

Entre una Roca y el Ciberespacio
Organizaciones sin fines de lucro, Conocimiento y Tecnología

Diana D. Woolis
© 2003 Todos los Derechos Reservados

Knowledge in the Public Interest
Documento de Trabajo 2003
kpublic.com

Generalidades

En el año 2001, el sector de organizaciones sin fines de lucro – una industria que comprendía un número considerable de 1.6 millones de organizaciones y que daba empleo a 10.9 millones de trabajadores – recibió aproximadamente \$29 mil millones de dólares en apoyo proveniente de 57,000 fundaciones. ¿Le sorprenden estas cifras? A nosotros sí, especialmente puesto que estas organizaciones sin fines de lucro siguen funcionando como industrias caseras, tanto en forma individual como colectiva, en lugar de ser los motores para la innovación y servicio social, como supuestamente lo son.

Los resultados son nada menos trágicos. Cantidades enormes de conocimiento, tal vez el producto principal de estos miles de millones de dólares en apoyo, se esfuman. Como el vapor, estamos creando más calor que luz, y más evaporación que sustancia. Con una economía que se basa cada vez más en el conocimiento, el sector sin fines de lucro está perdiendo este valioso recurso como un viejo edificio de departamentos cuyo caldero funciona a toda máquina mientras todos los inquilinos dejan sus ventanas abiertas.

Afortunadamente, estamos en un punto en la historia en el que podemos realizar un progreso significativo capturando, compartiendo e incrementando el conocimiento. La revolución digital ha sentado las bases para mejorar radicalmente los programas y políticas sociales cambiando la dinámica de la forma en la que los creamos y administramos.

Este es el primero de una serie de documentos de trabajo en el que nuestra empresa *Knowledge in the Public Interest* examina este conjunto de circunstancias. En *Knowledge in the Public Interest*, nuestra misión consiste en *revolucionar los programas y políticas sociales sin fines de lucro a través del uso creativo de la tecnología*. En efecto, la tecnología es la que conduce nuestros esfuerzos. La base de la transformación sin embargo no consiste sólo en bits y bytes. Es carne y hueso. Para parafrasear al inmortal Yogi Berra, “*el cien por ciento de tecnología es setenta por ciento humana*”. Nuestro trabajo se centra en esta realidad.

Si bien nuestras ambiciones suenan nobles, nuestras metas son fáciles de alcanzar. Estas consisten en:

- Capturar la inteligencia de la comunidad – la que los astutos practicantes usan para desarrollar e implementar servicios y políticas
- Conectar a los patrocinadores y donantes – facilitando la recopilación de información, comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas.
- Crear un puente entre la investigación y la práctica mediante la promoción de la práctica erudita y la erudición práctica
- Transformar la información y entendimiento en un conocimiento que pueda ser llevado a la práctica.

Introducción

Los expertos y la gente común están de acuerdo en que la tecnología en sí misma es la siguiente frontera de la “Revolución Tecnológica”. La tecnología está pasando de ser una simple digestión de datos a una conexión entre las personas y lo que saben. Aquellos que “la obtienen”, harán un uso más productivo de sus activos de conocimientos – los hechos, la experiencia, el entendimiento recogido a partir del trabajo que realizan. Estas organizaciones inteligentes serán estratégicas en cuanto al conocimiento, serán prósperas y sobrevivirán en la economía de la información.

Si la historia nos sirve de algo, podemos esperar que el sector sin fines de lucro viaje en el último vagón del tren, que viaje a pie o que se quede completamente varado y se pierda este viaje tecnológico. Las organizaciones sin fines de lucro serán las últimas en llegar, las últimas en ir, y las últimas en beneficiarse. Sus activos de conocimientos corren el riesgo de ser privatizados, colonizados o canibalizados.

