos. La influencia como *insider* se ejerce de una forma distinta al activismo. Mientras que este último implica frecuentemente entrar en conflicto u oposición, la influencia como *insider* se centra en poner en marcha procesos de diálogo constructivo orientados a encontrar soluciones. Tener conocimiento riguroso y experto en un determinado ámbito o temática es fundamental, por tanto, para poder ejercer influencia *insider*, ya que es el que proporcionará a la entidad la reputación necesaria para que otros actores le reconozcan un papel relevante y estén dispuestos a establecer procesos de diálogo e, idealmente, implementar cambios sugeridos por la organización.

Aprendizaje,  
estrategia  
y resultados.

Divulgación,  
demostración  
y sensibilización.

Incidencia *insider*  
en otros actores.

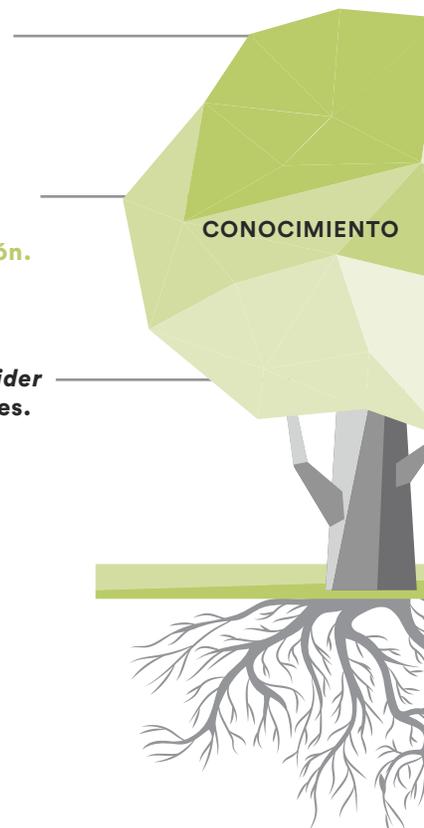


Gráfico 42. Incidencia *Insider* / *Outsider*.

	<b>Incidencia desde dentro <i>INSIDER</i></b>	<b>Incidencia desde fuera <i>OUTSIDER</i></b>
<b>Enfoque</b>	Diálogo constructivo	Incluye la confrontación
<b>Orientación</b>	Basado en soluciones	Focalizado más en los problemas
<b>Actuaciones</b>	Incidencia de forma no pública	Campañas e incidencia públicas
<b>Ventajas</b>	Acceso a los que toman decisiones	Mobilización social y ambición de cambio
<b>Desventajas</b>	Quedar secuestrado o cooptado	Bloqueo de oportunidades para influir

Fuente: elaboración propia.



## UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA EJERCER INFLUENCIA *INSIDER* IDEAS SURGIDAS EN EL FORO DE LIDERAZGO ESADE-PWC

Barcelona, 24 de abril de 2018

- > Aquí el conocimiento es clave: no puedes hacer llegar un mensaje a actores que están trabajando en la misma temática que estás abordando sin rigor. Es necesario tener un conocimiento experto.
- > Además, debe haber una evidencia social sobre esos hechos y debes tener reconocida cierta credibilidad para hablar en nombre de ese sector. Tienes que contar con una buena reputación y haber generado confianza para ser el interlocutor de referencia.
- > Hay que tener en cuenta que tus interlocutores en un campo pueden ser “enemigos” en otros temas.





## CASO LOS INFORMES SOBRE RESPONSABILIDAD FISCAL DE OXFAM INTERMÓN

Con el objetivo de conseguir que haya más recursos públicos que puedan dedicarse a objetivos sociales a partir de una justa recaudación de impuestos, Oxfam Intermón trabaja desde el 2016 en el ámbito de la responsabilidad fiscal.

Los informes relacionados con la responsabilidad fiscal que realiza Oxfam Intermón proporcionan un **análisis detallado sobre la fiscalidad de las empresas y sirven al mismo tiempo para ejercer presión pública**. La rigurosidad del estudio y la adecuada metodología utilizada conllevan que las empresas vean estos informes como algo valioso y con alta credibilidad.

Además, la pertenencia de la entidad a la confederación Oxfam le permite intercambiar información sobre fiscalidad con otras organizaciones miembros de otros países, así como estar presente en los foros internacionales de discusión en este ámbito. De esta forma, Oxfam Intermón ha ido labrándose una reputación en fiscalidad y actualmente las empresas reconocen su relevancia y autoridad en este tema.

El publicar abiertamente estos informes y el eco que han tenido en los medios es lo que ha hecho que las empresas hayan empezado a estar atentas y hayan visto que era necesario establecer un diálogo.

Oxfam Intermón ha aprovechado esta apertura para rápidamente **pasar del enfoque de denuncia al de diálogo**. En un primer momento, la entidad se centró sobre todo en tratar de evitar comportamientos inadecuados por parte de las empresas, pero, progresivamente, se fue estableciendo un diálogo cada vez más propositivo: no solo qué es lo que deben hacer las empresas, sino también qué es lo que pueden hacer. La entidad ha ido elaborando un camino que define qué es la responsabilidad fiscal y qué debe hacer una empresa para ser fiscalmente responsable. En este camino han buscado establecer alianzas con otras organizaciones, sobre todo en el Reino Unido, que también estaban trabajando en este ámbito, como Christian Aid.

Con el paso del tiempo la entidad se encuentra en posición de proponer nuevas mejoras y nuevos escenarios. Cabe destacar en este sentido que actualmente se está finalizando una herramienta de medición de responsabilidad fiscal que permitirá a las empresas la rendición de cuentas de sus prácticas fiscales.

---

Elaborado sobre la base de la entrevista con Miguel Alba, responsable de Desigualdad y Sector Privado de Oxfam Intermón, en fecha 17/05/2018.



## CASO RAIS, GENERAR CONOCIMIENTO PARA LA ACCIÓN Y PARA INFLUIR EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

RAIS Fundación es una entidad que lucha contra la exclusión social de las personas más desfavorecidas, especialmente de las personas sin hogar. Su misión no se centra en gestionar un número determinado de viviendas para personas sin hogar, sino en conseguir que ninguna persona viva en la calle. En su ámbito de actuación no hay conocimiento o es muy escaso, muy desactualizado y muy poco profundo. No hay estudios fiables sobre la realidad de las personas sin hogar en España, tan solo algunas pinceladas, y la encuesta sobre personas sin hogar que el INE lleva a cabo desde el 2012 es metodológicamente cuestionable.

El primer reto para la organización, por lo tanto, es cómo **generar conocimiento sobre la problemática que quieren abordar**. Desde hace unos años afrontan este reto con varias estrategias. En primer lugar, estando atentos a lo que se está haciendo en otros países que tienen más experiencia sobre la situación de las personas sin hogar, como, por ejemplo, Estados Unidos o Canadá. En este sentido, unirse al movimiento de *housing first*, que ya cuenta con un cuerpo de investigación muy amplio, ha sido fundamental para ellos.

Y, en segundo lugar, generando su propio conocimiento a través de la realización de estudios e investigaciones, para lo cual intentan involucrar a un número lo más amplio posible de actores. Destaca, por ejemplo, el estudio que están elaborando con el apoyo de la Junta de Andalucía en el ámbito de los delitos de odio y discriminación hacia las personas sin hogar “Conocer para actuar”, en el que se han involucrado ocho ayuntamientos y ochocientas personas. Los voluntarios han entrevistado a personas sin hogar para conocer cuáles son sus necesidades y hacer un *matching* con los servicios que la entidad les ofrece. El 94% dice que lo primero que necesita es una vivienda, lo cual pone de manifiesto que los servicios públicos, tal y como están planteados actualmente, no dan respuesta a lo que estas personas necesitan. Esta evidencia es la que les permite, además, influir en el cambio de políticas más allá de su actuación concreta. Gracias al conocimiento que han generado, se han aprobado tres proposiciones no de ley para promover cambios en las políticas dirigidas a las personas sin techo e incluso existe una propuesta para los presupuestos del Estado muy bien acogida por los grupos políticos.

---

Elaborado sobre la base de la entrevista a José Manuel Caballol, director de RAIS, en fecha 2/11/2017, así como los materiales de la presentación de José Manuel Caballol durante el Foro de Liderazgo ESADE-PwC (24 de abril de 2018, Barcelona).



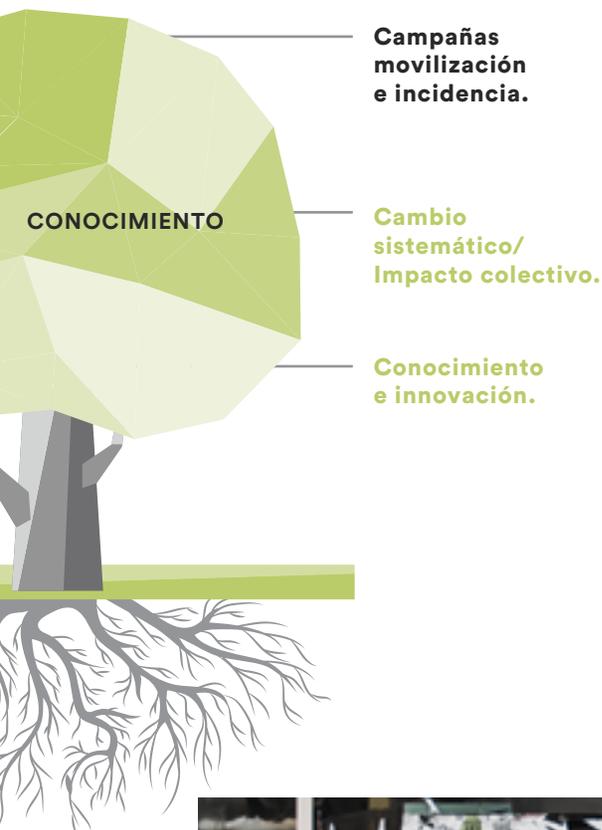
### PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

#### UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA EJERCER INFLUENCIA INSIDER

¿Cómo podéis fortalecer los estudios y otros tipos de conocimientos que generáis en vuestra entidad para tener una mejor posición para hacer influencia insider?

¿Cómo puede tu organización cogenerar conocimiento con los mismos grupos en los que quiere incidir?

## 4.4. Usar el conocimiento para la movilización e incidencia política



Otra forma de ejercer la influencia desde el conocimiento es a través de las acciones de incidencia política. El enfoque de incidencia basado en la evidencia (en inglés, *evidence-based advocacy*) consiste en recoger datos e información de un grupo amplio de *stakeholders* para llevar a cabo un análisis riguroso del tema que pretende abordarse y de sus posibles soluciones. Las tácticas disruptivas a la hora de hacer incidencia —como pueden ser los actos públicos de protesta— pueden ser muy útiles para llamar la atención sobre un tema determinado en un primer momento. Al llamar la atención y crear conciencia, los esfuerzos disruptivos pueden allanar el camino para que los mensajes más racionales convencan a los responsables clave de la toma de decisiones. De esta manera, las tácticas basadas en la evidencia y las tácticas basadas en la disrupción juegan un papel complementario. La disrupción llama la atención. La evidencia y la persuasión cambian las mentes.<sup>57</sup>



<sup>57</sup> Briscoe, F.; Gupta, A. y Anner, M. (2016): "For activist campaigns, disruption gains attention, but evidence-based education changes minds". Publicado en el blog de la London School Of Economics el 17 mayo de 2016.



## UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA HACER INCIDENCIA IDEAS SURGIDAS EN EL FORO DE LIDERAZGO ESADE-PWC

Barcelona, 24 de abril de 2018

- > Hay que tener en cuenta que las campañas suelen tener **diferentes vertientes**: a la vez que se hace incidencia también se promueve la sensibilización y se moviliza para la acción.
- > Un reto importante es que **no se suele compartir conocimiento** sobre temáticas específicas entre las entidades del tercer sector, lo cual limita su efectividad a la hora de llevar a cabo campañas.
- > Un tema al que hay que prestar atención es al **papel de los beneficiarios en el desarrollo de las campañas**. Es importante darles más protagonismo y empoderarlos para que se movilicen y sean ellos los principales impulsores de las campañas. Las ONG jugarían, así, un papel más bien de facilitadores.
- > Otro reto en este ámbito es **desarrollar campañas desde plataformas de ONG**. La diversidad ideológica y organizativa de las entidades que conforman las plataformas conlleva que desarrollar campañas conjuntas sea más dificultoso y lento.
- > Un tema a explorar es cómo **involucrar también a los ciudadanos en el desarrollo de las campañas**, devolviéndoles su responsabilidad social. Un ejemplo sería la campaña de Arrels Fundació en la que forman a ciudadanos para que sepan cómo intervenir y ayudar cuando encuentran a personas sin hogar.
- > Una cuestión siempre complicada es la relativa a la **financiación de las campañas**. Depender de fondos públicos puede limitar o incluso matar nuestras posibilidades de hacer incidencia política.

Al apelar a los procesos racionales de toma de decisiones, las tácticas basadas en la evidencia ayudan a fundamentar la necesidad de cambio, creando el potencial para un efecto de contagio positivo en la campaña. En lugar de justificar las decisiones exclusivamente en términos de lo correcto frente a lo incorrecto —una cuestión de moralidad—, puede resultar más útil apelar a los *stakeholders* clave para explicarles cómo los cambios esperados pueden promover sus propios objetivos organizacionales. Esos objetivos pueden incluir proteger la reputación de la organización, reclutar el mejor talento, ampliar la base de clientes o simplemente maximizar los beneficios a largo plazo. Con esfuerzo y creatividad, las tácticas basadas en evidencia se pueden adaptar para apelar a estos objetivos y sensibilidades.

Al igual que hemos visto en el ámbito de la sensibilización, para ello será imprescindible contar con conocimiento riguroso y evidenciado de la realidad que estamos abordando. Disponer de datos realistas y representativos, metodológicamente fiables y que proporcionen evidencia sobre el problema y también sobre el posible impacto del cambio y la viabilidad de posibles soluciones es fundamental. Pero, además, nuestros datos y conocimientos deben ser confiables y relevantes para los intereses de los diferentes actores relacionados con la temática, debiendo organizarse diversos tipos de evidencias, que se pueden presentar de manera diferente para las distintas audiencias. En definitiva, aunque no hay que olvidar que la evidencia es imprescindible, es lo que hacemos con ella y cómo la comunicamos el factor clave para el éxito de nuestras campañas.





## AL DISEÑAR UNA CAMPAÑA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

- 1. Elegir una posición basada en evidencia científica.** Revisar a fondo el cuerpo de literatura existente sobre el problema que aborda la entidad para asegurar que su posición es racional y defendible. Si no existe suficiente investigación al respecto, realizar los estudios necesarios para definir el problema y ofrecer soluciones basadas en la evidencia. Desafiar la posición propia. Ponerla a prueba para asegurarse de que, desde el punto de vista científico, la posición y las recomendaciones de la entidad están fundamentadas. Después, establecer metas para el cambio.
- 2. Determinar las audiencias objetivo.** De acuerdo con lo investigado, identificar la audiencia principal a la que se dirige la entidad para lograr un cambio en el comportamiento y determinar quién influye en ella. Los líderes comunitarios, los maestros, los médicos de atención primaria, los medios de comunicación, la industria o los creadores de políticas pueden estar en condiciones de estimular el cambio de comportamiento deseado. La ruta más efectiva puede ser a través de estas audiencias secundarias y la colaboración con ellas es esencial.
- 3. Conocer a tu audiencia.** Adaptar el argumentario a aquellos que reciben el mensaje. El público primario y secundario probablemente necesitarán mensajes diferentes. Conocer sus antecedentes académicos e investigar sobre cuestiones culturales pertinentes que pueden afectar a la forma en que recibirán el mensaje. Intentar comprender las necesidades y prioridades de la población objetivo, e identificar cómo los objetivos de la organización se cruzan con los suyos. Tener en cuenta si existen otras preocupaciones urgentes que compiten por la atención y los recursos.
- 4. Elegir datos que sean apropiados para la audiencia.** Explicar por qué el problema es importante y cómo les afecta. Identificar los beneficios de la acción, así como los peligros de la inacción, escogiendo la evidencia y los puntos que más eco encontrarán entre la audiencia. Más importante aún es respaldar los argumentos con datos que importen a la audiencia. Tener en cuenta que los líderes empresariales y los legisladores a menudo requieren datos económicos. Incorporar anécdotas para añadir un elemento humano tangible al mensaje, siempre y cuando reflejen una verdad científica más amplia. Utilizar un lenguaje simple, evitando la expresión científica complicada, que puede distanciar y frustrar a los oyentes. Una de las mejores formas de garantizar que el mensaje sea efectivo es pilotarlo con representantes del público objetivo.
- 5. Elegir una acción que sea realista para el público objetivo.** Indicarles claramente su papel en la realización del cambio. Establecer un compromiso de tiempo razonable para realizarlo. Proponer metas razonables y destacar tareas acordes con los intereses y las habilidades de la audiencia. Recuerda que proponer un pequeño paso en la dirección correcta que probablemente sea exitoso es mejor que proponer acciones más grandes para las cuales la audiencia no está preparada.
- 6. Mantener el mensaje claro y sucinto.** Intenta identificar no más de tres puntos que se refuerzan y se utilizan reiteradamente para garantizar la claridad y enfatizar la importancia del mensaje. El primer punto debe presentar el tema al público, acercándolo de una forma familiar y relevante. El segundo punto debe incluir una fuerte evidencia que vincule la introducción con la acción. El punto



## AL DISEÑAR UNA CAMPAÑA BASADA EN EL CONOCIMIENTO

final debería ser una llamada a la acción apropiada para la audiencia. Para todos los puntos, elige temas y pruebas que sean significativos para la audiencia. Focalízate en el mensaje en lugar de dispersarte por otros ámbitos o temas para los cuales la organización puede no estar preparada y así evitarás perder credibilidad.

**7. Adaptar el mensaje al público.** El público dicta el formato: formal o informal, discurso o demostración, breve o extenso. Ten en cuenta si una presentación es una oportunidad única para argumentar un caso o la primera de una serie de interacciones, momento durante el cual se puede presentar una idea y luego desarrollarla en detalle. Si hay poco tiempo, es mejor comenzar con la acción solicitada y después presentar las razones: “Esto es lo que necesito; ahora, déjame decirte por qué”. Prepara refutaciones para los probables desafíos potenciales a la propuesta.

**8. Reconocer las limitaciones de la organización y buscar colaboración para fortalecer su posición.**

Considera unirse a otros profesionales para añadir experiencia relevante.

**9. Evaluar los esfuerzos.** A través de métodos cualitativos y cuantitativos, asegúrate de que el mensaje que se dio fue el que se recibió. Luego, si es posible, haz un seguimiento de las respuestas al mensaje en términos de acción tangible. Sobre la base de este *feedback*, revisa y refina el mensaje.

---

Adaptado de FRIEDLANDER, E. y WINSTON, F. (2017): *Evidence based advocacy*. Inj Prev. 2004 Dec; 10(6): 324–326. doi: 10.1136/ip.2004.006536



## OCHO CONSIDERACIONES MÁS PARA HACER CRECER UN MOVIMIENTO

**1. Ser claros y directos.** Sin ambivalencias. Entendiendo la naturaleza de lo que quiere cambiarse y cómo hacerlo. Un mensaje potente.

**2. Construir confianza** entre los líderes y las organizaciones principales.

**3. Establecer un objetivo concreto de cambio** y el reparto de labores para conseguirlo.

**4. Edificar una amplia pero alineada red de aliados.** Foco y “cierta disciplina”.

**5. Trabajar diferentes tácticas:** concienciación, cambio de actitudes, incidencia política.

**6. Lidar con los imprevistos,** la incertidumbre, las dinámicas de cambio..., como algo normal y, si es posible, como oportunidades.

**7. Perder el control** central, dejando que las iniciativas locales florezcan en un marco “acordado”.

**8. Conseguir un modelo de financiación** que asegure la continuidad de las campañas.

---

Fuente: elaboración propia



## CASOS PRÁCTICAS INSPIRADORAS PARA UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA Y LA MOVILIZACIÓN

### GREENPEACE

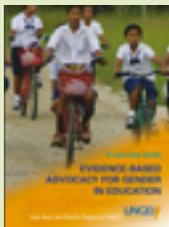
En el 2015 **Greenpeace** cubrió masivamente las calles de Madrid con pósters de los principales políticos españoles retratados como niños. Bajo el lema “**no avergüences al niño que fuiste**”, la ONG quiso apelar al niño que fueron porque seguro que ellos querrían que cuidasen del planeta. La campaña también iba acompañada por un decálogo de compromisos ambientales que los políticos deberían abordar en caso de ganar las elecciones. Además, se llevó a cabo un acto de campaña en 24 ciudades españolas en el que Greenpeace recogió las peticiones ciudadanas en materia de medio ambiente en postales para trasladarlas a los candidatos y en el que proporcionaba información sobre el estado del medio ambiente en cada una de las comunidades del país. La campaña, por tanto, es un buen ejemplo de cómo combinar acciones más mediáticas y disruptivas con un conocimiento sólido y fundamentado de la realidad que se pretende abordar.