Este documento busca llamar la atención para ayudar al sector sin fines de lucro a tratar una necesidad, evitar la avaricia, y tomar la oportunidad que se les presenta enfrente. En este ofrecemos definiciones de conocimiento y establecemos retos y oportunidades para el sector sin fines de lucro en cuanto al uso de sus activos de conocimiento. Hacemos un llamado para la edificación de un sistema de conocimientos sin fines de lucro y sugerimos pre requisitos para dicho sistema.

El Problema con el Conocimiento

Comencemos por obtener un entendimiento de lo que queremos decir cuando hablamos de conocimiento. El **conocimiento explícito** es aquel que se encuentra escrito, registrado o codificado de alguna manera. El **conocimiento tácito** es el entendimiento sobre cómo hacemos las cosas. Obtenemos conocimiento tácito a través de la experiencia, observación, ensayo y error personal, reflexión y revisión. El **conocimiento implícito** se refiere a nuestra cultura y valores, normas y costumbres. Estas distinciones resultan cruciales para tratar los retos del conocimiento en el sector sin fines de lucro porque subyacen por lo menos a un problema clave. Como lo observa Pew Partnership:

La recopilación efectiva de datos y las medidas resultantes son retos significativos para muchas organizaciones sin fines de lucro... existe una desconexión entre los proveedores de fondos y las organizaciones sin fines de lucro en términos del objetivos de la recopilación de datos y qué datos son útiles.¹

Tal vez la falta de conexión entre los proveedores de fondos y las organizaciones sin fines de lucro sea el resultado de las diferencias en sus prioridades entorno al conocimiento. Los proveedores de fondos quieren conocimiento específico, información que pueda ser codificada en informes, estudios de evaluación, artículos de revistas, y afines. Por otro lado, las organizaciones sin fines de lucro trabajan mejor

¹ The Pew Partnership for Civic Change, *Coming of Age in the Information Age* (2000) http://www.pew-partnership.org/pdf/Coming_of_Age.pdf

cuando tienen acceso al conocimiento tácito (empírico) y al conocimiento explícito. Nuevamente, según Pew Partnership:

*... las organizaciones sin fines de lucro están hambrientas por conseguir “la historia real”. Quieren oír acerca de las luchas, fracasos, obstáculos y barreras a los que otros se han enfrentado*²

Los trabajadores en el campo rara vez obtienen información que puedan usar, y lo que es más importante, rara vez pueden contribuir con conocimiento aprendido de sus experiencias del día a día. Los académicos y los “empresarios de la investigación” – aquellos que llevan a cabo estudios tanto para el sector público como privado – se ven simultáneamente motivados y restringidos por la fuente de fondos y los intereses personales del investigador individual. La investigación rara vez valora el conocimiento creado como resultado de la incidencia, implementación de programas o de las experiencias de la vida real de los clientes. Para incrementar el efecto de este punto ciego, los investigadores a menudo no reconocen los juicios de valor subyacentes a las medidas que emplean. Como consecuencia, la investigación puede replicar las inequidades que busca investigar.

Las preguntas que los investigadores toman en cuenta, la información que recopilan, y sus análisis finales plantean problemas para muchos practicantes y para las personas a las que sirven porque reflejan los objetivos, percepciones y realidades de los investigadores más que aquellas de los que están investigando. Como el reconocido científico Richard Lewonting describe en forma creativa:

*Los científicos buscan aquellos problemas que sirven a sus métodos, como un ejército medieval que sitia las ciudades por un tiempo, dominando a aquellas cuyas defensas están débiles, pero dejando detrás islas de resistencia no conquistadas.*³

Estas “desconexiones”- ideas conflictivas sobre el propósito de la información recopilada, su relevancia, y la ausencia de conocimiento tácito e implícito, o el acceso a los mismos – no son insuperables. En realidad representan una oportunidad de establecer una **visión compartida** para un **sistema de conocimiento sin fines de lucro**.

La captura de conocimiento tácito es una misión crítica, pero ya nos estamos ahogando en datos que hacen que los métodos tradicionales se vuelvan inútiles. Estos métodos no pueden mantener el paso con la corriente constante y extraordinariamente accesible e información y mala información que la Internet ofrece cada milisegundo. Las organizaciones sin fines de lucro necesitan de conocimiento que pueda ser puesto en práctica – información suficientemente analizada y sintetizada para la toma de decisiones y solución de problemas. Los Humanos seguirán llevando la carga de estas tareas en un futuro previsible, pero necesitamos herramientas y capacidades. Y he ahí el problema. Las capacidades humanas cuestan más que la tecnología de las máquinas, son menos predecibles y más difíciles de vender a los actores. Pero, los nuevos **métodos y capacidades combinadas con nueva tecnología serán lo máximo en aplicaciones**.

² Idem

³ Richard Lewonting, *The Triple Helix: Gene, Organism, and Environment* (Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 2000)p. 72

Lo que las organizaciones sin fines de lucro necesitan, no obtienen y podrían tener

Tanto las organizaciones sin fines de lucro como los patrocinadores están en el mundo de las tinieblas entre la sobrecarga de información y la carencia de conocimientos. Las comunidades necesitan identificar soluciones que puedan trabajarse para programas locales y para compartir con otras jurisdicciones. Las soluciones reales con configuraciones únicas de estrategias a nivel macro y micro. Las personas crean soluciones y programas a través de prueba y error y trabajo iterativo. Las comunidades adaptan los programas y políticas a su entorno local. Lo ideal sería que los esfuerzos que motivan este ciclo usen lo mejor de la tecnología tradicional y la animen con inteligencia local. Simultáneamente, deberíamos aplicar nuevos métodos para capturar la acción local y crear perspectivas globales.

Por ejemplo, ¿Qué pasaría si una organización comunitaria en el lado este más pobre de Nueva York necesitara reconciliar los estrictos requerimientos de empleo instituidos desde la reforma de bienestar con aquellos impuestos por el sistema de bienestar infantil para clientes con problemas de abuso de sustancias?. Para buscar una guía, pueden consultar con una organización comunitaria en Los Ángeles, que esté llevando a cabo un programa exitoso, o asistir a una conferencia en Des Moines que trate estos temas, o tal vez pueda hallar un buen consultor. Incluso algo tan simple como una búsqueda en Google puede obtener alguna tracción. Lo mismo para conectarse con asociaciones profesionales, y el establecimiento de las clásicas redes antiguas. ¿Pero dónde se puede hallar la sabiduría colectiva recolectada de todas estas perspectivas? ¿Cómo convertimos la naturaleza difusora de la información en un diálogo para que el proceso de adaptación cree nuevo conocimiento?

El aprendizaje nace de la acción. El reto es capturarlo. Pero muchos patrocinadores tratar de replicar prácticas prometedoras o probadas exactamente como fueron desarrolladas originalmente en un esfuerzo de llevar programas a escala. Al evaluar estos esfuerzos, los empresarios de la investigación se adhieren en forma estricta a los protocolos científicos para “controlar” el medio ambiente, ignorando completamente la enorme contribución del contexto local al éxito del programa. La réplica de programas y el “llevar a escala”, las reglas de oro del mercado sin fines de lucro, son objetivos falsos, tan insatisfactorios como financieramente no factibles. La réplica asume la existencia de verdades absolutas; fórmulas predecibles que se pueden aplicar ampliamente sin tomar en cuenta la variación en el mundo social. Esta persecución de tipo McDonalds de igualdad y predictibilidad es el beso de la muerte para los programas locales.

La adaptación local que toma en cuenta el contexto local, incluyendo las capacidades y recursos de la organización comunitaria es un *sine qua non* de la entrega de servicios efectiva. De hecho, se puede hacer progresos significativos si se captura el conocimiento, se comparte en forma efectiva se usa para adaptación a partir de la cual se vuelve a compartir el nuevo conocimiento de tal forma que se establezca un ciclo progresivo de fuego rápido. Las organizaciones sin fines de lucro necesitan conocimiento sobre el que puedan actuar o al que puedan contribuir – conocimiento que pueda ser llevado a la práctica. Esto es lo que realmente requiere nuevo patrocinio. El conocimiento que puede ser llevado a la práctica sólo puede tener resultados si se cuenta con técnicas que fusionen la información de fuentes múltiples, heterogéneas y

multimedia. Se necesitará una combinación de experiencia humana y tecnología sofisticada para lograr este tipo de sistema.