### ARRELS FUNDACIÓ

Otro ejemplo de incidencia política sería la campaña **#VotoInvisible** de **Arrels Fundació**, que en un contexto electoral reunía a activistas con personas que viven en la calle para que estos últimos hiciesen llegar sus peticiones a los candidatos de cada partido. Los políticos contestaban a las demandas y dirigían sus respuestas directamente a las personas sin hogar. En una hora y media de Tweets han llegado a alcanzar hasta veinte millones y medio de impresiones en todas las pantallas desde donde se han leído los mensajes. La red ha llegado a reunir a 738 personas durante la acción, que han utilizado un hilo de conversación mediante el hashtag **#votoinvisible** y **#votinvisible**. En conjunto, un volumen cercano a los 3.000 mensajes escritos.



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS



*Evidence-based advocacy for Gender in Education* (2009)

Una guía práctica para el diseño de campañas de incidencia basadas en la evidencia elaborada por UNICEF. Se centra en el ámbito del género, pero es aplicable también para otros ámbitos.

DISPONIBLE AQUÍ



La web [action.org](http://action.org) ofrece diversos recursos y herramientas para hacer incidencia.

DISPONIBLE AQUÍ

DISPONIBLE AQUÍ



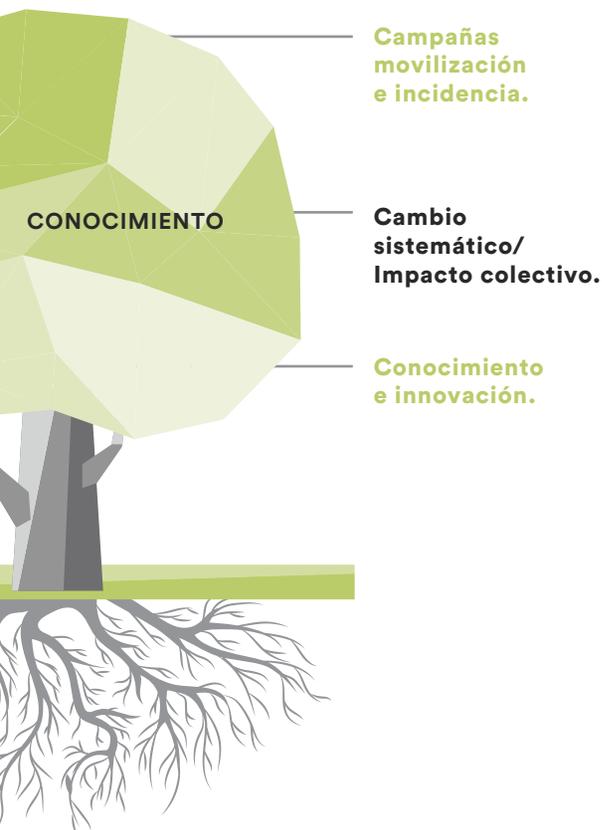
## PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

### UTILIZAR EL CONOCIMIENTO PARA HACER INCIDENCIA

¿Podéis aprovechar mejor el conocimiento, de acuerdo con lo explicado en el capítulo, para obtener mejores resultados con las campañas que tu organización desarrolla o en las que participa?

¿Se está reduciendo el espacio para las ONG para poder realizar incidencia política? ¿Qué espacios se dejan al sector para poder realizar incidencia? ¿Qué se puede hacer como sector para poder preservar nuestro rol político y social?

## 4.5. Conocimiento y cambio sistémico



Tal y como ya apuntábamos al inicio de la publicación, actualmente la pertinencia y legitimidad de las ONG y otras entidades del tercer sector están cada vez más determinadas por su disposición y capacidad para abrazar e impulsar el cambio sistémico y abordar las causas profundas de los problemas sociales.

El pensamiento sistémico es un proceso de resolución de problemas que intenta comprender cómo los diferentes elementos y dimensiones dentro de un sistema se relacionan e influyen mutuamente para crear un determinado comportamiento. Es la combinación de una mentalidad integradora (en lugar de reduccionista) y métodos, marcos y herramientas para abordar problemas complejos de manera más integral. **El pensamiento sistémico alienta a las organizaciones sociales a comprender y analizar los contextos dentro de los cuales operan y a diseñar programas que se puedan adaptar a medida que las condiciones cambian sobre el terreno.** Ello se traduce generalmente en un mapa de sistemas dinámicos que identifica los factores clave y las relaciones entre ellos para crear una representación visual de los entornos que se pretenden cambiar. A nivel práctico, introducir este enfoque en las entidades del tercer sector implica desarrollar proyectos sistémicos, es decir, proyectos dinámicos y cambiantes, con una visión integral de los problemas, que buscan una visión compartida dentro y fuera de la organización, que prestan atención a los procesos y atienden múltiples objetivos interrelacionados, y que cuentan con diferentes actores de diversas disciplinas.<sup>58</sup>

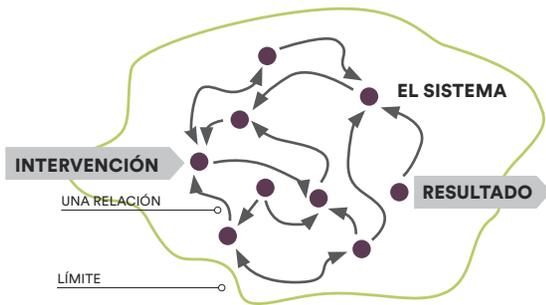
**Un sistema es una serie de entidades interconectadas e interdependientes donde las decisiones y acciones en una entidad son consecuencia de otras decisiones y acciones de entidades vecinas.**

FLOOD, R. y JACKSON, M. (1993): *Creative problem solving: Total systems intervention*. Wiley. Fig 1.1, pág. 6.

<sup>58</sup> Grupo Compartir (2015): *Experiencias de un cambio sistémico: Factores Clave para la reflexión y la acción colaborativa*.

Gráfico 43. Ejemplo de un sistema.

**EL ENTORNO**



Fuente: Abercrombie, R., Harries, E. y Wharton, R. (2015): *Systems Change. A guide to what it is and how to do it*. NPC 2015.

Los principales elementos diferenciales entre el enfoque o paradigma convencional y el enfoque sistémico son:

Gráfico 44. Elementos diferenciales entre el enfoque o paradigma convencional y el enfoque sistémico.

ENFOQUE CONVENCIONAL	ENFOQUE SISTÉMICO
Las partes	El todo
Objetos	Relaciones
Jerarquías	Redes
Verdades universales	Descripciones aproximadas
Conocimiento objetivo	Conocimiento contextual
Valores utilitarios	Valores intrínsecos

Fuente: Grupo Compartir (2015): *Experiencias de un cambio sistémico: Factores Clave para la reflexión y la acción colaborativa*.

De esta manera, el enfoque sistémico aporta información que complementa la visión convencional y pone luz en elementos que antes no habían sido tenidos en cuenta.

PARA PROFUNDIZAR

Características y principios prácticos para trabajar en entornos complejos

[LINK A ANEXO](#)

Una lección importante del pensamiento sistémico es, por tanto, que **no se puede comprender ni planificar todo por adelantado**. Si cada situación es diferente, también lo debe ser la respuesta. Una de las fundadoras del pensamiento sistémico, Donella Meadows, habla de la necesidad de aprender a “bailar con los sistemas”.<sup>59</sup>

59 “The future can’t be predicted, but it can be envisioned and brought lovingly into being. Systems can’t be controlled, but they can be designed and redesigned. We can’t surge forward with certainty into a world of no surprises, but we can expect surprises and learn from them and even profit from them. We can’t impose our will upon a system. We can listen to what the system tells us, and discover how its properties and our values can work together to bring forth something much better than could ever be produced by our will alone. We can’t control systems or figure them out. But we can dance with them!”. <http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/#>



## CÓMO PENSAMOS/SENTIMOS/TRABAJAMOS: CUATRO PASOS PARA AYUDARNOS A BAILAR CON EL SISTEMA

- > **CURIOSIDAD:** Estudiar la historia; "Aprenda a bailar con el sistema".
- > **HUMILDAD:** Aceptar la incertidumbre/ambigüedad.
- > **REFLEXIÓN** – Ser consciente del propio papel, prejuicios y poder.
- > **INCLUIR PERSPECTIVAS MÚLTIPLES,** sospechosos poco habituales; estar abierto a diferentes maneras de ver el mundo.



## LAS PREGUNTAS QUE HACEMOS (Y SEGUIMOS HACIENDO)

¿De qué tipo de cambio estamos hablando? (actitudes individuales, normas sociales, leyes y políticas, acceso a recursos)

¿Qué tipo de precedentes existen de los que podamos aprender? (desviación positiva, historia, corrientes políticas y sociales actuales)

Análisis de las relaciones de poder: ¿cuáles son las partes interesadas y qué tipo de relaciones de poder están implicadas? (vuelve a mirar, ¿de quién nos hemos olvidado?)

¿Qué tipo de enfoque es más apto para este cambio? (proyecto tradicional, incidencia, múltiples experimentos paralelos, retroalimentación rápida y respuesta ágil)

¿Qué estrategias vamos a intentar? (prestación de servicios, construcción de un entorno favorable más amplio, proyecto experimental, contacto e intermediación, apoyo a organizaciones de base locales, incidencia)

Aprendizaje y corrección del curso: ¿cómo vamos a saber el impacto de nuestras acciones o los cambios en el contexto? (p. ej., las coyunturas críticas). Programar pausas regulares para hacer balance y adaptarse de acuerdo a la situación.

---

Fuente: GREEN, D. (2016): *¿Cómo se produce el cambio? Un resumen*. Oxfam Internacional, marzo 2017.

Los principios fundamentales para el cambio sistémico pueden definirse como sigue:<sup>60</sup>

- 1. Entender las necesidades y la raíz del problema:**
  - > Entender la experiencia de los beneficiarios en el conjunto del sistema, no solo en relación con una organización concreta.
- 2. Involucrar a los principales actores:**
  - > Encontrar personas que tengan la energía y el conocimiento para cambiar el sistema, juntarlas y empoderarlas para crear el cambio.
- 3. “Mapear” el sistema:**
  - > Identificar causas y efectos, actores principales, palancas y obstáculos, qué puede ser controlado e influenciado y qué no.
  - > Situar las interrelaciones.
- 4. Trabajar con otros:**
  - > Un enfoque colaborativo de actores diversos con un objetivo focalizado. Identificar las oportunidades para cambiar el sistema.
- 5. Establecer un liderazgo compartido:**
  - > Distribuir el poder y las responsabilidades entre las diferentes instituciones y redes.
  - > Empoderar a equipo y beneficiarios.
- 6. Generar una cultura de aprendizaje:**
  - > No hay errores, solo aprendizaje.
  - > Aprender y adaptar para incrementar la capacidad de generar cambio social.



## LAS CLAVES DEL LIDERAZGO SISTÉMICO

### CATALIZA Y GUÍA EL CAMBIO SISTÉMICO A GRAN ESCALA

Los líderes sistémicos saben que la **sabiduría colectiva** no viene de un plan creado anticipadamente ni viene de personas que quieren ejecutar su agenda **predeterminada** de cambio. Tienen tres capacidades nucleares:

- 1.** Ven el sistema en toda su extensión y ayudan a la gente a verlo. Crean un **entendimiento compartido** sobre el cambio sistémico para un problema o reto específico.
- 2.** Generan conversaciones para promover la reflexión entre **actores diversos** involucrados en un problema o reto. Crean un espacio en el que los **involucrados** conviven con el problema, dialogan, discuten y construyen de forma abierta y creativa.
- 3.** Cambian el foco colectivo de la solución reactiva de los problemas a la **cocreación** del futuro. Cultivan las condiciones a partir de las cuales **emerge** la sabiduría colectiva.

Fuente: elaboración propia

60 Adaptado de Abercrombie, R.; Harries, E. y Wharton, R. (2015): *Systems Change. A guide to what it is and how to do it*. NPC 2015.



## CASO ALGUNAS INICIATIVAS INTERESANTES EN ESTE ÁMBITO

**The Finance Innovation Lab** fue fundado por WWF-UK (World Wide Fund for Nature) e ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales) en 2009. Reúne y conecta personas, ideas y movimientos que están trabajando para construir un sistema financiero que sirva a las personas y al planeta. Trabaja con un amplio rango de actores, como innovadores que desarrollan nuevos modelos de negocios, activistas que piden un cambio en las reglas del juego y empresarios y profesionales que desean cambiar las finanzas desde dentro. Este enfoque holístico está recogido en su documento *A strategy for Systems Change*, que recoge las principales lecciones aprendidas en los siete primeros años del Lab:

1. **Trae toda tu experiencia, pensamiento y pasión, pero no te aferres a ellos.** Ten la humildad y el buen sentido para dejarlos ir. Escucha otras perspectivas, experiencias y pasiones y prepárate para cambiar de opinión.
2. **Ve adonde está la energía.** Dirígete hacia las puertas abiertas; las personas que encuentres allí pueden ayudarte a navegar más allá de las cerradas.
3. **Asume la responsabilidad de lo que te importa.** En lugar de esperar a que alguien más se levante y tome medidas, da el paso y hazlo tú mismo.
4. **Deja que tu intención más elevada te guíe.** Habrá que tomar decisiones difíciles. Nunca pierdas de vista el objetivo final del trabajo.
5. **Aprecia y celebra.** Cuando las ideas o los proyectos cobran impulso, ilumina lo que funciona y comparte esto con tus seguidores. Asegúrate de tomar un tiempo para reflexionar sobre por qué está funcionando y las condiciones establecidas que lo hicieron posible. Será necesario recordar estos patrones más adelante.
6. **Equilibrar la planificación y la emergencia.** Algunas veces necesitas ir de abajo para arriba y pedir la opinión de todos; a veces necesitas ser directivo y decirle a la gente lo que está sucediendo. Afloja los límites al comienzo de un proyecto para recolectar ideas. Apriétalos para establecer la estrategia y tomar medidas. Aflojalos de nuevo para obtener retroalimentación sobre lo que funciona y lo que no.
7. **Sigue aprendiendo.** Sé constantemente curioso. Aprende tantas habilidades como puedas que ayuden a hacer mejor el trabajo, desarrolla la autoconciencia e invierte en tu propio desarrollo personal.
8. **Tómate la colaboración en serio.** La colaboración plantea retos, pero la dinámica de desacuerdo creativo y las amistades que pueden surgir crean un gran impacto.
9. **Practica el “profesionalismo completamente humano”.** Se auténtico. Dile a las personas por qué este trabajo es importante para ti, ya que se convertirá en un atractor positivo que invite a otros. Sin embargo, tu relación amigable con colegas y colaboradores no te debe impedir tomar decisiones difíciles.



## CASO ALGUNAS INICIATIVAS INTERESANTES EN ESTE ÁMBITO

10. Si estás en una conversación donde te encuentras hablando tú solo, entonces estás teniendo la conversación incorrecta. Escucha.

---

Fuente: *The Finance Innovation Lab: A strategy for Systems Change* (2016). Publicado por el Finance Innovation Lab en 2016.

A nivel nacional, cabe destacar el proyecto **Barrios Sostenibles** de la **Fundación Tomillo**. Tomillo es una entidad compleja y multiespecializada y, aunque siempre había aplicado enfoques sistémicos, el foco se ponía en el individuo y su sistema y no en el sistema y en las relaciones causales de los problemas que las personas sufrían. Desde el año 2008 se inició un proceso interno de transversalización e integración de la actuación a fin de diseñar soluciones más integrales, así como de promover y colaborar en proyectos de impacto colectivo. A través del proyecto de características sistémicas Barrios Sostenibles, la entidad se empezó a transformar para adaptarse a trabajar con un enfoque sistémico. Su experiencia en el desarrollo de este proyecto está detallada en el capítulo 4 de la guía elaborada por el Grupo Compartir.

DISPONIBLE AQUÍ



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS



***Systems Change: a guide to what it is and how to do it*** (2015).

Se trata de una guía de New Philanthropy Capital cuyo objetivo principal es proporcionar material accesible y recomendaciones para la acción. Introduce los conceptos básicos, presenta las diferentes perspectivas en la aplicación del enfoque sistémico y sugiere buenas prácticas para la acción social sistémica. Está dirigida a quienes trabajan o apoyan el sector social, a saber, organizaciones benéficas y financiadores, pero también a aquellos que trabajan en el sector público o en empresas sociales.

DISPONIBLE AQUÍ



***Thinking big: how to use Theory of Change for Systems Change*** (2018).

Una segunda publicación de New Philanthropy Capital (NPC) para seguir profundizando en el enfoque sistémico. La investigación plantea si la teoría de cambio puede ser una herramienta eficaz para alentar a las organizaciones a pensar sistémicamente.

DISPONIBLE AQUÍ



***Experiencias de un cambio sistémico: Factores clave para la reflexión y la acción colaborativa.***

Una publicación del Grupo Compartir, integrado por las ONG españolas Fundación Tomillo, ECODES, RAIS Fundación, Hazlo Posible y Fundación CONAMA. Guía práctica para introducir el enfoque sistémico en las entidades no lucrativas, analiza de forma especial los proyectos y alianzas multisectoriales y presenta en detalle un caso práctico de transformación organizacional.

DISPONIBLE AQUÍ



***Systems Thinking Toolkit*** (2017).

Una guía práctica elaborada por la consultoría especializada en cambio social FSG. Describe en profundidad ocho herramientas para aplicar el pensamiento sistémico en el ámbito de la acción social.

DISPONIBLE AQUÍ



## RECURSOS COMPLEMENTARIOS



***The Finance Innovation Lab:  
A strategy for Systems Change.***

Publicado por el Finance Innovation Lab, recoge las lecciones aprendidas en los primeros siete años de funcionamiento del Lab, dedicados a cambiar el modelo de sistema financiero. Describe cómo se elaboró la estrategia del laboratorio y presenta su teoría del cambio y los principios fundamentales de su enfoque.

**DISPONIBLE AQUÍ**



## PARA SEGUIR REFLEXIONANDO...

**¿Trabaja tu organización con un enfoque de cambio sistémico?**

**En caso negativo, ¿qué os faltaría para poderlo hacer?**

**En caso positivo, ¿qué mejoras podrías introducir en la aplicación de este enfoque?**

**¿Qué elementos tenéis que incorporar en vuestra forma de trabajo con diferentes actores para poder pasar de las ideas a las soluciones reales?**



# CASO:

## PROSALUS.

### Quizás desconocida, pero con conocimiento<sup>61</sup>



Prosalus es una organización no gubernamental de cooperación al desarrollo (ONGD) creada en 1985 y que trabaja por la promoción de la salud en África y América Latina. La misión de Prosalus es promover el respeto, la protección y la garantía de los derechos humanos a la alimentación, a la salud y al agua y saneamiento de aquellas poblaciones que aún no los tienen garantizados, incorporando en su trabajo los enfoques de género en desarrollo y sostenibilidad.

Se trata de una entidad de tamaño pequeño, con una plantilla de unas diez personas y un presupuesto anual, en estos últimos años de crisis, en torno al millón de euros. Cuando el actual director, José María Medina, se incorporó a la ONG hace dieciocho años, recibió una directriz clara desde la Junta Directiva que permitió la evolución posterior de la entidad hacia una organización del conocimiento. Dicha directriz le liberaba de la presión por crecer o conseguir más recursos a toda costa y le instaba, en cambio, a priorizar la calidad en el trabajo.

Focalizarse en la calidad requería tener un conocimiento profundo y exhaustivo de los ámbitos específicos en los que trabaja la entidad, por lo que ese ha sido siempre uno de sus objetivos. Pero ¿cómo se define el conocimiento? Para Prosalus, es un proceso activo, no una función relegada a un área de la organización. Es la suma de la información, el conocimiento que aporta la experiencia sobre el terreno, los valores de la entidad y la reflexión. Se trata, por tanto, del sistema operativo de la entidad, el cómo esta trabaja. Uno de los lemas de la entidad podría ser **aprender de lo que hacemos y hacer con lo que aprendemos**. Por una parte, se han hecho esfuerzos por aprender de la experiencia sobre el terreno y con ello

nutrir las campañas de sensibilización que se desarrollaban en España. Y, por otra, se ha intentado aprovechar los estudios y las investigaciones que se hacían en España para empoderar y ayudar a los socios locales. Se ha tratado, por tanto, de sumar el conocimiento experiencial y el académico.