Un sistema de conocimiento sin fines de lucro

“El objetivo de toda ciencia,...consiste en coordinar nuestras experiencias y llevarlas a un sistema lógico...” Albert Einstein

Un Sistema para el conocimiento de las organizaciones sin fines de lucro debe incluir necesariamente la *recopilación, organización, difusión y uso de enormes cantidades de información digital por parte de los practicantes e investigadores*. Será una herramienta poderosa que complemente a las actividades vitales en línea tales como la recolección de fondos, servicios de donantes e incidencia.⁴ Los sistemas de conocimiento desarrollarán el sector usando simplemente la tecnología para automatizar el papel y las tareas de construcción de relaciones. Un sistema de conocimiento de gran escala puede mejorar la calidad de la solución de problemas y la toma de decisiones capturando la rica información “contada” (tácita e implícita) que hace que las políticas y programas progresen. Su potencial para combinar información contada y estructurada (explícita) permitirá entendimientos que, hasta ahora, eran inimaginables. Sin embargo, el santo grial de las organizaciones sin fines de lucro, se basa totalmente en nuevas formas de diseño de programas y medidas de desempeño que se harán posibles a través de un sistema de tecnología robusto.

Si pudiéramos reducir los pre requisitos para dicho sistema a uno solo, sería **compartir información**. Los actores de todo tipo *deben* compartir información y trabajar en forma conjunta. Actualmente, los auspiciadores del cambio social compiten unos con otros y comparten muy poco acerca de qué funciona y que no. Por ejemplo, puede haber muchas intervenciones exitosas en comunidades en todo el país y en todo el mundo, pero no hay la capacidad o existe una falta de deseo por parte de los filántropos y de las organizaciones sin fines de lucro de compartir información sobre sus proyectos de tal forma que permitan a otros actuar mejor en esfuerzos similares.

Esta tenencia de conocimiento evita que haya una respuesta estratégica a nivel de sectores ante cualquier situación. Esto da como resultado que seamos incapaces de ver los patrones y de detectar tendencias en formas significativas. Además, asegura que la innovación sea compartida desde los investigadores y fundaciones “hacia abajo” o hacia el “campo” en lugar de desde el campo hacia fuera porque no hay mecanismos para hacerlo de otra forma. En el mejor de los casos, la falta de una práctica de compartir conocimiento resulta contra productiva. En el peor de los casos, el poder del conocimiento es retenido por unos cuantos privilegiados a expensas de muchos.

El compartir información requiere de **culturas organizacionales que valoren el conocimiento**. Estas son culturas en la que los recursos se gastan, la gente es recompensada, y el desempeño es evaluado basándose en la información compartida en forma digital. Proponemos dos pre requisitos para lanzar un sistema de conocimiento sin fines de lucro. En primer lugar, la creación de un **Marco de Contenidos** para el

⁴ W.K. Kellogg Foundation, *e-Philantropy, Volunteerism and Social Changemaking: A new Landscape of Resources, Issues and Opportunities* (WK Kellogg Foundation, 2000)

sistema. En segundo lugar, crear las condiciones que auspicien el crecimiento de dicho contenidos – la **Cíber Cívica**.