Esta voluntad de tener siempre el máximo conocimiento posible sobre las realidades en las que trabaja la organización ha conllevado que Prosalus **haya sido pionera en algunos temas y, por ello, haya conseguido influir en actores de mayor tamaño e, incluso, en el sector público**. Uno de los ejemplos más claros de esto fue su adopción temprana del *enfoque del derecho a la alimentación*, cuando en España todavía no era un enfoque generalizado. Después de más de un año investigando profundamente este enfoque, en el año 2003 invitaron a Cáritas Española y Veterinarios Sin Fronteras para lanzar una campaña conjunta, a la que posteriormente se unieron, en un primer momento, Ingeniería Sin Fronteras y, más tarde, Ayuda en Acción y Acción contra el Hambre. En estos años, **la campaña se ha convertido en un referente en el sector** y Prosalus ha participado en los principales procesos en relación con el derecho a la alimentación a nivel nacional e internacional, algunos tan destacados como el grupo de trabajo intergubernamental constituido por la FAO, que elaboró las directrices voluntarias para la realización del derecho a la alimentación (2002-2004), la elaboración del II y III Plan Director y la Estrategia sectorial de lucha contra el hambre de la cooperación española, la Reunión de Alto Nivel sobre Seguridad Alimentaria (Madrid, enero de 2009) o el proceso de consultas para el establecimiento del Marco Estratégico Mundial para la Seguridad Alimentaria.

61 Caso elaborado en base a la entrevista realizada con José María Medina, Director de Prosalus, el 3 de Noviembre de 2017, así como documentación aportada por la propia entidad.

**“Cuando demuestras a otros actores con los que te relacionas que tienes un conocimiento riguroso sobre un tema determinado, se te va reconociendo autoridad, y eso te va haciendo influyente, a pesar de ser una organización pequeña”.**

Dado que han dedicado mucho tiempo a formarse en este tema, la cooperación española reconoce que Prosalus es la organización de referencia. Esto les ha abierto nuevas oportunidades, incluso económicas, ya que les ha permitido ofrecer servicios de asistencia técnica y consultoría desde el 2012. En promedio, en el período 2012-2017, aproximadamente un 11% de los gastos de estructura de la entidad se financiaron con los ingresos procedentes de los trabajos de consultoría que esta llevó a cabo para la Administración pública, para empresas y para otras ONG. Además, estos trabajos conllevan, muchas veces, nuevas oportunidades para aprender, para sistematizar y para dar rigor al conocimiento que ya se tiene, por lo que suponen un doble beneficio para la organización.

Algo similar se dio en el ámbito de la *transparencia y el buen gobierno*. Prosalus ya en el año 1995 se sometía a auditorías y siempre ha habido un interés claro en la organización por seguir profundizando en este tema. En la Coordinadora de ONGD se creó un equipo de trabajo sobre este tema y Prosalus se implicó desde sus inicios. La persona que se integró en este equipo de trabajo lleva ya diez años en el grupo y veinticinco años trabajando en Prosalus, que es una de las organizaciones de referencia para la definición de herramientas de medición de la transparencia. La propia secretaría técnica de la Coordinadora les ha pedido apoyo y asesoramiento en diversas ocasiones.

Otro tema concreto en el que la organización fue referente e influyó en la acción de otros actores es el de la recogida de sobrantes de medicamentos para enviarlos a países del Sur. Esta era una práctica que se llevaba a cabo en Prosalus en sus inicios. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que era una

práctica que tenía efectos secundarios perjudiciales, por lo que dejaron de llevarla a cabo. Viendo que en España era una práctica extendida, Prosalus decidió a finales de los 90 poner en marcha una campaña (Saber donar) para sensibilizar a otras organizaciones y consiguió implicar a quince organizaciones más, muchas de mayor tamaño. A raíz de esta campaña consiguieron que disminuyese notablemente esta práctica y marcaron pautas sobre cómo debían hacerse en el futuro las donaciones de medicamentos en el sector.

### ¿Cuáles son los factores clave que han facilitado que Prosalus se haya convertido en una organización del conocimiento?

- > El factor fundamental ha sido hacer del conocimiento un proceso de toda la organización. Desde esta perspectiva, el **equipo de la entidad se concibe como una comunidad de conocimiento** que busca constantemente cómo compartirlo y cómo sacarle partido. El equipo entiende que lo que cada uno aprende lo aprende para la organización, *lo que no comparto, la organización lo pierde*. A ello han contribuido, por una parte, la estabilidad en el equipo (la persona que lleva menos tiempo en la organización trabaja en ella desde hace más de siete años) y, por otra, la apuesta y el apoyo claros de la dirección para que las personas se formen permanentemente. Esto se refleja, por ejemplo, en la participación de personas de la entidad en los grupos de trabajo de la Coordinadora de ONG. Dicha participación, lejos de entenderse como una pérdida de tiempo, se concibe como una inversión: *quien más aprende es quien más trabaja, y quien más gana influencia es quien más aporta*. Dada la plantilla limitada de la entidad, dicha participación ha supuesto en muchas ocasiones mucho esfuerzo, pero siempre se ha entendido que era fundamental para mantenerse al día, contrastar ideas y experiencias y captar conocimiento externo. También ha habido una **apuesta clara por apoyar la formación de miembros de la organización** en temas que pudieran interesar, así como en hacer formaciones para todos los miembros del equipo en los temas que se iban detectando como innovadores y prioritarios.

- > Otro factor fundamental ha sido entender el conocimiento como algo misional, no como algo añadido, accesorio o incluso un lujo. En Prosalus se entiende que las personas para las que trabaja la entidad merecen el mejor trabajo posible y, por tanto, rigurosidad, incluso cuando ese esfuerzo no es tenido en cuenta o premiado posteriormente con mayor financiación. Se ha hecho una apuesta clara por crear una **cultura organizativa que valora ante todo el rigor y la profundidad**, por encima, por ejemplo, del crecimiento. En los años en los que había muchos recursos económicos, muchas ONG pusieron el foco en el crecimiento y empezaron a gestionar cada vez mayores presupuestos; Prosalus fue prudente en su crecimiento. En la etapa posterior de restricciones y recortes, algunas organizaciones se han visto forzadas a reducir personal, lo que les ha supuesto en muchos casos una pérdida de conocimiento. Aunque Prosalus también se ha visto afectada por las consecuencias de la crisis, ha hecho una opción por mantener estabilidad en su equipo y no perder la experiencia y conocimiento acumulado. Su foco en la calidad del trabajo le ha permitido desarrollar otras vías de financiación, como la prestación de trabajos de consultoría y asistencia técnica, lo que la ha hecho más resiliente y sostenible. Este foco en la calidad también ha facilitado priorizar lo importante sobre lo urgente y la visión a largo plazo sobre los resultados a corto plazo.
- > **Unir el conocimiento conceptual y el experiencial** ha sido crucial para Prosalus, que se ha focalizado en establecer una vía de dos direcciones entre la experiencia sobre el terreno y el conocimiento aportado por los estudios y las investigaciones.
- > La **especialización de la entidad en pocos temas** ha sido también un facilitador crucial para la gestión del conocimiento. La asamblea es la que marca la especialización geográfica y temática, revisable cada cuatro años, y la organización se concentra únicamente en las áreas señaladas.
- > El tamaño limitado de la organización también ha facilitado la gestión del conocimiento y ha evitado, por ejemplo, problemas de **coherencia interna** que pueden darse en organizaciones de mayor tamaño. Estas situaciones de tensión interna pueden surgir, por ejemplo, cuando la gestión del conocimiento se asigna a un área —frecuentemente, al departamento de estudios o campañas—, pero los departamentos de marketing y/o comunicación no tienen ese conocimiento y transmiten mensajes simplificadores con vistas a obtener más financiación y recursos. El tamaño de la entidad también ha permitido, por otro lado, que haya habido un contacto directo de muchos miembros de la organización, no solo los directamente relacionados con los proyectos, con el trabajo que se lleva a cabo sobre el terreno.
- > Por otro lado, también **la propia disposición espacial de la entidad** ha facilitado la transmisión interna de conocimiento. Hace más de una década se hicieron obras de renovación en la sede y se aprovechó para crear un espacio abierto que facilitara la comunicación entre los miembros del equipo. Además, hay un esfuerzo explícito por facilitar los encuentros informales, algo que también ha contribuido al clima organizativo de la entidad.
- > **Trabajar en alianza con otras organizaciones** también ha sido una forma de abrirse e incorporar conocimiento externo. Prosalus ha buscado socios para muchas de las campañas que ha llevado a cabo, lo que ha facilitado el intercambio de conocimiento y experiencias, además de haberles permitido influir en la forma de actuar de organizaciones de mayor tamaño y con más recursos.

# CASO:

## FUNDACIÓ JAUME BOFILL, una organización abierta al conocimiento<sup>62</sup>



La Fundació Jaume Bofill es una fundación creada en el año 1969 cuya misión principal es favorecer el conocimiento crítico de nuestra sociedad para contribuir a su transformación, hasta lograr una sociedad más justa. Desde el año **2009** la actividad de la Fundació Jaume Bofill **se focaliza en superar las desigualdades educativas, mediante la innovación y las alianzas para el cambio**. Su actividad se concreta en diferentes formatos, entre los cuales destacan los estudios, los seminarios y los proyectos de intervención.

La Fundació Jaume Bofill tiene claro que, en un contexto donde los problemas son más complejos e interrelacionados que nunca, las soluciones no pueden ser simples. Se necesita más conocimiento que nunca para definir el problema que pretende abordarse y entenderlo y buscar soluciones. Las ONG y las entidades del tercer sector ya no pueden conformarse únicamente con su papel de intermediación, sino que deben necesariamente aportar más valor. **Gran parte de ese valor radica en su conocimiento.**

Desde ese convencimiento, la fundación ha puesto en marcha en los últimos años numerosas iniciativas que destacan por su gestión del conocimiento, particularmente en lo relativo a la creación y captura de conocimiento relevante. Esto le ha permitido ser una organización altamente innovadora y convertirse en un referente en el ámbito de la educación en Cataluña. **¿Cuáles han sido los factores clave en este sentido?**

### Entender la importancia estratégica del conocimiento para alcanzar la misión de la entidad

Según Ismael Palacín, director de la fundación, el primer paso para que las entidades del tercer sector se conviertan en organizaciones del conocimiento es determinar la importancia estratégica del conocimiento para alcanzar la misión de la organización: ¿por qué es imprescindible el conocimiento para la teoría del cambio de la entidad? **“No todas las organizaciones deben ser creadoras de conocimiento, pueden ser únicamente consumidoras, lo más importante es que el conocimiento que tienen esté al servicio de la misión de la entidad. A muchas ONG les falta hacer este ejercicio de determinar cuál es el conocimiento estratégico que necesitan para alcanzar sus objetivos”.**

Es evidente que en contextos cada vez más complejos, tener conocimiento sobre el escenario, el ámbito en el que se mueve nuestra organización, es fundamental. Tal y como señala I. Palacín, *“es imprescindible estar al día de todo lo que se está moviendo en tu área de trabajo o, de otro modo, el modelo de intervención de la entidad puede convertirse en obsoleto y no tener impacto”.* Además, *“ser la fuente rigurosa e independiente de un tema determinado, permite a las entidades convertirse en referentes en esa área de cara a los medios de comunicación y sus stakeholders”*, lo cual **multiplica su capacidad de incidencia**. El conocimiento, por otro lado, también puede ser una forma de relacionarse con las bases de las ONG, ya que estas demandan cada vez más aprender y conocer con más profundidad las causas de las organizaciones a las que apoyan.

<sup>62</sup> Caso elaborado sobre la base de la entrevista realizada a Ismael Palacín, director de Fundació Jaume Bofill, el 30 de octubre de 2017, así como de documentación aportada por la propia entidad.

### Entender que la mayor parte del conocimiento está fuera de la organización

**Lo que se traduce en estar abiertos para poder capturar el conocimiento externo.** Esta apertura al exterior es, sin duda, uno de los rasgos clave de la entidad, que la ha llevado al desarrollo de diferentes proyectos e iniciativas para cocrear y capturar conocimiento con actores del sector educativo, especialmente la comunidad de profesores, aunque también familias. Saber atraer y recoger este conocimiento externo le ha permitido ser una organización altamente innovadora.

La clave ha sido convertirse en el lugar al que acuden todos aquellos que saben y todos aquellos que quieren aprender sobre el área temática de la entidad, en este caso la educación. Se ha tratado, en definitiva, de crear **un ecosistema de conocimiento alrededor de la organización**, un ecosistema de talento donde las personas aportan y comparten voluntariamente sus conocimientos. El reto para la organización estriba, en primer lugar, en crear el entorno en el que la gente quiera colaborar —por prestigio, porque aprenden— y, en segundo lugar, en convertir este conocimiento en soluciones nuevas. Se trata, además, de un enfoque mucho más económico y eficiente que permite recopilar mucho conocimiento y crear muchas ideas nuevas a un coste limitado. Es un enfoque imprescindible para las organizaciones que abordan problemáticas complejas, como es, sin duda, la educación.

La fundación ha puesto en marcha en los últimos años diversas iniciativas en este sentido:

#### **EDUBARÒMETRE.CAT**

Es un proyecto que quiere dar voz a madres, padres y docentes para saber qué piensan sobre la educación y cómo viven el día a día en las escuelas a través de la realización de dos encuestas en línea en cada curso escolar. La clave para que un barómetro sea relevante es conseguir una muestra amplia de respuestas para poder extraer conclusiones fiables. ¿Cómo puede una entidad conseguir esta elevada participación? Una de las claves estriba en **dar algo que los potenciales participantes valoran a cambio de su participación**. En el caso del Edubarómetro, esto se concreta en devolver conocimiento útil a los participantes diseñando una encuesta que constituya una experiencia de reflexión y crecimiento para los que la responden. Por ejemplo, las escuelas que completan la encuesta obtienen una radiografía de su situación y pueden compararse con la media y con otras escuelas. De esta manera, la fundación ha conseguido que en el barómetro del 2018 participaran 23.000 familias y docentes de todas las etapas educativas.

#### **EDHACK**

El EDhack es una fusión entre los conceptos educación (ED) y *hackathon* (Hack), un gran encuentro abierto y gratuito de dos días donde personas diversas trabajan en equipos para transformar la educación de un territorio específico abordando los retos educativos de su contexto. La Fundació Jaume Bofill organizó en febrero de 2018 la primera edición en el barrio del Raval en Barcelona. Este tipo de iniciativas permiten reunir a personas con perfiles distintos y ponerlas a trabajar juntas. La clave reside en delimitar retos concretos y realizables y que exista el compromiso de aplicar las soluciones que se planteen durante los eventos.

## EDCAMP

La fundación ha importado esta idea, que fue creada en el 2010 en Filadelfia y que ya se ha llevado a cabo en más de veinticinco países. Se trata de organizar encuentros gratuitos y abiertos a toda la comunidad educativa con el fin de compartir aprendizajes y conocimientos. El programa de los encuentros es creado colaborativamente a partir de los temas que interesan a los asistentes. La entidad ha puesto a disposición de la comunidad educativa las herramientas y metodologías para organizar los Edcamps y apoya a los promotores de cada edición con formación, apoyo logístico y comunicativo. A cambio, puede estar atenta a las ideas e innovaciones que surjan en los encuentros.

## PLATAFORMA DE MICROMECEAZGO FEM EDUCACIÓ (HACEMOS EDUCACIÓ)

Junto con la Fundación Goteo, la Fundació Jaume Bofill ha puesto en marcha una plataforma para financiar iniciativas centradas en la innovación educativa. Los objetivos de la plataforma son, entre otros, convertirse en un altavoz de iniciativas innovadoras, generar una comunidad implicada en la mejora de la educación e identificar proyectos que den respuesta a las necesidades educativas catalanas. En el 2017 se presentaron 94 proyectos, que fueron acompañados y apoyados por parte de la fundación en su definición, y finalmente se entregaron al jurado 44 propuestas, de las que se seleccionaron 13. Estos proyectos seleccionados recibieron el apoyo de la Fundación Goteo para asegurar el buen éxito de su campaña de mecenazgo. Se trata de una manera sencilla de captar conocimiento e ideas externos, aunque requiere que exista el suficiente interés por la temática que se está planteando para que se presenten un número de iniciativas relevante que permita a la entidad organizadora extraer conocimiento útil.

## Gestionar el conocimiento a partir de un enfoque sistémico

Otra de las características fundamentales del trabajo de la entidad es su enfoque sistémico respecto a la educación, que se refleja, por ejemplo, en la Alianza Educación 360, un proyecto *multistakeholder* cuyo objetivo es conectar e integrar todas las oportunidades educativas en Cataluña.



**Promoveremos experiencias de EDUCACIÓ360.**  
Educación a tiempo completo.



Sistematizaremos **conocimiento, metodología e investigación.**



Incorporaremos EDUCACIÓ360. Educación a tiempo completo a la **agenda educativa y a la política pública.**



**Construiremos una alianza** por la EDUCACIÓ360. Educación a tiempo completo.

Bajo la premisa de que la educación es cosa de todos, Educació360 es una iniciativa abierta y en red para construir más y mejores oportunidades educativas para niños, jóvenes y adultos en Cataluña. La Federación de Movimientos de Renovación Pedagógica (FMRPC), la Diputación de Barcelona y la Fundació Jaume Bofill impulsan una alianza que quiere aunar compromisos de actores educativos diversos de la sociedad catalana, como ayuntamientos, entidades sociales, escuelas o universidades. El objetivo es reunir y concertar esfuerzos entre distintos actores para que todo el mundo tenga más y mejores oportunidades, conectando la educación y los aprendizajes entre el tiempo lectivo y el no lectivo. Destaca, por lo tanto, su perspectiva colaborativa, transversal y en red, que busca la activación del ecosistema educativo catalán para este propósito. En este contexto, diversos ayuntamientos y comarcas impulsan proyectos piloto a modo de laboratorios territoriales para aplicar y transferir experiencias de éxito.

### Diseñar programas de doble ciclo

Otro aspecto clave es diseñar los proyectos para que sean generadores de conocimiento. Ya no es válida la distinción entre la parte de investigación y la parte de conocimiento aplicado, sino que es imprescindible integrar las dos. Se trata, por lo tanto, de rediseñar los programas para que sean de doble ciclo, es decir, generen impacto y, al mismo tiempo, generen conocimiento. Formar al equipo de las organizaciones del tercer sector para que sean capaces de diseñar los proyectos con este doble enfoque se convierte, por lo tanto, en una cuestión clave.

### Buscar formas innovadoras para generar o capturar conocimiento

En el caso de la Fundació Jaume Bofill, esto se ha traducido en un equilibrio entre el desarrollo de grandes proyectos y el de proyectos mucho más modestos y experimentales pero donde el potencial de aprendizaje es elevado. Estos proyectos más pequeños pueden, posteriormente, convertirse en proyectos grandes o pueden simplemente ser posibles fuentes de conocimiento. A nivel de recursos humanos, esto implica que los jefes de proyecto dedican un 80% de su tiempo a la gestión de su proyecto temático de mayor envergadura y el 20% restante a desarrollar estos proyectos más pequeños.

### Incidir desde la evidencia y poner en marcha proyectos demostrativos

Apoyarse en lo que se ha demostrado que funciona (*what works*) es una demanda cada vez más generalizada en el ámbito del tercer sector, así como en el diseño de políticas. El proyecto Qué funciona en Educación que desarrolla la fundación responde a este propósito y se propone *revisar las evidencias generadas por la investigación rigurosa en torno a las políticas y los programas que mejoran los aprendizajes para informar el diseño de las políticas educativas*. El objetivo del proyecto es triple:

- > En primer lugar, recoger evidencias de lo que funciona en algunos ámbitos clave de la política educativa. Para hacerlo, se publican revisiones anuales de la evidencia en torno a cuatro temas clave.
- > En segundo lugar, informar las políticas educativas, para lo cual se programa un ciclo de seminarios con actores responsables del diseño de intervenciones para contextualizar los hallazgos y debatir en torno a sus implicaciones en el contexto catalán.

- Finalmente, el proyecto quiere extender a la comunidad educativa la necesidad de fundamentar las prácticas y las políticas en la evidencia ya existente sobre lo que funciona, así como promover la incorporación de estos aprendizajes en las estrategias de los actores.

Pero, además, ya no es suficiente únicamente con ofrecer un conocimiento riguroso, sino que es necesario también ponerlo en práctica a través de proyectos con un enfoque de laboratorio. *“La principal forma de hacer incidencia y tener reconocimiento y credibilidad es poner tu conocimiento en práctica”.*

### Estar atentos a los datos

Los datos son cada vez más importantes. Los datos que hasta ahora estaban disponibles para las ONG eran limitados y caros y era difícil acceder a ellos. Ahora hay cada vez más entidades públicas que están poniendo a disposición de la sociedad los datos de los que disponen y las ONG no pueden desaprovecharlos. Además, las ONG también tienen que estar atentas a sus datos e informaciones, a los que pueden acceder fácilmente en sus intervenciones, datos fiables y que nadie más tiene, y usarlos para aprender y mejorar el diseño de los programas. Y, después, deben compartir esos datos con otros, algo que sigue siendo un reto en el tercer sector. En muchos casos, compartir esos datos es lo que permite a la entidad convertirse en un referente en un tema. En el ámbito de la educación, es el caso, por ejemplo, de PISA, cuyos datos están abiertos para que cualquier otra entidad pueda utilizarlos, lo que les ha convertido en el referente en investigación en el sector. También la Fundació Jaume Bofill está haciendo una apuesta clara por ser una organización abierta y poner a disposición de otras entidades su conocimiento y datos.



# ANEXO 1:

## Listado de entrevistas realizadas

**Ismael Palacín**, director de la Fundació Jaume Bofill.

**Mónica Nadal**, directora de Investigación de la Fundació Jaume Bofill.

**José María Vera**, director de Oxfam Intermón.

**Regina Gallego**, responsable de la Unidad de Calidad, Conocimiento e Innovación de Oxfam Intermón.

**Miguel Alba**, responsable de Desigualdad y Sector Privado de Oxfam Intermón.

**José Manuel Caballol**, director de RAIS Fundación.

**Víctor Viñuales**, director de ECODES.

**José María Medina**, director de Prosalus.

**Alfons Sauquet**, profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización de ESADE.

## ANEXO 2:

# Encuesta y resultados

Gracias a su difusión online y en papel en las sesiones con directivos del sector, se recopilaron más de 331 respuestas, que una vez validadas y pulidas han permitido trabajar con una muestra final de 247 respuestas válidas, que se han obtenido de las siguientes fuentes:

Muestra total: **247 respuestas finales (validadas):**

> **133** respuestas iniciales recogidas de manera **controlada:**

- **49** alumnos **DGONG** (enero 2018) (papel)
- **42** en **FORO** (enero 2018) (papel)
- **42** alumnos **LIS** (febrero 2018) (papel + online)

> **114** respuestas vía **encuesta online** (marzo 2018)<sup>63</sup>

A continuación, presentamos la encuesta completa con los resultados para cada pregunta.

---

<sup>63</sup> En total se recibieron 198 respuestas en este formato, pero después de validarlas y pulir los datos (ignorar registros no identificables o que no encajaban con el *target* de la muestra, o respuestas incompletas), la muestra definitiva se reduce a 114 para este grupo.

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

### BLOQUE 1. INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS

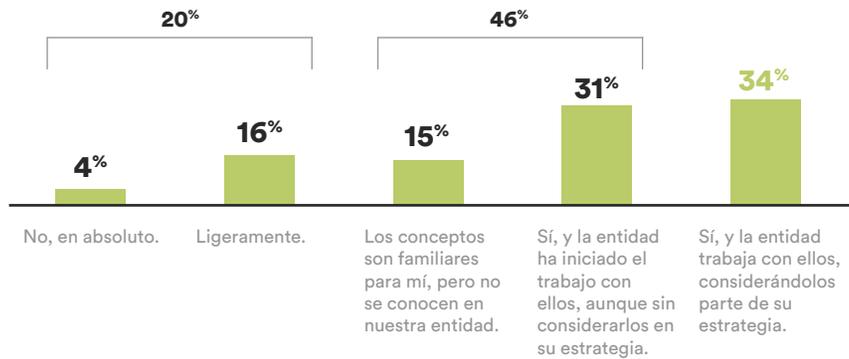
1. ¿Crees que todo aquello relacionado con la gestión del conocimiento es un tema importante para las ONG? Por favor, indica el nivel de importancia que debe tener este tema para las ONG según tu opinión:

OPCIONES	RESPUESTAS		
Nada importante	0%	1	
Poco importante	2%	6	
Importante	8%	20	
Bastante importante	27%	67	<b>89%</b>
Muy importante	62%	152	
<b>SUMA</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>	
	<b>Sin responder</b>	<b>1</b>	



## 2. ¿Los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento son familiares en tu entidad?

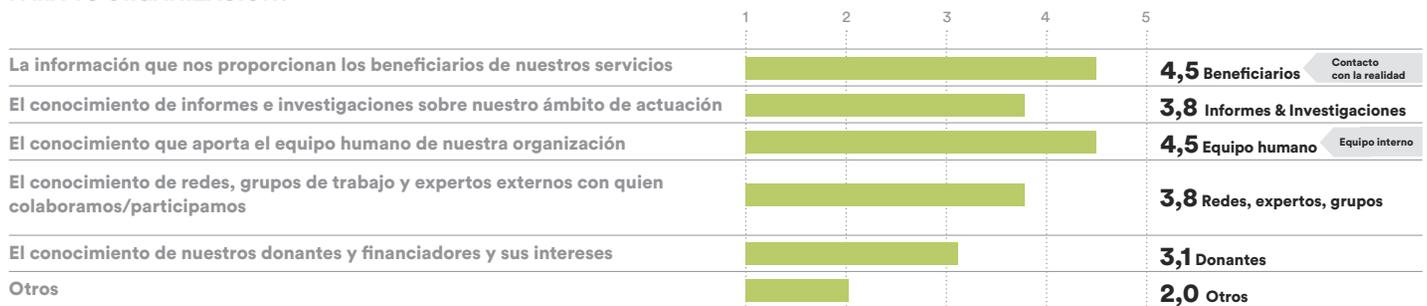
OPCIONES	RESPUESTAS		
No, en absoluto.	4%	11	<b>20%</b>
Ligeramente.	16%	39	
Los conceptos son familiares para mí, pero no se conocen en nuestra entidad.	15%	36	<b>46%</b>
Sí, y la entidad ha iniciado el trabajo con ellos, aunque sin considerarlos en su estrategia.	31%	77	
Sí, y la entidad trabaja con ellos, considerándolos parte de su estrategia.	34%	84	<b>34%</b>
<b>SUMA</b>	<b>100%</b>	<b>247</b>	<b>100%</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>0</b>	



**3. ¿Qué tipo de conocimiento crees que es más importante para tu organización?** Valora por orden de importancia los siguientes, indicando la posición de cada ítem desde el 1 -elemento más importante- hasta el 6 -menos importante-:

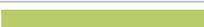
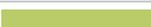
	1	2	3	4	5	6	NC	NOTA
La información que nos <b>proporcionan los beneficiarios</b> de nuestros servicios	37%	20%	15%	14%	10%	5%	32	<b>4,47</b>
El conocimiento de informes e <b>investigaciones sobre nuestro ámbito</b> de actuación	13%	20%	21%	24%	18%	3%	21	<b>3,77</b>
El conocimiento que <b>aporta el equipo humano</b> de nuestra organización	30%	27%	21%	11%	8%	4%	24	<b>4,49</b>
El conocimiento de <b>redes, grupos de trabajo y expertos externos</b> con quien colaboramos/participamos	7%	22%	29%	29%	12%	2%	16	<b>3,78</b>
El conocimiento de <b>nuestros donantes y financiadores</b> y sus intereses	8%	12%	15%	18%	41%	6%	14	<b>3,10</b>
<b>Otros</b>	13%	0%	2%	2%	22%	62%	187	<b>1,97</b>

#### ¿QUÉ TIPO DE CONOCIMIENTOS CREES QUE ES MÁS IMPORTANTE PARA TU ORGANIZACIÓN?



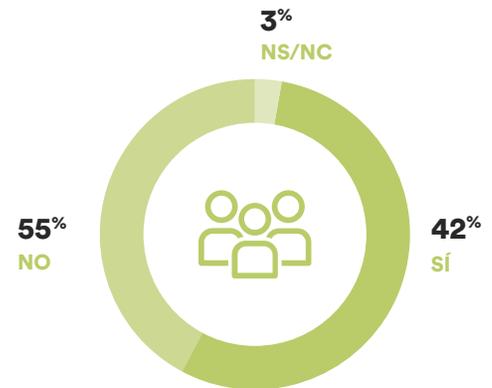
**4. ¿Cuáles crees que son los principales beneficios de una correcta gestión del conocimiento? Escoge y marca los 5 que consideres más relevantes.**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Mejorar la relación y la lealtad con nuestros donantes y socios	30,77%	76
Conseguir más recursos de nuestros donantes y socios o atraer a nuevos	25,91%	64
Mejorar la calidad, efectividad y eficiencia de nuestros servicios y proyectos	93,93%	232
Mejorar el clima laboral, motivación de los empleados y la cultura organizativa	55,47%	137
Mejorar la satisfacción de nuestros beneficiarios e incrementar su nivel de apropiación de los proyectos	69,23%	171
Mejorar la capacidad de innovación y adaptabilidad de la entidad	80,16%	198
Convertirnos en una organización referente en nuestro ámbito de actuación	49,39%	122
Mejorar nuestros procesos organizativos	48,18%	119
Poder influir en otros actores en nuestro ámbito de actuación	34,82%	86
Otros	1,62%	4
	<b>Contestan</b>	<b>247</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>2</b>

Mejorar la relación y la lealtad con nuestros donantes y socios	 <b>31%</b> Relación donantes
Conseguir más recursos de nuestros donantes y socios o atraer a nuevos	 <b>26%</b> Captación
Mejorar la calidad, efectividad y eficiencia de nuestros servicios y proyectos	 <b>94%</b> Mejorar programas (calidad)
Mejorar el clima laboral, motivación de los empleados y la cultura organizativa	 <b>55%</b> Clima laboral
Mejorar la satisfacción de nuestros beneficiarios e incrementar su nivel de apropiación de los proyectos	 <b>69%</b> Satisfacción beneficiarios
Mejorar la capacidad de innovación y adaptabilidad de la entidad	 <b>80%</b> Innovación
Convertirnos en una organización referente en nuestro ámbito de actuación	 <b>49%</b> Ser referentes
Mejorar nuestros procesos organizativos	 <b>48%</b> Procesos
Poder influir en otros actores en nuestro ámbito de actuación	 <b>35%</b> Influencia
Otros	 <b>2%</b>

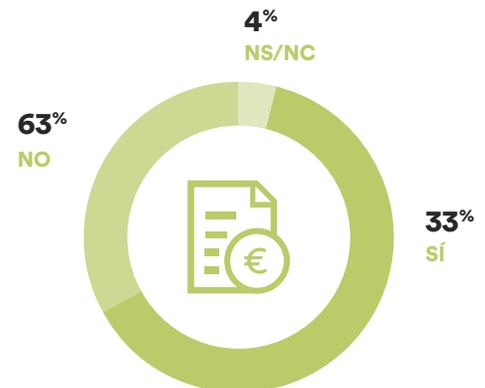
**5. ¿En tu ONG existe alguna persona(s) o área encargada de lo relativo a la gestión del conocimiento?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Sí	41,70%	103
No	55,47%	137
NS/NC	2,83%	7
	<b>Contestan</b>	<b>247</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>0</b>



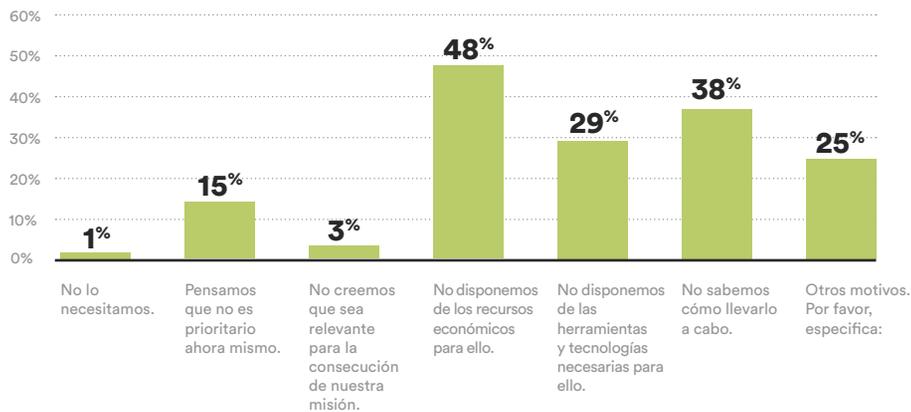
**6. ¿Hay un presupuesto asignado a tareas/funciones relacionadas con la gestión del conocimiento?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Sí	33,33%	82
No	62,02%	155
NS/NC	5,92%	9
	<b>Contestan</b>	<b>246</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>1</b>



**7. Si es el caso de tu entidad, señala la(s) razón(es) por la(s) que no se ha implementado ningún programa o iniciativa relacionada con la gestión del conocimiento:**

OPCIONES	RESPUESTAS	
No lo necesitamos	0,66%	1
Pensamos que no es prioritario ahora mismo	14,57%	22
No creemos que sea relevante para la consecución de nuestra misión	2,65%	4
No disponemos de los recursos económicos para ello	48,34%	73
No disponemos de las herramientas y tecnologías necesarias para ello	29,14%	44
No sabemos cómo llevarlo a cabo	37,75%	57
Otros motivos.	25,17%	38
	<b>Contestan</b>	<b>151</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>96</b>

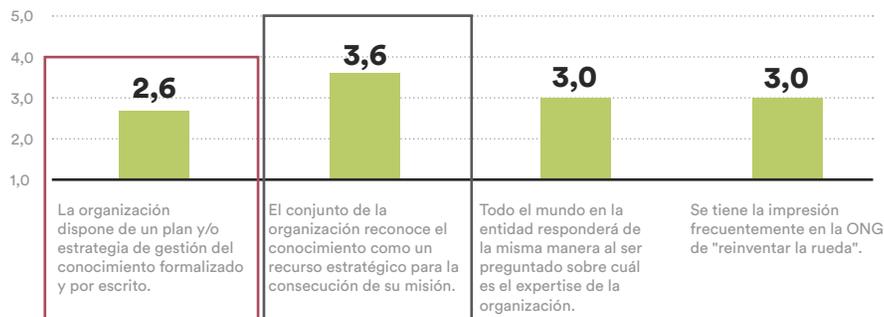


## BLOQUE 2. DIAGNÓSTICO

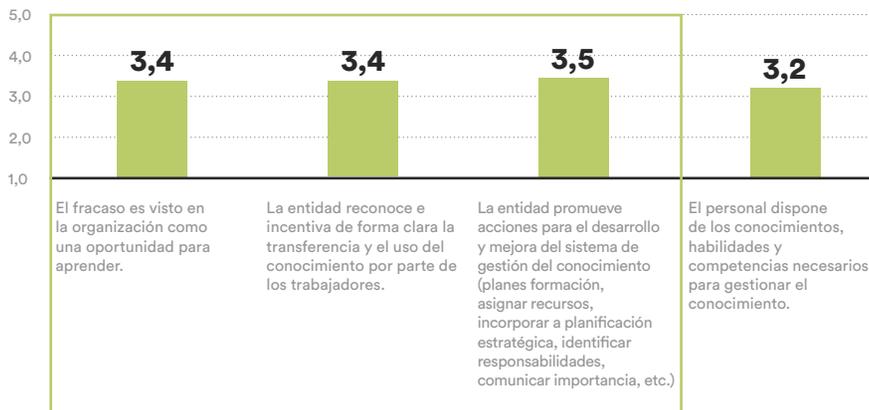
En una escala de 1 a 5, marca la respuesta que consideres más adecuada para reflejar lo que se hace en tu entidad, donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

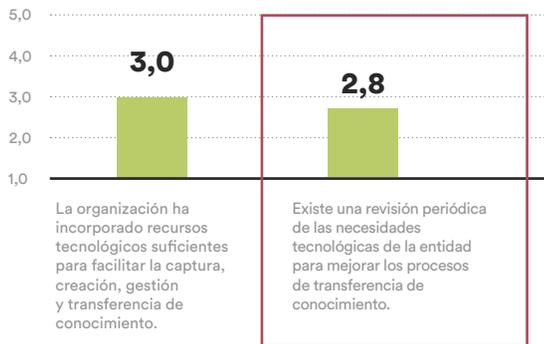
	1	2	3	4	5			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC	TOTAL	Puntuación
<b>8. ESTRATEGIA</b>								
La organización dispone de un plan y/o estrategia de gestión del conocimiento formalizado y por escrito.	66	65	42	44	25	4	246	2,6
El conjunto de la organización reconoce el conocimiento como un recurso estratégico para la consecución de su misión.	12	38	48	91	56	2	247	3,6
Todo el mundo en la entidad respondería de la misma manera al ser preguntado sobre cuál es el expertise de la organización.	27	56	59	79	17	5	243	3,0
Se tiene la impresión frecuentemente en la ONG de "reinventar la rueda".	19	74	49	71	25	7	245	3,0
	<b>Contestan 247</b>							
	<b>Sin responder 0</b>							



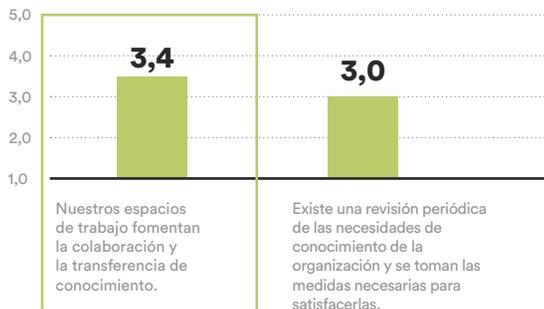
	1	2	3	4	5			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC	TOTAL	Puntuación
<b>9. CULTURA ORGANIZATIVA</b>								
El fracaso es visto en la organización como una oportunidad para aprender.	12	43	59	96	35	2	247	3,4
La entidad reconoce e incentiva de forma clara la transferencia y el uso del conocimiento por parte de los trabajadores.	9	49	56	89	42	1	246	3,4
La entidad promueve acciones para el desarrollo y mejora del sistema de gestión del conocimiento (planes formación, asignar recursos, incorporar a planificación estratégica, identificar responsabilidades, comunicar importancia, etc.)	6	45	59	94	41	-	245	3,5
El personal dispone de los conocimientos, habilidades y competencias necesarios para gestionar el conocimiento.	12	49	76	87	22	-	246	3,2
	<b>Contestan 247</b>							
	<b>Sin responder 0</b>							



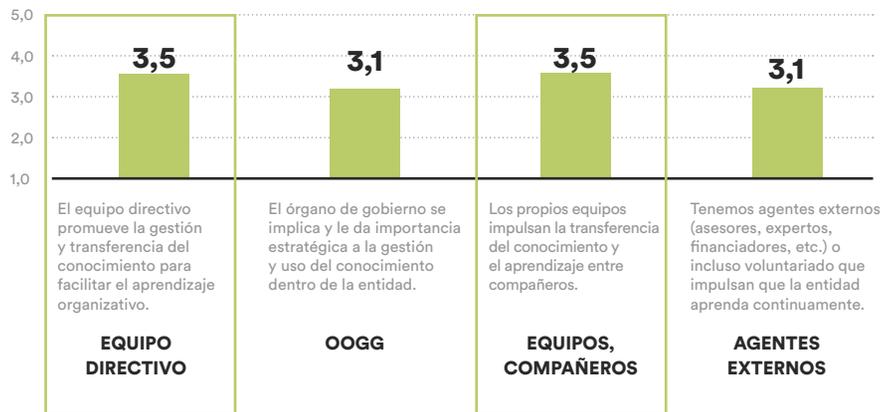
	1	2	3	4	5			
<b>10. TECNOLOGÍA</b>	<b>Totalmente desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>NS/NC</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Puntuación</b>
La organización ha incorporado recursos tecnológicos suficientes para facilitar la captura, creación, gestión y transferencia de conocimiento.	20	77	57	71	19	1	245	3,0
Existe una revisión periódica de las necesidades tecnológicas de la entidad para mejorar los procesos de transferencia de conocimiento.	31	83	50	59	18	3	244	2,8
<b>Contestan 245</b>								
<b>Sin responder 2</b>								



	1	2	3	4	5			
11. PROCESOS	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC	TOTAL	Puntuación
Nuestros espacios de trabajo fomentan la colaboración y la transferencia de conocimiento.	13	51	47	98	37	-	246	3,4
Existe una revisión periódica de las necesidades de conocimiento de la organización y se toman las medidas necesarias para satisfacerlas.	19	77	59	68	18	4	245	3,0
<b>Contestan 246</b>								
<b>Sin responder 1</b>								

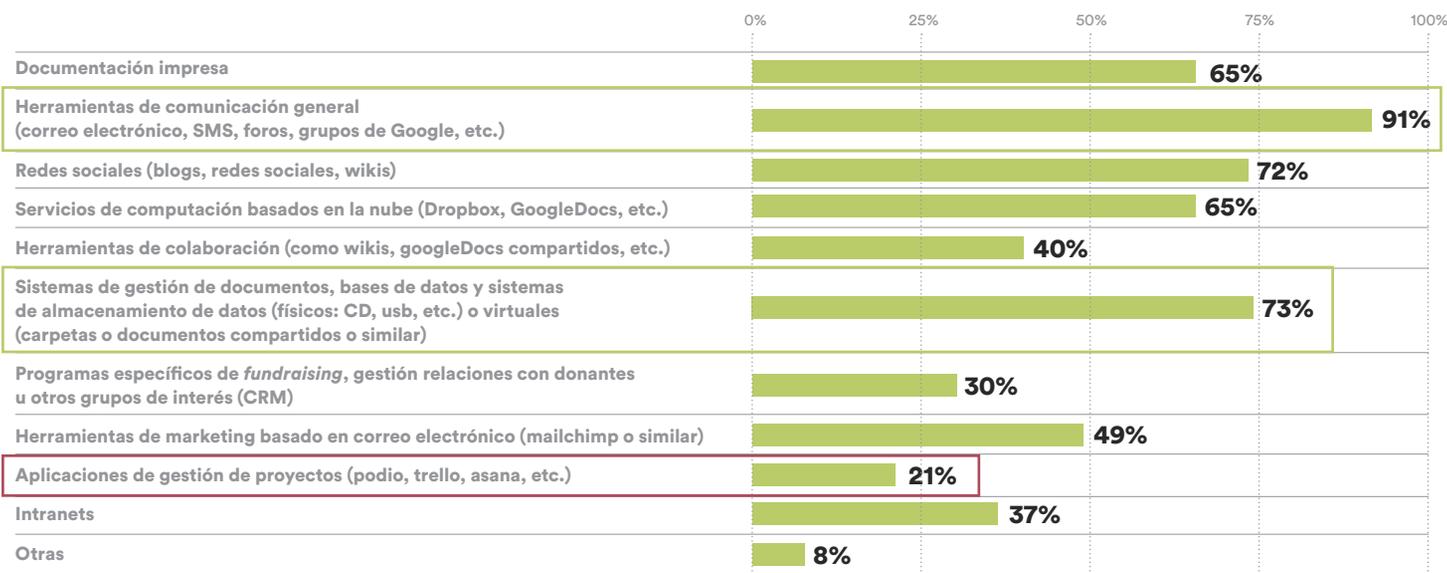


	1	2	3	4	5			
	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	NS/NC	TOTAL	Puntuación
<b>12. LIDERAZGO</b>								
El equipo directivo promueve la gestión y transferencia del conocimiento para facilitar el aprendizaje organizativo.	8	42	47	108	39	1	245	3,5
El órgano de gobierno se implica y le da importancia estratégica a la gestión y uso del conocimiento dentro de la entidad.	19	64	51	80	28	3	245	3,1
Los propios equipos impulsan la transferencia del conocimiento y el aprendizaje entre compañeros.	7	35	58	114	29	-	243	3,5
Tenemos agentes externos (asesores, expertos, financiadores, etc.) o incluso voluntariado que impulsan que la entidad aprenda continuamente.	17	75	51	71	29	3	246	3,1
	<b>Contestan 246</b>							
	<b>Sin responder 1</b>							



**13. ¿Qué herramientas tecnológicas de las siguientes usa tu organización para captar, gestionar y compartir conocimiento?** (Respuesta múltiple, puedes marcar todas las opciones que corresponda)

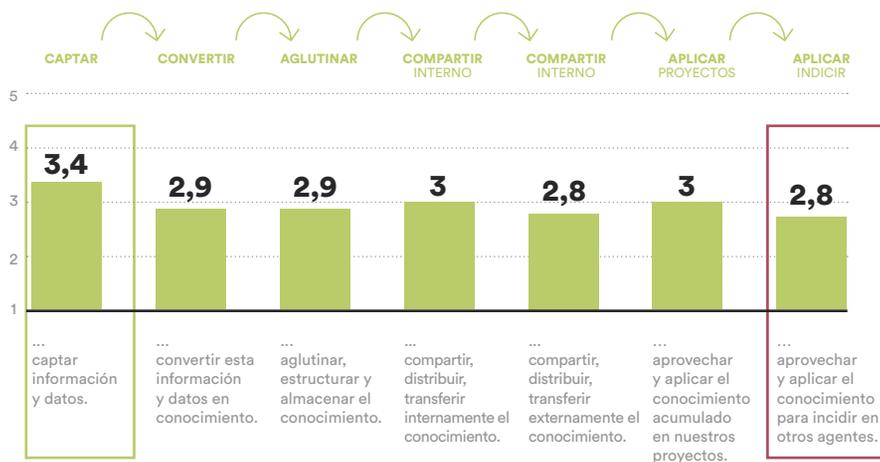
OPCIONES	RESPUESTAS	
Documentación impresa	65%	161
Herramientas de comunicación general (correo electrónico, SMS, foros, grupos de Google, etc.)	91%	224
Redes sociales (blogs, redes sociales, wikis)	72%	179
Servicios de computación basados en la nube (Dropbox, GoogleDocs, etc.)	65%	161
Herramientas de colaboración (como wikis, googleDocs compartidos, etc.)	40%	100
Sistemas de gestión de documentos, bases de datos y sistemas de almacenamiento de datos (físicos: CD, usb, etc.) o virtuales (carpetas o documentos compartidos o similar)	73%	181
Programas específicos de <i>fundraising</i> , gestión relaciones con donantes u otros grupos de interés (CRM)	30%	74
Herramientas de marketing basado en correo electrónico (mailchimp o similar)	49%	120
Aplicaciones de gestión de proyectos (podio, trello, asana, etc.)	21%	53
Intranets	37%	91
Otras	8%	20
	<b>Contestan</b>	<b>247</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>0</b>



## BLOQUE 3. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

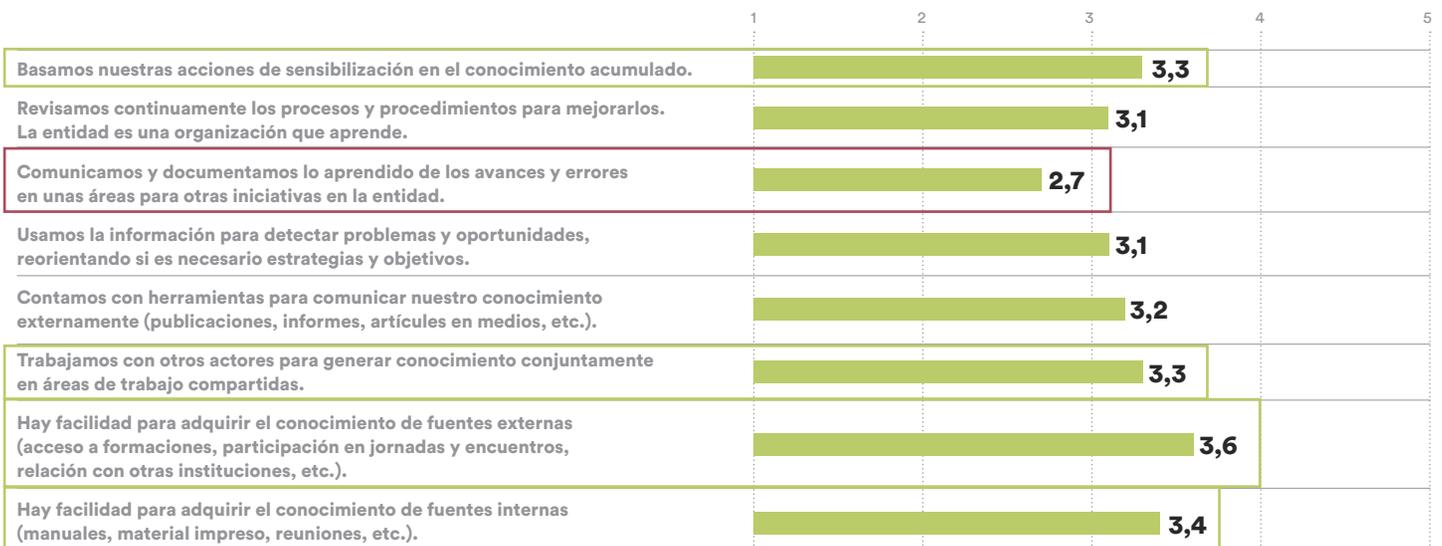
**14. ¿Cómo situarías la situación de vuestra entidad en las siguientes fases de la gestión del conocimiento?** Por favor, puntúa cada una en una escala de 1 a 5 donde el 5 es la puntuación máxima (totalmente desarrollado, con múltiples iniciativas/ herramientas), y 1 la puntuación inferior (no existe nada trabajado en la entidad).

	1	2	3	4	5				
	Nada desarrollado	2	3	4	Totalmente desarrollado	N/C	TOTAL	Puntuación	
... captar información y datos.	16	31	67	92	38	2	246	3,4	
... convertir esta información y datos en conocimiento.	32	55	80	65	13	1	246	2,9	
... aglutinar, estructurar y almacenar el conocimiento.	21	56	91	64	10	1	243	2,9	
... compartir, distribuir, transferir internamente el conocimiento.	14	63	87	74	5	2	245	3,0	
... compartir, distribuir, transferir externamente el conocimiento.	28	70	72	61	12	1	244	2,8	
... aprovechar y aplicar el conocimiento acumulado en nuestros proyectos.	20	63	81	67	13	1	245	3,0	
... aprovechar y aplicar el conocimiento para incidir en otros agentes.	34	69	72	56	12	2	245	2,8	
	<b>Contestan</b>							<b>246</b>	
	<b>Sin responder</b>							<b>1</b>	



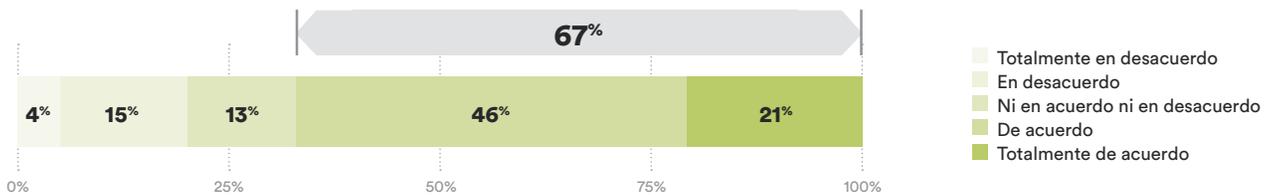
**15. Entrando en el detalle, ¿qué prácticas concretas tenéis incorporadas en vuestra entidad en este ámbito?** Puedes responder cada una siguiendo la misma escala, según si es algo nada desarrollado y no se realiza nunca (1) o lo está totalmente y prácticamente sistematizado (5).

	1	2	3	4	5			
	Nada desarrollado	2	3	4	Totalmente desarrollado	N/C	TOTAL	Puntuación
Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes internas (manuales, material impreso, reuniones, etc.).	7	41	64	113	20	1	246	3,4
Hay facilidad para adquirir el conocimiento de fuentes externas (acceso a formaciones, participación en jornadas y encuentros, relación con otras instituciones, etc.).	4	30	66	103	41	1	245	3,6
Trabajamos con otros actores para generar conocimiento conjuntamente en áreas de trabajo compartidas.	12	53	65	74	36	3	243	3,3
Contamos con herramientas para comunicar nuestro conocimiento externamente (publicaciones, informes, artículos en medios, etc.).	17	55	64	71	37	2	246	3,2
Usamos la información para detectar problemas y oportunidades, reorientando si es necesario estrategias y objetivos.	15	59	68	81	17	5	245	3,1
Comunicamos y documentamos lo aprendido de los avances y errores en unas áreas para otras iniciativas en la entidad.	26	78	79	50	9	3	245	2,7
Revisamos continuamente los procesos y procedimientos para mejorarlos. La entidad es una organización que aprende.	20	62	64	72	24	1	243	3,1
Basamos nuestras acciones de sensibilización en el conocimiento acumulado.	14	47	70	78	32	4	245	3,3
	<b>Contestan</b>						<b>246</b>	
	<b>Sin responder</b>						<b>1</b>	



**16. En global, cual es vuestro grado de acuerdo con la afirmación:  
“Existe conocimiento en la organización, pero está disperso  
y no es suficientemente accesible”:**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Totalmente en desacuerdo	4%	10
En desacuerdo	15%	37
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	13%	32
De acuerdo	46%	112
Totalmente de acuerdo	21%	51
	<b>Contestan</b>	<b>242</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>5</b>



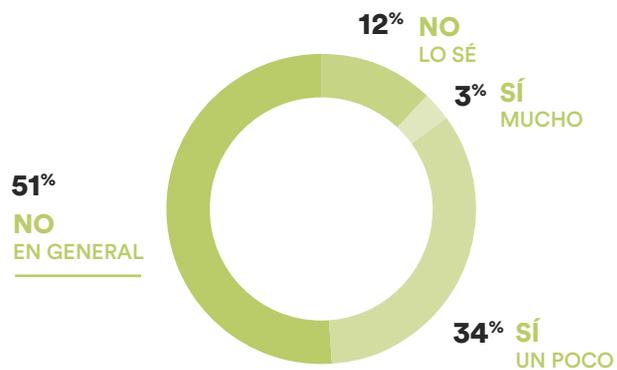
**17. Apunta brevemente la práctica más destacada de tu organización  
para compartir el conocimiento internamente:**

**18. Detalla brevemente la práctica más destacada de tu organización  
para compartir el conocimiento externamente:**

## BLOQUE 4. VISIÓN SOBRE EL SECTOR

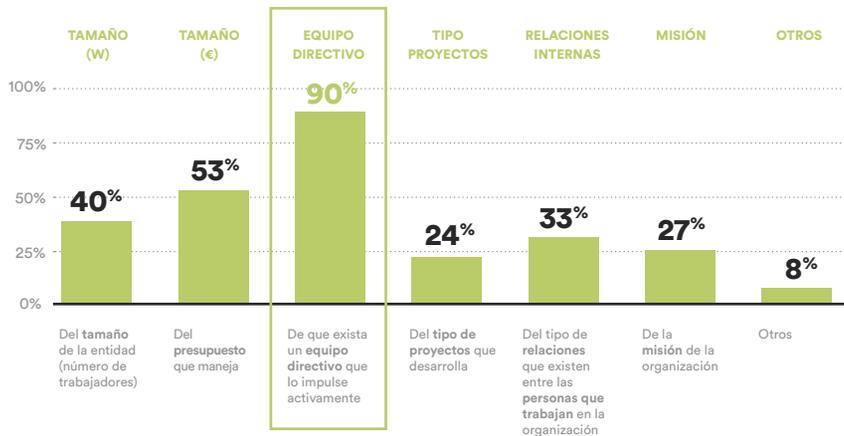
19. En general, ¿crees que las ONG españolas están haciendo un buen uso y gestión del conocimiento para incrementar su impacto social?

OPCIONES	RESPUESTAS	
Sí, mucho	3%	7
Sí, un poco	34%	83
No, en general	51%	126
No lo sé	12%	30
	<b>Contestan</b>	<b>246</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>1</b>



**20. En tu opinión, ¿de qué depende que una ONG se dedique más o menos a estos temas? Por favor, escoge los 3 que consideres más relevantes:**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Del <b>tamaño</b> de la entidad (número de trabajadores)	40%	99
Del <b>presupuesto</b> que maneja	53%	131
De que exista un <b>equipo directivo</b> que lo impulse activamente	90%	221
Del <b>tipo de proyectos</b> que desarrolla	24%	58
Del tipo de <b>relaciones</b> que existen entre las <b>personas que trabajan</b> en la organización	33%	82
De la <b>misión</b> de la organización	27%	67
Otros	8%	15
Por favor, específica:		20
	<b>Contestan</b>	<b>246</b>
	Sin responder	1



**21. ¿Conoces alguna entidad o iniciativa que destacarías por ser innovadora en su uso y gestión del conocimiento dentro del sector? Puedes indicarla a continuación:**

## BLOQUE 5. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

### 22.

#### Datos

**Nombre del respondiente:**

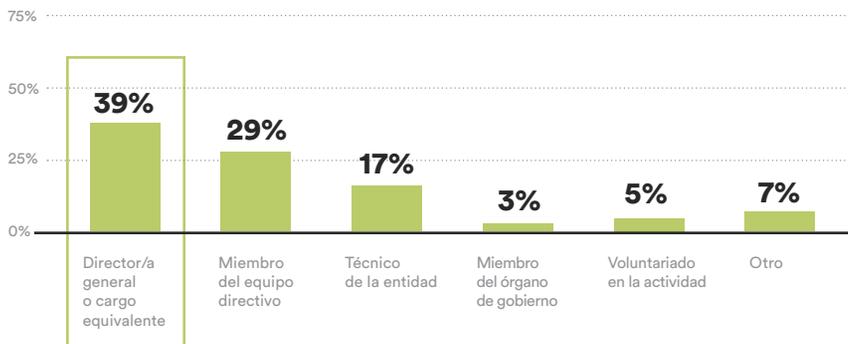
**Email contacto:**

**Entidad:**

### 23. ¿Qué cargo ocupas actualmente dentro de tu entidad?

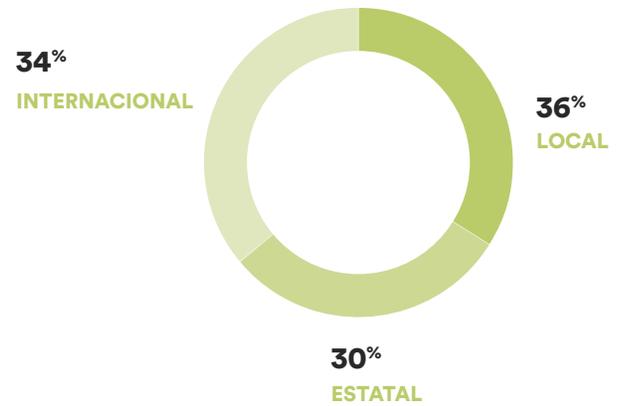
(Por favor, marca sólo UNA de las opciones)

OPCIONES	RESPUESTAS	
Director/a general o cargo equivalente	39,50%	94
Miembro del equipo directivo	28,57%	68
Técnico de la entidad	17,23%	41
Miembro del órgano de gobierno	2,52%	6
Voluntario en la actividad	5,04%	12
Otro	7,14%	17
	<b>Contestan</b>	<b>238</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>9</b>

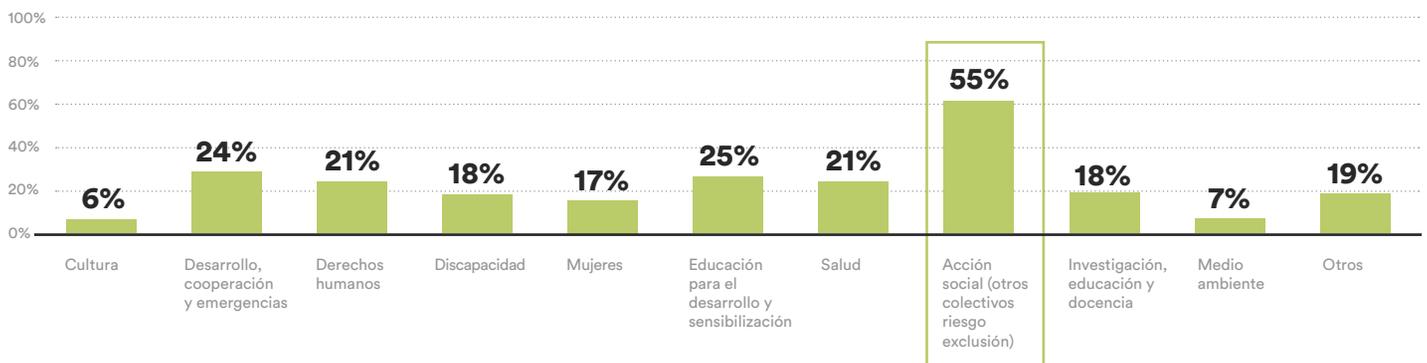


**24. ¿Cuál es el ámbito de actuación de la ONG?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Internacional	34%	82
Estatad	30%	71
Local	36%	85
	<b>Contestan</b>	<b>238</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>9</b>

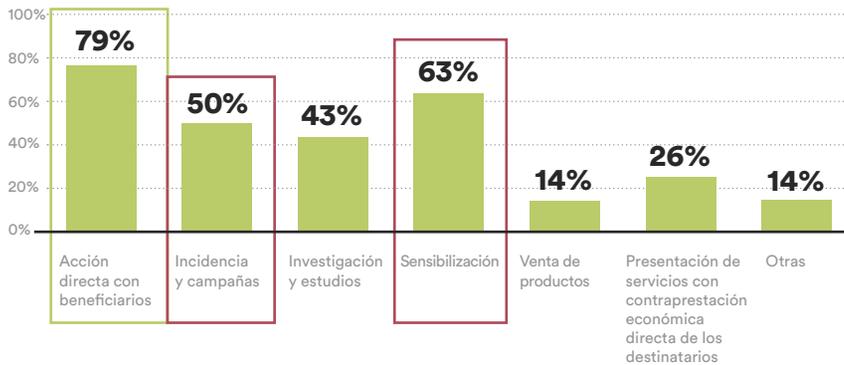
**25. ¿En qué sector/sectores de actividad situarías a tu entidad? (Se permiten MÚLTIPLES respuestas)**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Cultura	6%	14
Desarrollo, cooperación y emergencias	24%	58
Derechos humanos	21%	50
Discapacidad	18%	44
Mujeres	17%	41
Educación para el desarrollo y sensibilización	25%	59
Salud	21%	51
Acción social (otros colectivos riesgo exclusión)	55%	133
Investigación, educación y docencia	18%	44
Medio ambiente	7%	16
Otros	19%	45
	<b>Contestan</b>	<b>240</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>7</b>



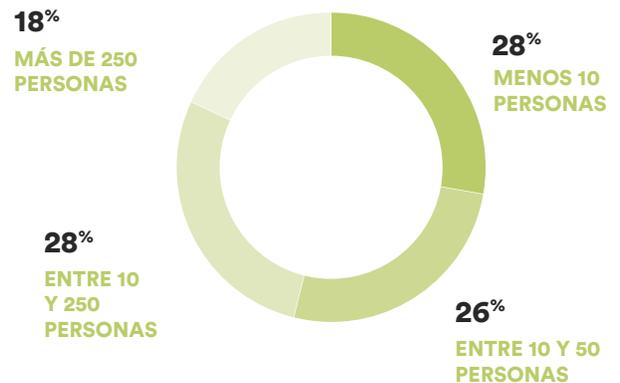
**26. ¿Qué actividades realizáis? (Se permiten MÚLTIPLES respuestas)**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Acción directa con beneficiarios	79%	184
Incidencia y campañas	50%	117
Investigación y estudios	43%	100
Sensibilización	63%	147
Venta de productos	14%	32
Prestación de servicios con contraprestación económica directa de los destinatarios	26%	60
Otras	14%	33
	<b>Contestan</b>	<b>233</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>14</b>



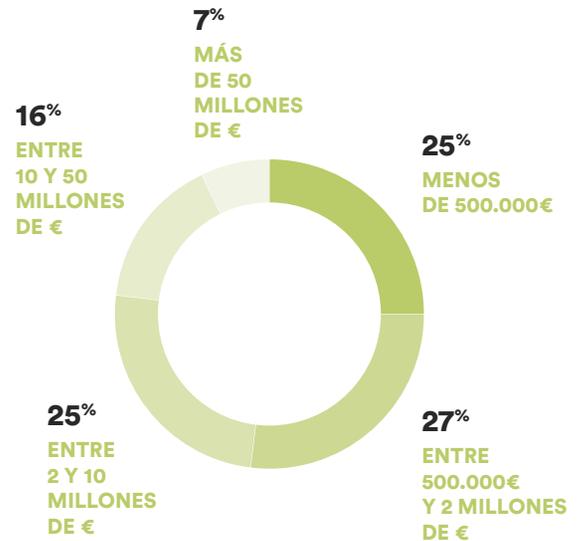
**27. ¿Cuántas personas contratadas hay en tu entidad?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Menos de 10 personas	28%	65
Entre 10 y 50 personas	26%	61
Entre 50 y 250 personas	28%	66
Más de 250 personas	18%	42
	<b>Contestan</b>	<b>234</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>13</b>



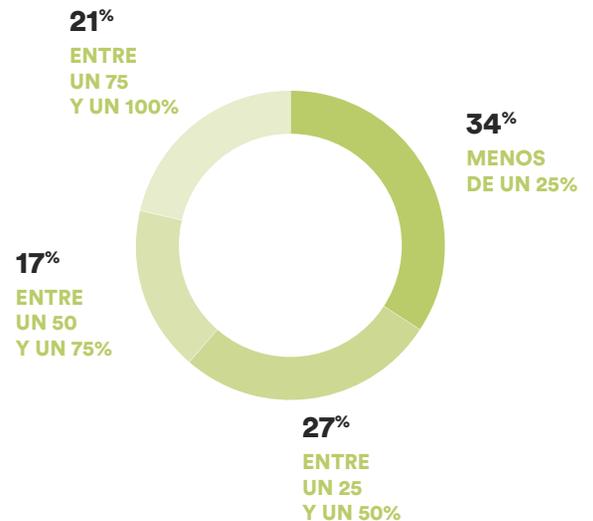
**28 ¿Cuál fue el presupuesto anual que tu entidad gestionó el año pasado?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Menos de 500.000€	25%	58
Entre 500.000 y 2 millones de €	27%	61
Entre 2 y 10 millones de €	25%	58
Entre 10 y 50 millones de €	16%	36
Más de 50 millones de €	7%	16
	<b>Contestan</b>	<b>229</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>18</b>



**29. ¿Qué parte de dicho presupuesto procede de subvenciones y/o entidades públicas?**

OPCIONES	RESPUESTAS	
Menos de un 25%	34%	78
Entre un 25 y un 50%	27%	62
Entre un 50 y un 75%	17%	40
Entre un 75 y 100%	21%	49
	<b>Contestan</b>	<b>229</b>
	<b>Sin responder</b>	<b>18</b>



**FIN DE LA ENCUESTA**

# ANEXO 3:

## Recuadros y gráficos para profundizar

### 1 PARA PROFUNDIZAR

#### Agenda Conocimiento para el Desarrollo y Objetivos de Desarrollo del Conocimiento

En 1998, los autores del *Informe del desarrollo mundial. Conocimiento para el desarrollo* sostenían que el conocimiento se había convertido en un indicador más importante sobre los niveles de vida que los recursos naturales. Desde la publicación de dicho informe, el conocimiento ha sido objeto de una atención creciente en el sector del desarrollo y la mayoría de las ONG, los donantes y los institutos de investigación han adoptado unas "estrategias basadas en el conocimiento". La gestión del conocimiento para el desarrollo pretende reunir y canalizar los diversos niveles de conocimiento dentro de las organizaciones, entre socios y dentro de las comunidades de investigación y académicas, para mejorar la efectividad de la ayuda al desarrollo.

Knowledge Management Austria (KMA) fue la organización pionera en el desarrollo de la **Agenda Conocimiento para el Desarrollo**, diseñada para complementar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El objetivo de dicha agenda es proporcionar un enfoque integrado a los desafíos relacionados con el conocimiento que influyen directamente en el logro de los ODS. Se trata de un trabajo en progreso, que está siendo desarrollado por una coalición internacional de organizaciones de la sociedad civil, empresas y académicos. Se basa en la visión de que el conocimiento tiene un poder transformador social y económico que puede ser aprovechado para el desarrollo en un ecosistema de conocimiento global. Según sus impulsores, todos los ODS están relacionados con el conocimiento y no pueden alcanzarse sin un enfoque sistemático e integrado del conocimiento.

#### Objetivos de Desarrollo del Conocimiento RESUMEN

##### Objetivo 1:

#### **Sociedades del conocimiento pluralistas, diversas e inclusivas**

Ecosistemas de conocimiento responsables y transparentes, también para aquellos que están excluidos por razones de género, estado migratorio, discapacidad y otras vulnerabilidades.

##### Objetivo 2:

#### **Sociedades del conocimiento centradas en las personas**

La autodeterminación del individuo, fundada en la educación para todos, la libertad de expresión, el acceso universal a la información y al conocimiento, y el respeto a la diversidad cultural y lingüística.

##### Objetivo 3:

#### **Fortalecimiento de los ecosistemas locales de conocimiento**

Colaboración y comunicación basadas en las realidades y en el conocimiento local.

##### Objetivo 4:

#### **Alianzas para el conocimiento**

Las asociaciones de conocimiento entre las diversas partes interesadas traspasan los límites sectoriales y disciplinarios para facilitar soluciones creativas y ricas.

##### Objetivo 5:

#### **Ciudades del conocimiento y vínculos entre el campo y la ciudad**

Ciudades del conocimiento internacionalmente bien conectadas, que reconocen y adoptan su función de conocimiento para que las áreas rurales también puedan formar parte de las sociedades del conocimiento.

## 1 PARA PROFUNDIZAR

### Objetivo 6:

#### Mejores estrategias de conocimiento en las organizaciones de desarrollo

Estrategias avanzadas de gestión del conocimiento, reconociendo el papel de estas organizaciones en los ecosistemas del conocimiento y en el fortalecimiento del conocimiento local.

### Objetivo 7:

#### Captación, preservación y democratización del conocimiento

Protección de los patrimonios intelectuales, incluido el patrimonio digital, en bibliotecas, museos y archivos. Igualdad de oportunidades en el acceso y el fácil uso del conocimiento.

### Objetivo 8:

#### Mercados de conocimiento justos y dinámicos

El sector privado desempeña un papel activo y relevante en los mercados locales de conocimiento, basado en unas condiciones de mercado justas para los servicios privados de conocimiento.

### Objetivo 9:

#### Seguridad, protección y sostenibilidad

Sociedades del conocimiento que evolucionan para mitigar las incertidumbres y los impactos negativos.

### Objetivo 10:

#### Conocimiento legal

Marcos legales basados en un conocimiento interdisciplinario que abordan las necesidades reales de las personas; ciudadanos que conocen sus derechos y pueden invocarlos.

### Objetivo 11:

#### Mejorar las competencias del conocimiento y el trabajo en el conocimiento

Alta competencia en todo tipo de trabajo sobre el conocimiento individual y la gestión del conocimiento organizacional. Profesionales de alta calidad al servicio del conocimiento; protección de los trabajadores del conocimiento.

### Objetivo 12:

#### Instituciones de educación superior que desempeñan un papel activo

Las universidades y demás instituciones de educación superior aplican modelos nuevos e inclusivos para dar respuesta a los problemas del mundo real.

### Objetivo 13:

#### Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para todos

Las TIC se utilizan para acceder al conocimiento y para facilitar la comunicación y el diálogo sin obstaculizar los métodos alternativos o tradicionales de transmisión del conocimiento.

Fuente: Knowledge for Development Partnership (2017): Agenda Knowledge for Development.

2



## PARA PROFUNDIZAR

## Actividades de gestión del conocimiento y competencias/personas, procesos y plataformas necesarios para cada una

Actividades de gestión del conocimiento	Cultura/Personas: Qué competencia y qué habilidades necesitamos que tengan las personas de nuestra organización para...	Qué procesos debemos utilizar para...	Qué plataformas y herramientas tecnológicas necesitamos para...
Aprendizaje	... que contribuyan al aprendizaje en equipo y se beneficien del mismo.	... asegurarnos de que aprendemos.  ¿Qué preguntas nos hacemos que determinan nuestro aprendizaje?	... acceder al conocimiento y a los aprendizajes: ¿Qué herramientas empleamos? ¿Qué redes utilizamos para comunicarnos?
Compartir y comunicar	... comunicarnos efectivamente con otros, tanto verbalmente como por escrito, visualmente y en otros formatos.  ... identificar y conectar con personas que pueden estar interesadas en nuestro conocimiento y/o en establecer colaboraciones.	... comunicar nuestro trabajo y nuestro aprendizaje.  ... construir relaciones con nuestros <i>stakeholders</i> , incluidas las comunidades con las cuales trabajamos.  ... compartir nuestro conocimiento y obtener <i>feedback</i> .  ...trabajar colaborativamente	...comunicar nuestro trabajo y nuestro aprendizaje.  ... identificar audiencia y colaboradores potenciales.  ... vincular, comunicar y colaborar con los socios, las comunidades con que trabajamos y otras partes interesadas relevantes.
Aplicación del conocimiento	... almacenar, conservar y acceder a nuestros recursos de aprendizaje y planificación.	... para responder estas tres preguntas:  ¿Quién ya ha trabajado en esta área? ¿Cómo lo descubrimos y ellos nos conocen y conocen nuestro trabajo?  ¿Quién está trabajando en esta área? ¿Cómo nos damos cuenta y nos comunicamos con ellos y ellos nos conocen y conocen nuestro trabajo?  ¿Con quiénes debería contar para este trabajo / aprendizaje / resultado / desafío, y cómo me comunico con ellos?	... almacenar, conservar y acceder a nuestros recursos de aprendizaje y planificación.

## 2



## PARA PROFUNDIZAR

**Actividades de gestión del conocimiento****Cultura/Personas:**

Qué competencia y qué habilidades necesitamos que tengan las personas de nuestra organización para...

... actuar como un agente de cambio efectivo.

**Qué procesos**

debemos utilizar para...

... fortalecer la aplicación consciente de lo que hemos aprendido, adaptándonos cuando sea necesario y manteniendo lo que está funcionando bien.

... implementar y registrar cambios de un modo que garantice que somos responsables de los cambios que proponemos.

... monitorear las consecuencias y adaptarlas según corresponda.

**Qué plataformas y herramientas tecnológicas**

necesitamos para...

... registrar y monitorear el progreso, los cambios, los productos y los impactos de nuestras acciones.

**Aprender, adaptarse y rendir cuentas**

Adaptado de Cranston, P.; Jackson, S.L.; Songo-Williams, Y. (2016): *A Guide to Developing a Knowledge Management Strategy for a Food Security and Nutrition Program*. Washington, DC: The TOPS Program.

VOLVER AL CAPÍTULO 2

3



## PARA PROFUNDIZAR

### 5 metodologías de innovación abierta

#### EL IDEATÓN

Es una dinámica cuyo propósito es generar ideas innovadoras para abordar o responder a una necesidad. Se puede participar de manera presencial u *online*. Por ejemplo, la [Knight Foundation](#) organiza un *News Challenge* (“Reto de noticias”) dos veces al año para generar ideas. A principios de 2016, el [reto](#) abordó cómo las bibliotecas pueden satisfacer mejor las necesidades de información del siglo XXI. Puedes acceder [aquí](#) a la lista completa de propuestas.

La mejor manera de aprovechar estos espacios de creatividad es convocar a personas que estén **involucradas** en la necesidad que se plantea satisfacer con el ideatón. También es importante reunir **diferentes perspectivas** e intentar que los participantes provengan de ramas distintas; de esta forma, el tema se tratará de una manera más global y las ideas que surjan serán más realistas en cuanto a su implementación. Igualmente, el beneficio para los participantes aumenta en la medida en que estos tienen la oportunidad de interactuar con personas y perspectivas que no llegan a conocer en su vida cotidiana.

WEB

#### EL HACKATÓN

Como ya comentamos en [posts previos](#), los **hackatones** son puntos de encuentro para audiencias de naturaleza distinta, que normalmente no suelen interactuar pero que comparten un mismo interés. Los [cuatro actores clave de un hackatón](#) son los expertos temáticos, los desarrolladores informáticos, los diseñadores gráficos y los comunicadores.

Los hackatones tienen como objetivo desarrollar, en un período de 24 o 48 horas, **prototipos de aplicaciones** que permitan superar un reto planteado. Para organizar un hackatón, es importante tener en cuenta qué **impacto** se quiere generar y en quién; **cómo** mejorará la vida de la gente la resolución de este desafío; **cómo** se va a utilizar el producto o el servicio creado, y si será fácil integrar este producto o servicio a la cotidianidad.

Los productos del hackatón no se limitan a los prototipos desarrollados, sino que también incluyen una mayor concienciación con respecto al acceso a los **datos abiertos** y al valor que aporta su uso, además de los beneficios que se derivan de la interacción entre personas que normalmente no llegarían a encontrarse e intercambiar ideas.

## 3



## PARA PROFUNDIZAR

**EL MAPATÓN**

El mapatón es un evento para mejorar la calidad, la precisión y la información de los mapas creados en **colaboración abierta**, generalmente para causas humanitarias. Los participantes en mapatones suelen ser cartógrafos y ciudadanos científicos.

Por ejemplo, el Peace Corps del Gobierno de los Estados Unidos organizó un mapatón de 2 horas para enseñar a editar mapas en OpenStreetMap. De esta manera, logró recopilar información geográfica de las regiones donde hay epidemias de malaria. Poseer estos datos les ayuda a crear campañas de prevención de la malaria en los lugares adecuados.

WEB

**LA EXPEDICIÓN DE DATOS**

Es una **metodología colaborativa** de análisis de datos en que científicos de datos y expertos temáticos se reúnen para analizar *data sets* y extraer conclusiones innovadoras.

Las expediciones de datos tienden a durar un fin de semana, durante el cual **científicos de datos** se ponen al servicio de organizaciones para proporcionarles experticia en el procesamiento de sus datos. La finalidad de una expedición de datos es ayudar a las organizaciones a extraer el mayor valor posible de sus datos, y aportar respuestas a problemas complejos a través del análisis de datos, visualizaciones, gráficos e incluso nuevos conjuntos de datos simplificados.

Por ejemplo, DataKind es una organización que reúne a voluntarios expertos en análisis de datos para apoyar organizaciones de todo el mundo. En 2015, realizó una expedición de datos con la Cruz Roja Americana. El objetivo era generar un sistema de prevención frente a un fenómeno que sucede en los Estados Unidos, en que mueren siete personas al día por incendios y que, además, supone un coste de 7 billones de dólares al año en daños a la propiedad. El resultado de la expedición fue la creación de un mapa que ilustra las zonas con mayor probabilidad de sufrir incendios y que, por tanto, ayuda a la Cruz Roja a crear planes de prevención.

WEB

## 3



## PARA PROFUNDIZAR

**EL CHALLENGE**

Es un evento que permite crear un producto o un servicio sostenible para resolver un tema específico. Generalmente, consiste en varias rondas, antes de elegir al equipo ganador, que será el que resuelva de la manera más innovadora el “*gran reto*”, al cual se premiará con una suma de dinero.

Los *challenges* tienden a ser más largos que las otras dinámicas. Para planear uno, se debe plantear un reto específico, reunir recursos para los participantes, apoyarles en la implementación de las ideas y proporcionarles mentoría.

Por ejemplo, el [Open Data Institute](#) (ODI) organizó, junto con el Challenge Prize Centre de Nesta, la [Open Data Challenge Series](#). Se basó en siete retos para crear un producto o

servicio basado en **datos abiertos** para solucionar problemas relacionados con el crimen y la justicia, la educación, la energía y el medio ambiente, la vivienda, la alimentación, el patrimonio y la cultura y el empleo. El ganador del reto sobre crimen y justicia fue [Check That Bike!](#), un sitio web que permite consultar los antecedentes de una bicicleta antes de comprarla, y así reducir la compraventa de bicicletas robadas. El sitio web cuenta con 38 fuentes de datos abiertos, al tiempo que permite a los ciclistas reportar robos de bicicleta y consultar un catálogo de bicicletas “seguras” para comprar.

---

Mokate, K. (2016): “Prueba estas 5 metodologías de innovación abierta”. Post publicado en el blog del BID titulado [“Abierto al Público”](#).

VOLVER AL CAPÍTULO 3

## 4 PARA PROFUNDIZAR

## Herramientas para estimular la creatividad y la generación de ideas colectivas

PROCESO	HERRAMIENTAS SUGERIDAS	(CRITERIOS) ELIGE ESTA HERRAMIENTA CUANDO QUIERAS
ESTIMULAR LA CREATIVIDAD, GENERAR NUEVAS IDEAS	 <i>Brainstorming</i>	Ampliar la creatividad de un grupo utilizando un mecanismo versátil, familiar y potente.
	 <i>Topsy Turvy</i>	Dar un enfoque innovador al <i>brainstorming</i> .
	 Recogida y agrupación de Post-Its	Reunir distintos <i>inputs</i> creativos y organizarlos como un grupo.
	 <i>World Café</i>	Aplicar el poder de las conversaciones en grupos reducidos para obtener <i>inputs</i> sobre múltiples cuestiones.
	 Grupos de conversación	Añadir rápidas conversaciones fáciles y creativas a cualquier reunión plenaria.
	 Sesión <i>online</i> improvisada	Convocar a un grupo <i>online</i> en un horario determinado. <i>Brainstorm</i> (sobre texto)

## TIPOS DE HERRAMIENTAS

Presencial



Online



Fuente: Arivananthan, M., et al. (2015): [Knowledge Exchange Toolbox. Group methods for sharing, discovery and co-creation](#). UNICEF.

VOLVER AL CAPÍTULO 3

5

**PARA PROFUNDIZAR****Temas que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha una asociación de conocimiento**

Factores por considerar	Opciones	Tipo de red
Enfoque de la red	Foco temático amplio. Foco temático específico y limitado.	Tener en cuenta estas opciones puede determinar:
Objetivo de la red	Compartir información.	- Lo que la red hará y no hará - Su tamaño
Miembros de la red	Abierta a todos los interesados. Limitada a aquellos miembros que cumplan unos criterios específicos.	- Su carácter formal o informal - Los productos y servicios que desarrollará
Productos y servicios de la red	Mailing list informal para compartir información. Compilación y codificación estructurada del conocimiento.	- Sus outputs - Su estructura de gobernanza (a través de un órgano consultor, un facilitador, etc.)
Calendario y recursos humanos	La coordinación de la red se hace como parte integrante del trabajo. Se dedica un tiempo aparte a la coordinación de la red.	

Fuente: UNDP (2007): *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area*. UNDP**VOLVER AL CAPÍTULO 3**

## 6



## PARA PROFUNDIZAR

### Tres principales impedimentos que encuentran las ONG para el aprendizaje organizacional

Los resultados de la encuesta del Bridgespan Group también identificaron **los tres principales impedimentos que encuentran las ONG para el aprendizaje organizacional:**

- 1. La ausencia de unos objetivos claros y mensurables sobre el uso del conocimiento para mejorar el rendimiento.** Un tercio de los líderes de las ONG encuestadas para la realización de dicha encuesta afirmaban que sus altos directivos no habían definido objetivos de aprendizaje claros ni convincentes. Y casi seis de cada 10 dijeron que no se rastrean las métricas para aprender a escala organizacional. Sin metas ni métricas claras, resulta mucho más difícil desplegar efectivamente los recursos de conocimiento, medir el progreso e influir en el comportamiento en toda la organización.
- 2. Incentivos insuficientes para que los individuos o los equipos participen en actividades de aprendizaje organizacional.** Crear una cultura que motive a cada una de las personas que integran una organización a captar y compartir activamente el conocimiento requiere un sistema de recompensas claro, y es aquí donde aproximadamente la mitad de las ONG encuestadas experimentan problemas, puesto que no evalúan ni recompensan algunos de los

comportamientos que respaldan el aprendizaje. En concreto, cuatro de cada diez líderes de estas organizaciones dijeron que no se evalúa a los miembros del personal en función de cómo captan o intercambian el conocimiento. Una estrategia clara de incentivos crea responsabilidades de aprendizaje organizacional y las incluye directamente en la definición del puesto de trabajo. Dicho criterio se utiliza tanto para decidir a quién contratar como para revisar el desempeño de los empleados.

- 3. Incertidumbre sobre los procesos más efectivos para captar y compartir el aprendizaje.** Tras establecer unos objetivos claros de aprendizaje que se alineen estrechamente con la misión, y que las personas y los equipos se sientan motivados para alcanzarlos, la pregunta clave para muchas ONG sigue siendo: ¿Cómo? ¿A través de qué procesos captamos el conocimiento, lo compartimos y lo utilizamos para aumentar nuestro impacto? El objetivo es hacer que estos procesos sean intuitivos. Lo mejor es identificar quién necesita el conocimiento, dónde se hallan las mejores oportunidades de aprendizaje y qué sistemas se adaptan mejor a la forma en que las personas ya trabajan.

VOLVER AL CAPÍTULO 3

7

**PARA PROFUNDIZAR****En una cultura del conocimiento y el aprendizaje, todas las personas implicadas en nuestro proyecto****CONOCIMIENTO / COMPRENSIÓN /  
COMPETENCIAS**

Tendrán un conocimiento exhaustivo de la misión del proyecto y de la teoría del cambio.

Comprenderán de qué modo el conocimiento y el aprendizaje pueden contribuir a los objetivos del proyecto.

Entenderán las prioridades concretas de aprendizaje y conocimiento del proyecto.

Conocerán su propio rol en el conocimiento y el aprendizaje.

Poseerán las competencias adecuadas de análisis e interpretación para desempeñar su rol.

**ACTITUDES /  
CREENCIAS**

Creerán en el potencial de mejorar los servicios a través del conocimiento y el aprendizaje –y se comprometerán a ello.

Estarán dispuestas a cambiar/ adaptar la forma de hacer las cosas. Más comprometidas con la misión del proyecto que con la forma establecida de hacer las cosas.

Se interesarán por los logros del proyecto y por si pueden mejorarse.

Se sentirán entusiasmadas ante la posibilidad de mejorar. Apasionadas por imaginar e innovar.

Desearán compartir con los demás todo lo que aprendan.

Aceptarán el fracaso sin culpabilizar a nadie.

**COMPORTAMIENTOS**

Adoptarán un enfoque de aprendizaje en todo lo que hagan. Se preguntarán siempre cómo se pueden mejorar las cosas.

Obtendrán y aportarán información imparcial y de gran calidad.

Analizarán regularmente los resultados con los demás – contribuyendo, aprendiendo, sacando conclusiones.

Compartirán los resultados y el aprendizaje de forma honesta y transparente.

Intentarán siempre ver las cosas desde la perspectiva de sus pretendidos beneficiarios.

Cambiarán lo que estén haciendo como consecuencia de lo que hayan aprendido.

Fuente: NPC (2016): *Knowledge and learning for social projects aiming to grow or “scale-up”*. Nesta

**VOLVER AL CAPÍTULO 3**

## 8 PARA PROFUNDIZAR

## Herramientas de aprendizaje antes, durante y después de un proyecto/iniciativa

PROCESO	HERRAMIENTAS SUGERIDAS	(CRITERIOS) ELIGE ESTA HERRAMIENTA CUANDO QUIERAS
<b>APRENDER ANTES DE UN PROYECTO/ INICIATIVA</b>  	 DAFO	<p>Planificar de forma efectiva cualquier tipo de proyecto/iniciativa, ya sea de forma rápida o más en profundidad.</p> <p>Analizar decisiones, propuestas o problemas importantes.</p>
	 Recogida y agrupación de <i>Post-Its</i>	<p>Identificar rápidamente y priorizar cuestiones relevantes.</p>
	 Cronograma ( <i>timeline</i> )	<p>Crear una visión compartida en tu equipo de las actuales oportunidades y retos de un proyecto/ iniciativa.</p>
	 Comunidades <i>online</i>	<p>Aprender de otras personas que hayan afrontado retos similares.</p> <p>Crear un sólido fundamento de conocimientos prácticos a lo largo del tiempo, que puedan aplicarse cuando se necesiten en diferentes actividades.</p>
	 Asistencia virtual de colegas	<p>Aprender de otras personas que se hayan enfrentado a retos similares.</p> <p>Llevar a cabo una acción de aprendizaje focalizada <i>online</i>.</p>
	 Encuestas	<p>Identificar eficazmente prioridades y temas para actuar después.</p>

## TIPOS DE HERRAMIENTAS

Presencial



Online



## 8 PARA PROFUNDIZAR

PROCESO	HERRAMIENTAS SUGERIDAS	(CRITERIOS) ELIGE ESTA HERRAMIENTA CUANDO QUIERAS
<b>APRENDER DURANTE UN PROYECTO / INICIATIVA</b>  	 Revisar después de actuar.	Mejorar continuamente la efectividad del equipo y sus resultados durante un proyecto/iniciativa.
	 Recogida y agrupación de <i>Post-Its</i>	Identificar rápidamente y priorizar cuestiones relevantes.
	 Cronograma ( <i>timeline</i> )	Crear una visión compartida en tu equipo de las actuales oportunidades y retos de un proyecto/ iniciativa.
	 Comunidades <i>online</i>	Crear una comunidad que pueda proporcionar continuamente respuestas y consejos durante cualquier actividad relevante.
	 Asistencia virtual de colegas	Obtener ayuda en cuestiones especialmente difíciles con las cuales nos hayamos encontrado.

## TIPOS DE HERRAMIENTAS

Presencial



Online



## 8 PARA PROFUNDIZAR

PROCESO	HERRAMIENTAS SUGERIDAS	(CRITERIOS) ELIGE ESTA HERRAMIENTA CUANDO QUIERAS
<b>APRENDER DESPUÉS DE UN PROYECTO/ INICIATIVA, O EN GRANDES MOMENTOS DE REFLEXIÓN</b> 	 Retrospectiva	Llevar a cabo una profunda reflexión en grupo para extraer lecciones y priorizarlas, y mejorar los resultados.
	 Reunión (individual)	Extraer lecciones sobre temas potencialmente sensibles de una persona concreta en un entorno confidencial.
	 Cronograma ( <i>timeline</i> )	Entender el cómo y el porqué de los resultados del proyecto.
	Lecciones aprendidas (esquema)	Anotar las lecciones extraídas para utilizarlas en el futuro.
	 Encuestas	Extraer eficazmente unas pocas lecciones seleccionadas de un gran número de individuos.

## TIPOS DE HERRAMIENTAS

Presencial



Online



Arivananthan, M., et al. (2015): *Knowledge Exchange Toolbox. Group methods for sharing, discovery and co-creation*. UNICEF

VOLVER AL CAPÍTULO 3

9

**PARA PROFUNDIZAR****Cuestiones que considerar al implementar un enfoque basado en la evidencia**

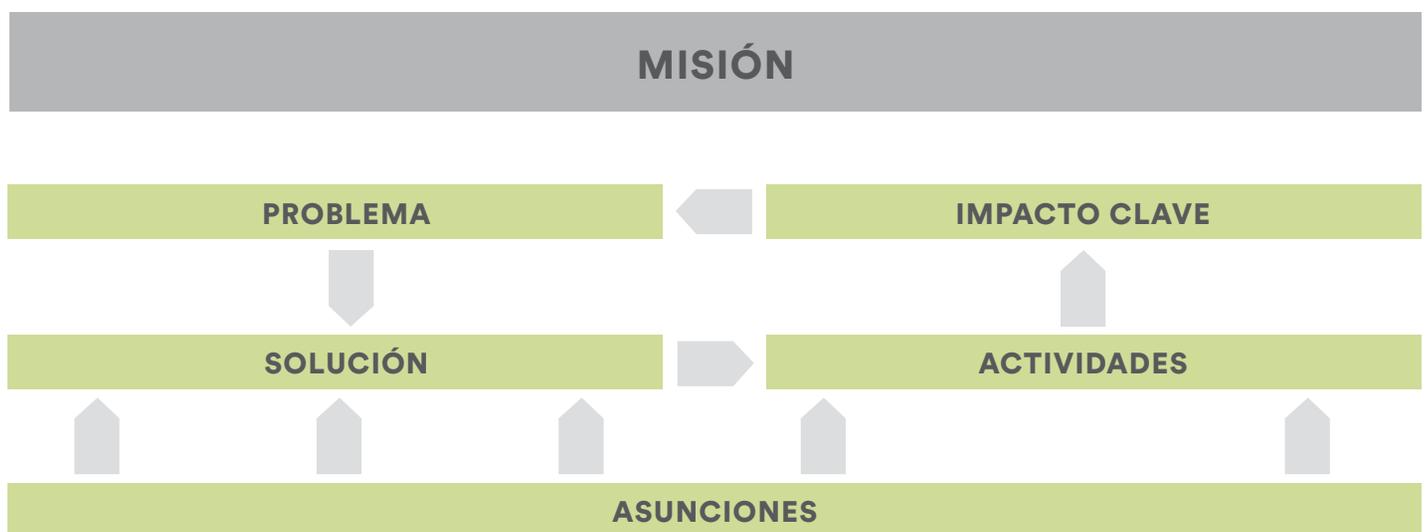
Están claros los objetivos del proyecto y cómo creemos que funcionará para mejorar la vida de las personas destinatarias?	<p>¿Se ha desarrollado una teoría del cambio?</p> <p>¿Han participado un amplio número de <i>stakeholders</i> en su desarrollo?</p>
¿Qué nos dice la información y los conocimientos disponibles sobre el modelo/la intervención que pretendemos desarrollar?	<p>¿Hay datos disponibles de fuentes oficiales o similares que puedan informar sobre las necesidades de la población beneficiaria de nuestro proyecto?</p> <p>¿Qué conocimiento tenemos de nuestra población objetivo? ¿Qué dicen las propias personas destinatarias de la acción sobre lo que necesitan y lo que podría ayudarles?</p> <p>Existe conocimiento académico sobre nuestro enfoque (teorías, hipótesis, asunciones)?</p> <p>¿Existen evaluaciones previas de intervenciones similares a la nuestra?</p>
¿Es necesario evaluar el impacto del proyecto?	<p>¿Hemos determinado qué elementos de nuestro proyecto están ya bien testados / evidenciados a partir del conocimiento ya existente?</p> <p>¿Podría una evaluación cualitativa o cuantitativa a pequeña escala ayudarnos a determinar si el proyecto está yendo por el buen camino?</p> <p>¿Existen datos disponibles sobre nuestra población objetivo en fuentes secundarias que podamos utilizar para determinar nuestros resultados e impacto?</p> <p>¿Es viable crear un grupo de control y medir el impacto de forma más precisa?</p> <p>¿Existen la oportunidad y los recursos para llevar a cabo una evaluación de impacto formal?</p>

Fuente: NPC (2016): *Knowledge and Learning for Social Projects Aiming to Grow or "Scale-Up"*. Nesta

**VOLVER AL CAPÍTULO 3**

## 10 PARA PROFUNDIZAR

### Teoría del cambio del Área de Diversidad y Comunitaria de La Rueca, asociación social y cultural



## 1. MISIÓN

**Lograr la convivencia ciudadana positiva entre ciudadanía de diferentes orígenes, géneros y grupos de edad, mejorando las capacidades de la ciudadanía para garantizar la igualdad de derechos y oportunidades.**

## 2. PROBLEMA

- > Carencia de relaciones entre grupos e individuos de diferentes orígenes, géneros y grupos de edad.
- > Estereotipos y prejuicios hacia población extranjera y personas jóvenes principalmente.
- > Dificultades de participación de población en riesgo de exclusión.
- > Baja coordinación entre las diferentes esferas y agentes de la administración y del personal técnico
- > Conflictos entre población en ámbito vecinal, social, educativo, sanitario.
- > Ciudadanía acostumbrada a ser receptora de actuaciones de mejor y no emisora de las mismas.
- > Carencia de herramientas básicas para abordar y resolver tensiones y conflictos sociales e interculturales.
- > Existencia de entornos residenciales deprimidos y estigmatizados, agudizado por la crisis.
- > Percepción negativa del espacio público: conflictos, percepción de “apropiación”, críticas a los Otros por no cumplir las normas....
- > Espacios públicos deteriorados, sucios con falta de mantenimiento o infraestructuras...
- > Discurso segregacionista de todos los grupos nosotros/ellos.
- > Bajo sentimiento de pertenencia.
- > Homogeneidad de participantes en espacios políticos, técnicos y ciudadanos.
- > Falta de espacios de encuentro intergeneracionales e interculturales.

## 10 PARA PROFUNDIZAR

### Teoría del cambio del Área de Diversidad y Comunitaria de La Rueca, asociación social y cultural

#### 3. SOLUCIÓN

**Desarrollar procesos comunitarios que favorezcan el desarrollo local y mejoren las condiciones de los y las vecinas de los territorios con la colaboración de todas y todos los miembros de la Comunidad, acompañándolos de actuaciones que garanticen la igualdad de derechos y oportunidades de la ciudadanía.**

#### 4. ASUNCIONES

Asumimos que si se trabaja de forma global en un territorio:

1. Logrando la implicación del entorno (ciudadanía, empresas y administración) en la mejora del territorio. Generando un sentimiento de pertenencia.... / Conocimiento compartido...
2. Desarrollando actuaciones de participación y espacios de encuentro intergeneracionales e interculturales.
3. Apoyando los procesos de inclusión individual, grupal, familiar para que las personas estén en igualdad de condiciones para participar en la mejora de su entorno.
4. Favoreciendo que la ciudadanía mejore y adquiera habilidades y competencias para el ejercicio de sus derechos.  
Mejorará la convivencia.

#### 6. IMPACTO CLAVE

- > Aumento de la eficiencia en la resolución de problemas.
- > Reducción de conflictos en los territorios.
- > Mejora de la imagen de la diversidad en el territorio.
- > Fomento de la participación individual y grupal para la mejora del entorno.
- > Mejora de la situación personal de las personas en riesgo de exclusión.

#### Otros impactos

- > Estructuras de trabajo con programación compartida.
- > Procesos comunitarios en desarrollo.
- > Transformación de espacios públicos.
- > Espacios de encuentro diversos.
- > Aumento del sentido de pertenencia.
- > Transformación de los espacios públicos (infraestructura, nuevos usos,..)
- > Establecimiento de canales de comunicación entre ciudadanía y administración y/o técnicos

#### 5. ACTIVIDADES

- > Desarrollar un diagnóstico compartido y un plan de acción en el territorio implicando a toda la comunidad.
- > Acciones de rehabilitación de espacios públicos. (Acción Poética, instalaciones, huertos....)
- > Crear espacios de encuentro entre la diversidad existente.
- > Organización y dinamización de espacios de trabajo en Red.
- > Apoyo asociativo: en proyectos colaborativo, tic, gestión,
- > Formación Comunitaria: mediación, participación,....
- > Desarrollo de actuaciones/campañas de sensibilización.
- > Mediación Intercultural, vecinal y comunitaria, en medio abierto, Centros Educativos...
- > Creación de espacios de encuentro vecinales para análisis y desarrollo de actuaciones sectoriales.
- > Fomento de Acciones de participación de los y las jóvenes en su comunidad. Agentes Comunitarios, Mediador@s...
- > Acciones directas para favorecer la participación de grupos sociales infrarrepresentados en la vida comunitaria o las instituciones
- > Orientación social, laboral, jurídica.
- > Talleres de Mejora de Competencias.

11  PARA PROFUNDIZAR

## Características y principios prácticos para trabajar en entornos complejos

CARACTERÍSTICAS  
DE LOS SISTEMAS  
COMPLEJOSPRINCIPIOS PRÁCTICOS  
PARA TRABAJAR  
EN ENTORNOS COMPLEJOS**Contexto**

El contexto importa, a menudo puede hacer que una iniciativa funcione o no.

Prestar atención a los factores contextuales: intentar entender, describir y/o responder a los cambios en el contexto a medida que se producen.

**Conexiones**

- > Las relaciones entre diferentes actores son igual o más importantes que los actores en sí mismos.
- > Todo está conectado a un sistema complejo: eventos ocurridos en una parte del sistema afectan a todas o algunas de sus partes.

- > Entiende, describe, responde a y trata de influir en la naturaleza de las relaciones e interdependencias dentro del sistema.
- > Entiende, describe, responde a y trata de influir en el conjunto del sistema, incluyendo sus componentes y conexiones.

**Patrones**

- > Los procesos de causa y efecto no son lineales, predecibles ni unidireccionales.
- > Los patrones emergen de la acción de diferentes actores que actúan de forma autónoma.

- > Entiende, describe y responde a las relaciones multidireccionales y no lineales entre la iniciativa puesta en marcha por la organización y sus efectos, tanto intencionales como no intencionales.
- > Entiende, describe y responde a los patrones de comportamiento (tanto aquellos puntuales como los que se repiten en el tiempo) en los diferentes niveles del sistema.
- > ¿Existen evaluaciones previas de intervenciones similares a la nuestra?

**Perspectivas**

- > Un sistema no puede ser entendido desde una única perspectiva. Los problemas complejos no pueden ser resueltos por un único actor.

- > Tener en cuenta perspectivas múltiples y diversas en cualquier proceso de investigación, planificación o reflexión.
- > Estar abierto a las diferentes maneras de ver y hacer las cosas.

Fuente: PRESKILL, H.; GOPAL, S.; MACK, K. y COOK, J.: *Evaluating Complexity*.

# Bibliografía

---

- ABERCROMBIE, R.; BOSWELL, K.; Y THOMASOO, R. (2018): *Thinking Big. How to use theory of change for systems change*. NPC 2018.
- ABERCROMBIE, R.; HARRIES, E.; Y WHARTON, R. (2015): *Systems Change: A guide to what it is and how to do it*. NPC 2015.
- ADB (ASIAN DEVELOPMENT BANK) (2011): *Guidelines for Knowledge Partnerships*, Manila, Filipinas. Disponible aquí: <https://www.iisd.org/pdf/2011/guidelines-knowledge-partnerships.pdf>
- AMAR, A.D.; Y HLUPIC, V. (2016) "Leadership for knowledge organizations", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 19 Issue: 2, págs. 239-260, <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0120>
- ANAND, A.; Y SINGH, M.D. (2011): "Understanding Knowledge Management: a literature review", *International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST)*. Vol. 3 No. 2 Feb 2011.
- ANANTATMULA, V.; Y KANUNGO, S. (2006): "Structuring the underlying relations among the knowledge management outcomes", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Issue: 4, págs.25-42, <https://doi.org/10.1108/13673270610679345>
- ANNKISSAM (2014): *Knowledge management is like sorting socks: KM for Nonprofit Organisations*. White Paper, Annkissam.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDRAISING (2016): *Perfil del donante 2016. Resumen ejecutivo*. <https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2017/09/Perfil-donante-2016--resumen-ejecutivo.pdf>
- ASRAR-UL-HAQ, M.; Y ANWAR, S. (2016). *A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges*. *Cogent Business & Management*, 3, 1127744. <https://realkm.com/2016/02/17/trends-issues-and-challenges-in-knowledge-management-and-sharing-research-review/>.
- ARIVANANTHAN, M. ET AL. (2015): *Knowledge Exchange Toolbox. Group methods for sharing, discovery and co-creation*. UNICEF.
- BAGWELL, S.; BERTOLOTTO, E.; Y BOSWELL, K. (2017): *Data with destiny: How to turn your charity's data into meaningful action*. New Philanthropy Capital.
- BEST, A. Y HOLMES, B. (2010): "Systems Thinking, Knowledge and Action: Towards Better Models and Methods", *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*. 6. 145-159. 10.1332/174426410X502284, pág. 146.
- BLOICE, L.; Y BURNETT, S. (2016): "Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue: 1, págs.125-145, <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0495>.
- BOSWELL, K.; ABERCROMBIE, R.; Y THOMASOO, R. (2018): *Thinking Big: how to apply Theory of Change to Systems Change*. NPC 2018.
- BRIGGS, J. Y SHARP, J. (2004): "Indigenous knowledges and development: a postcolonial caution", *Third World Quarterly*, 25:4, 661-676, DOI: 10.1080/01436590410001678915.
- BRISCOE, F.; GUPTA, A.; Y ANNER, M. (2016): "For activist campaigns, disruption gains attention, but evidence-based education changes minds". Publicado en el blog de la London School Of Economics el 17 mayo de 2016.

- BROOKS, J. (2016): "Making the Case for Evidence-Based Decision-Making". Dec. 6, 2016. *Stanford Social Innovation Review*.
- CAMPBELL, T.; GRIFFIN, L.; Y NEIMAND, A. (2017): "Persuasion in a "Post-Truth" World", *Stanford Social Innovation Review*. Enero 2017.
- CELEP, A.; Y BRENNER, S. (2014): "Integrating intentional influence into your strategy". *Stanford Social Innovation Review*. 29 Octubre 2014.
- CHENEY, C. (2017): *What Works? A new way to bring more evidence to development*. Publicado en DEVEX: <https://www.devex.com/news/what-works-a-new-way-to-bring-more-evidence-to-development-90653>.
- COLLISON Y PARCELL (2004): *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, 2nd Edition, ISBN: 978-1-841-12509-1, Dic, 2004, Capstone.
- CRANSTON, P.; JACKSON, S.L.; Y SONGO-WILLIAMS, Y. (2016): *A Guide to Developing a Knowledge Management Strategy for a Food Security and Nutrition Program*. Washington, DC: The TOPS Program.
- CUMMINGS, S. (2014): *Knowledge sharing in communities of practice in international development*. Publicado en el blog [knowledgeecologists.files.wordpress.com](http://knowledgeecologists.files.wordpress.com), disponible en: <https://knowledgeecologists.files.wordpress.com/2014/05/communities-of-practice-in-international-developmentfinal1.pdf>
- CUPPEN, E. (2012): *Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: Considerations for design and methods*, *Policy Sciences*. 45. 23-46. 10.1007/s11077-011-9141-7.
- DAVENPORT, T.H., Y PRUSAK, L. (1997): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, USA. 1a edición. ISBN:0875846556.
- DESOUZA, K.C.; Y SMITH, K.L. (2014): "Big Data for Social Innovation". *Stanford Social Innovation Review*.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA (2018) OBSERVATORI DE L'EDUCACIÓ LOCAL: Anuari 2017. Col·lecció Eines, Sèrie Educació. Disponible aquí: <https://www1.diba.cat/uliep/pdf/59823.pdf>
- DOWNES, T.; Y MARCHANT, T. (2016): "The extent and effectiveness of knowledge management in Australian community service organisations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue: 1, págs.49-68, <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0483>
- DUBRIN, A.J. (2005): *Fundamentals of Organizational Behavior*, South-Western College Pub, 3a edición, pág. 410. ISBN: 978-0324421392.
- EDMONSON, A. (2014): *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in the Knowledge Economy*.
- EUROPA PRESS (2016): *Acción contra el Hambre "revolucionaria" su estrategia humanitaria con el uso de herramientas de Big Data*. Publicado en Europa Press, 26/05/2017. <http://www.europapress.es/epsocial/cooperacion-desarrollo/noticia-accion-contra-hambre-revolucionaria-estrategia-humanitaria-uso-herramientas-big-data-20170526114931.html>
- EVERYACTION Y NONPROFIT HUB (2016): *The estate of data in the nonprofit sector*.

- FAIL FEST: *Getting comfortable with the other “F” Word at World Vision International*. Materiales de la ponencia presentada en la APQC (American Productivity and Quality Center) 2017 Knowledge Management Conference. Houston, 27-28 Abril 2017.
- FERGUSON, J. (2016): “Inclusive perspectives or in-depth learning? A longitudinal case study of past debates and future directions in knowledge management for development”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 Issue: 1, págs.4-22, <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0513>
- FERGUSON, J. E.; Y CUMMINGS, S. J. (2008): “Knowledge Management in practice: The case of international development” en A. Koochang; K. Harman; y J. Britz (eds.), *Knowledge Management: Research and Application*. págs.75-112. Santa Rosa, California: The Informing Science Press.
- FRIEDLANDER, E.; Y WINSTON, F. (2017): *Evidence based advocacy*. Inj Prev. 2004 Dec; 10(6): 324–326. doi: 10.1136/ip.2004.006536
- GABRIEL, M.; STANLEY, I.; Y SAUNDERS, T. (2017): *Open Innovation in health. A guide to transforming healthcare through collaboration*. Nesta.
- GLOBALT FOKUS (2015): *Theory of Change: How to navigate towards positive change in complex social settings. An inspirational guide for Development CSOs*.
- GOLEMAN, D. (2000): *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
- GOROSTIDI, M. (2016): *El sentido de una comunidad de práctica*. Observatorio del tercer sector de Bizkaia.
- GRANGER, R; Y MAYNARD R.A. (2015): “Unlocking the Potential of the “What Works” Approach to Policymaking and Practice: Improving Impact Evaluations”. *American Journal of Evaluation* (págs. 558-569). DOI: 10.1177/1098214015594420.
- GRAY, B. (1989): *Collaborating: finding common ground for multiparty problem*, Jossey-Bass, 12 junio 1989. ISBN: 9781555421595.
- GREEN, D. (2013): “The political implications of evidence-based approaches (aka start of this week’s wonkwar on the results agenda)”, post en el blog *From Poverty to power* de Duncan Green, de Oxfam: <https://oxfamblogs.org/fp2p/the-political-implications-of-evidence-based-approaches-aka-start-of-this-weeks-wonkwar-on-the-results-agenda/>
- GREEN, D. (2016): *How change happens*. Oxfam GB. Edited by Oxford University Press.
- GREEN, D. (2016): *¿Cómo se produce el cambio? Un resumen*. Oxfam Internacional, Marzo 2017.
- GRUPO COMPARTIR (2015): *Experiencias de un cambio sistémico: Factores Clave para la reflexión y la acción colaborativa*.
- GUIJT (2010): “Exploding the myth of incompatibility between accountability and learning”, capítulo en Ubels,J.; Acquaye-Baddoo,N.; Fowler,A. y SNV Netherlands Development Organisation (2010): *Capacity development in practice*, Earthscan, Londres, ISBN: 978-1-84407-741-0.
- HAGEL III, J.; Y SEELY BROWN, J. (2017): “Help Employees Create Knowledge, Not Just Share It”. *Harvard Business Review*.

- HERES, M. (2007): *Aid is a knowledge industry / NGOs: learning from experience?* The Broker. 28/ Noviembre/2007. <http://journal.km4dev.org/>
- HUMBY, C. (2006): Extracto de la conferencia de Clive Humby, investigador de mercados, en la **ANA Senior marketer's summit, Kellogg School de 2006. Fragmento recogido en el blog de ANA Marketing Maestros en el post de Michael Palmer** del 3 de noviembre de 2006 "Data is the New Oil", disponible aquí: [http://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data\\_is\\_the\\_new.html](http://ana.blogs.com/maestros/2006/11/data_is_the_new.html)
- HUME, C.; Y HUME, M. (2015): "The role of knowledge management in the large non profit firm: building a framework for KM success". *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 17 (3), 82-104.
- HUME, C.; POPE, N.; Y HUME, M. (2012): "KM 100: Introductory Knowledge Management for Not-for-Profit Organisations". *International Journal of Organisational Behaviour*.
- HURTADO, M. (2018): "Blockchain para incrementar la confianza en la solidaridad". Publicado en Retina, El País. [https://retina.elpais.com/retina/2018/03/13/tendencias/1520932308\\_667890.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/03/13/tendencias/1520932308_667890.html)
- IGLESIAS, M.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2011): *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*. Instituto de Innovación Social y PwC. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.
- IGLESIAS, M.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2010): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Instituto de Innovación Social de ESADE y PwC.
- INSTITUTE FOR DATA-DRIVEN DECISIONS DE ESADE (2018): *Adopción e impacto de los big data y la advanced analytics en España*, publicado en mayo de 2018, [http://itemsweb.esade.edu/wi/Informe\\_ESADE\\_ID3.pdf](http://itemsweb.esade.edu/wi/Informe_ESADE_ID3.pdf)
- JENKINS, J. (2010): *Things can be other than they are. Understading the limitations of current management thinking and knowlege practice for work in the development sector*. IKM Working Paper nº 10. <http://ikmemergent.net>
- KAHAN, D.M. ET AL. (2012): "The polarizing impact of science literacy and numeracy on perceived climate change risks". *Nature Climate Change*, volumen 2, págs. 732-735.
- KASPER, G. (2007): *Knowing is not enough. A sampling of knowledge management approaches in the nonprofit sector*. Monitor Institute.
- KNOWLEDGE FOR DEVELOPMENT PARTNERSHIP (2016): *Agenda Knowledge for Development. Strengthening Agenda 2030 and the Sustainable Development Goals*. Austria, Knowledge for Development Partnership.
- LASZLO, K.C. Y LASZLO, A. (2002): "Evolving knowledge for development: the role of knowledge management in a changing world". *Journal of Knowledge Management*, 6(4), 400-412.
- LEONARD, D. (2016): "Develop Deep Knowledge in Your Organization...and Keep It". *Harvard Business Review*, September 29, 2016.
- LONG, J., BRINDLEY, W. (2013): *The role of big data and analytics in the developing world*. Accenture Development Partnerships & NetHope. Capítulo 3.

- MCDERMOTT, R., ARCHIBALD, D. (2010): "Harnessing Your Staff's Informal Networks". *Harvard Business Review*, Marzo 2010.
- MEADOWS, D. (2015): *Dancing with the systems*. Publicado en el Blog de Donella Meadows.
- MERKLEIN, J. (2016): *The future of Communities of Practice at World Vision*. Documento de Presentación interna.
- MOKATE, K. (2016): "Prueba estas 5 metodologías de innovación abierta". Publicado en el blog del BID *Abierto al Público*. <https://blogs.iadb.org/abierto-al-publico/2016/09/15/5-metodologias-de-innovacion-abierta/>
- NOBLE, J. (2017): *5 types of data for assessing your work: An explainer*. <https://www.thinknpc.org/blog/5-types-of-data/>
- NONAKA, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, February 1994. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- NONAKA, I.; Y TAKEUCHI, H. (1995): *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press, p. 284, ISBN 978-0-19-509269-1.
- NPC (2016): Knowledge and Learning for Social projects aiming to grow or "scale-up". Nesta.
- PORWAY, J. (2017): "Using Collaboration to harness big data for social good". *Stanford Social Innovation Review*, 14 Junio 2017.
- POWELL, M. (2006): *Which knowledge, Whose Reality? An overview of knowledge used in the development sector*. Development in Practice, Volume 16, Noviembre 2006.
- PUJOL, X. (2018): *El moviment Edcamp com a proposta d'una nova cultura oberta de l'aprenentatge*. Observatori de l'Educació local. Diputació de Barcelona. Anuari 2017.
- RAGSDELL, G. (2016): "Knowledge management in the not-for-profit sector: introduction". *Journal of Knowledge Management*, 20(1).
- RAMALINGAM, B. (2007): *Tools for Knowledge and Learning. A guide for Development and Humanitarian Organisations*. RAPID & Overseas Development Institute. Prólogo de G. Parcell.
- RATHI, D.; Y GIVEN, L.M. (2017): "Non-profit organizations' use of tools and technologies for knowledge management: a comparative study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 Issue: 4, págs.718-740, <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2016-0229>
- RHEINGOLG, H. (2012): *Net Smart. How to thrive Online*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- RODRIGUEZ BLANCO, E.; CARRERAS, I.; Y SUREDA, M. (2012): *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Instituto de Innovación Social, ESADE y PwC. Disponible: <http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2012-InnovarParaCambioSocial-web.pdf>
- ROLOFF, J. J (2008): "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management". *Journal of Business Ethics*, September 2008, Volume 82, Issue 1, pp 233–250. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3>
- RUIZ, M.; Y GARCÍA MINGORANZE, J. (2013): *Gestión del conocimiento e Innovación*. Instituto Nacional de Administración Pública y Netbiblio S.L.

- SÁNCHEZ-CUENCA, J. (2012): Learning from Failure in Development. Publicado en el blog thepolisblog.org <http://www.thepolisblog.org/2012/05/learning-from-failure-in-development.html>
- SOLANO, V. (2016): “Por qué es importante un CRM para una ONG”: <https://es.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-es-importante-un-crm-para-una-ong-victor-solano>
- SHUTT, C. (2017): *Towards an alternative development management paradigm?*. EBA (Expert Group of Aid Studies in Sweden).
- SMITH MILWAY, K.; Y SAXTON, A. (2011): “The Challenge of Organizational Learning”. *Stanford Social Innovation Review*.
- SMITH, J. G.; Y LUMBA, P. M. (2008): “Knowledge Management Practices and Challenges in International Networked NGOs: The Case of One World International”. *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 6 Issue 2 2008, págs. 167–176.
- SPITFIRE (2015): *Mindful Messaging*. Publicado por Spitfire.
- STEFFEN SOULEJMAN, J. (2016): *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing*. World Bank, Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25320> License: CC BY 3.0 IGO.”
- STEFFEN SOULEJMAN, J. (2017): *Capturing Solutions for Learning and Scaling Up: Documenting Operational Experiences for Organizational Learning and Knowledge Sharing*. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1114-2. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
- THE FINANCE INNOVATION LAB (2015): *The Finance Innovation Lab: A strategy for Systems Change*.
- TWERSKY, F.; BUCHANAN, P.; Y THRELFALL, V. (2013): “Listening to Those Who Matter Most, the Beneficiaries”. *Stanford Social Innovation Review*.
- UNDP (2007): *Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area*. UNDP.
- UNICEF (2009): *Evidenced-based advocacy for Gender in Education*. UNICEF
- UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS (UNHR) (2011): *Share, Learn, Innovate!. Methods and technologies to share human rights knowledge and ideas*. Nueva York y Ginebra, United Nations.
- VALTERS, C.; CUMMINGS, C.; Y NIXON, H. (2016): *Putting learning at the centre. Adaptive Development Programming in practice*. Londres, Overseas Development Institute.
- VAN DER VELDEN, M. (2002): “Knowledge facts, knowledge fiction: the role of ICTs in knowledge management for development”. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, Volume 14, Issue 1, págs. 25-37. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/jid.862>
- WENGER, E. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- WHITE, N.; CARDONE, R.; Y DE MOOR, A. (2014): “Learning 3.0: collaborating for impact in large development organizations”. *Knowledge Management for Development Journal* 10(3): 21-37

ZAIED, A. (2012) "An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance". *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 4, 1-10. <http://dx.doi.org/10.5815/ijitcs.2012.02.01>

ZIRSCHKY, P. (2009): *Knowledge management and multiple knowledges: a multi-case study within the development sector*. IKM Working Paper No.8. IKM Emergent, diciembre.

#### Páginas web y recursos de interés:

<http://www.datakind.org/>

<https://www.edelman.com/news/2017-edelman-trust-barometer-reveals-global-implosion>

<https://www.innovaspain.com/itwillbe-ong-comgoio-ibm-blockchain/>

<https://www.ibm.com/blogs/think/es-es/2018/03/13/blockchain-aporta-confianza-en-las-ongs/>

<https://www.openideo.com/>

<https://www.edcamp.org/>

<https://www.socialscienceregistry.org/>

<http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/>

# PROGRAMA ESADE-PWC DE LIDERAZGO SOCIAL

Esta publicación se enmarca dentro del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social que llevan a cabo el Instituto de Innovación Social de ESADE y la Fundación PwC. Se trata de una iniciativa que tiene como objetivo generar y divulgar conocimiento sobre el liderazgo en las ONG y otras entidades no lucrativas, a la vez que crear un espacio de intercambio y reflexión conjunto entre líderes sociales.

## **Los objetivos del programa son los siguientes:**

- > Generar conocimiento sobre liderazgo en el sector de las ONG y otras organizaciones no lucrativas.
- > Contribuir al desarrollo de las capacidades de liderazgo de las organizaciones no lucrativas españolas.
- > Divulgar el conocimiento generado al conjunto de las organizaciones del sector.
- > Contribuir a fortalecer la credibilidad de las organizaciones del tercer sector.

## **Para ello, el programa combina las siguientes actuaciones:**

- > Foros de liderazgo: sesiones de trabajo e intercambio con los directores/as participantes en el programa
- > Investigación
- > Elaboración de casos
- > Publicación anual de los resultados
- > Actos públicos
- > Divulgación de forma regular

# INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL

La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible. Para ello, el Instituto genera y divulga conocimiento y aporta formación en los ámbitos de la responsabilidad social empresarial y la relación con los grupos de interés, el liderazgo y la gestión de las ONG, los emprendimientos sociales, la sostenibilidad y la innovación social.

# FUNDACIÓN PWC

En el marco del Propósito de Firma de PwC, generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes, la Fundación PwC tiene el objetivo de contribuir en el ámbito de la educación y empleo y el apoyo al tercer sector. Esta labor la desarrolla a través de programas en los que contribuyen nuestros profesionales con sus capacidades y compromiso social y en colaboración con los actores sociales más relevantes.

# AUTORES

## MAR CORDOBÉS

Licenciada y máster en Administración y Dirección de Empresas por ESADE y licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona. Ha trabajado en diferentes organizaciones en el ámbito de la cooperación al desarrollo y la cultura y actualmente trabaja como consultora independiente para el tercer sector. Es experta independiente de la Comisión Europea en el marco del Programa Europa Creativa. Colabora como investigadora del Instituto de Innovación Social desde sus inicios, siendo co-autora de *Repensando el seguimiento y evaluación en las ONG españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante* (2008); *Turismo para el desarrollo* (2009); *Informe anual: El impacto de los microcréditos* (2010-2017); *TIC e Inclusión Social* (2012); *Voluntariado Corporativo en España* (2012); *Mujeres con impacto. Ecosistema de las emprendedoras sociales en España* (2016) e *Inversión con un enfoque de género: una oportunidad para el ecosistema de la empresa social europea* (2017).



## IGNASI CARRERAS

Director del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social y profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia.

Es ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en Esade y en la Babson Business School, así como de liderazgo y gestión de ONG en las universidades de Stanford y de Harvard. Es profesor del departamento de Estrategia y Dirección General de Esade. También es el fundador y director (hasta julio 2018) del Instituto de Innovación Social de Esade. Es el presidente de Oxfam Intermón y miembro del Board Internacional de Oxfam, Vicepresidente de la Fundación Jaume Bofill y miembro del patronato de la Fundación Hazlo Posible. Ha sido integrante del patronato de la Fundación Lealtad, de Cristianismo y Justicia, de la Fundación Borja de Bioética, del órgano de gobierno Casal dels Infants así como de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative (GRI). Es miembro del Consejo asesor de diferentes fundaciones y ONG. Ha sido director general de Oxfam Intermón, donde trabajó de 1988 a 2006, y miembro del comité de dirección de Oxfam Internacional. Fue fundador del Casal dels Infants del Raval y de la organización Recollim (vinculada a Cáritas). También trabajó en la administración pública, la universidad y la empresa como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. Es autor de diez libros sobre diferentes temas del liderazgo e innovación social y de múltiples artículos.



## MARIA SUREDA

Coordinadora del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

Licenciada y Máster en Administración y Dirección de Empresas (Lic&MBA) por ESADE-Universidad Ramon Llull. Trabaja en el Instituto de Innovación Social en proyectos de investigación sobre liderazgo en las ONG, y anteriormente había participado en diferentes proyectos de investigación en el marco del Observatorio del Tercer Sector.



# ESADE

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

INSTITUTO  
DE INNOVACIÓN  
SOCIAL

---



## **INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DE ESADE**

Av. Torreblanca, 59  
08172 Sant Cugat del Vallès  
Barcelona (Spain)  
T. (+34) 93 280 61 62

[innovacionsocial@esade.edu](mailto:innovacionsocial@esade.edu)  
[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)  
[www.esade.edu](http://www.esade.edu)

## **FUNDACIÓN PWC**

Paseo de la Castellana, 259 B  
Edificio Torre PwC  
28046 Madrid  
T. (+34) 915 684 876

[fundacion.pwc@es.pwc.com](mailto:fundacion.pwc@es.pwc.com)  
[www.pwc.es](http://www.pwc.es)