Contenido, contenido, contenido

Las personas que trabajan con bienes raíces dicen que cuando de valor se trata, las propiedades tienen tres características, “ubicación, ubicación, ubicación”. En el campo del conocimiento, cuando de valor se trata hablamos de contenido, contenido, contenido. El contenido “Principal”, la esencia de un sistema de conocimiento de alta calidad, debe ser fácil de recuperar, publicar, mantener y reciclar para nuevos fines. Se distinguirá de otras bases de datos y sistemas de conocimientos existentes en cuatro formas importantes. Su información será:

1. **Diversa** – contada y estructurada
2. **Multi media** – texto, fotos, audio, video, gráficos en cualquier variedad de combinaciones
3. **federada** – que pertenezca a su creador y a una “ecología” de mayor información.
4. **organizada** – siguiendo **modelos de conocimiento** tales como ontologías, que definen el vocabulario de preguntas y respuestas. Al crear una ontología, las personas se ponen de acuerdo para usar un vocabulario compartido en forma coherente y consistente.

Este mismo activo además plantea retos significativos, uno de los cuales es la recopilación de dicha cantidad enorme de datos. Sólo un poco menos desalentador pero igualmente necesario es mantener ese contenido fresco. El mantenimiento del contenido demanda un enfoque multi disciplinario que tiene sus raíces en las infraestructura organizacionales y en las prácticas de trabajo.

Las organizaciones sin fines de lucro se beneficiarán a la larga actuando *ahora* como empresas federadas, es decir, distribuyendo el conocimiento desde el comienzo en lugar de compartir la información después de crear sistemas patentados. La mayoría de las organizaciones tienden a tratar sus necesidades de conocimiento inmediato antes de llegar a comprometerse con otros para construir un sistema más amplio del cual forman parte. Es un instinto natural, pero uno que demostrará ser costoso y frustrante conforme la tecnología del conocimiento vaya evolucionando.

Cíber Cívica

No preguntes qué puede hacer la Web por ti, sino qué puedes hacer tú por la Web.

La Internet es la personificación electrónica de el adagio “el conocimiento es poder”. Su poder se deriva de las personas. Conforme más gente use la Internet para tener acceso a la información y colgar información para otros, la Internet se convierte en un medio más útil y las personas que lo emplean se vuelven más poderosas. Sin embargo, el conectarse a un gran sistema de conocimiento puede ser intimidante. Entre las condiciones requeridas para hacer que un sistema de conocimientos basado en la Internet se convierta en un entorno de trabajo propicio para las organizaciones sin fines de lucro se encuentran:

- disponibilidad, accesibilidad, intercambio fácil de información
- privacidad, seguridad, confidencialidad
- productividad

- confiabilidad en los datos.

El contar con estos medios en forma adecuada, significa crear una estructura que tenga sentido en un mundo vinculado por redes. El acceso resulta posible cuando hay una infraestructura tecnológica adecuada; el hardware, el software y el network, y la capacitación y desarrollo de las capacidades de los actores para usarlo.

La verdad y sus consecuencias

*La coordinación de datos en conocimiento se vuelve invaluable.*⁵

Una regla fundamental de los sistemas de conocimientos consiste en que sólo hay líneas muy finas entre el dar y el recibir información. Ambos crean nueva información. La belleza de un sistema de conocimientos bien estructurado consiste en que cada vez que se da información, también se está recibiendo información y viceversa. Esas son las buenas noticias.

Las no tan buenas noticias en el corto plazo consisten en que el compartir la información permite un escrutinio y responsabilidad de un público más amplio, lo que puede significar que alguien saldrá perjudicado. Entonces, un sistema de conocimientos sin fines de lucro sería una espada de doble filo. La comunidad de evaluación, y los empresarios investigadores en particular, se enfrentarán a hacer su trabajo en forma más inclusiva y relevante para la comunidad y deberán comunicar sus hallazgos a un público más grande y diverso. Su trabajo se tornará más competitivo y se verán forzados a discutir, en lugar de simplemente a difundir, sus hallazgos. Las fundaciones y las organizaciones basadas en la comunidad que no usen el conocimiento disponibles para mejorar la entrega de servicios o los entendimientos valiosos correrán el riesgo de violar sus propias misiones y de recibir el desprecio del público por hacerlo.

El otro lado de la moneda es que los académicos contarán con información más rica para trabajar y tendrán la oportunidad de realizar análisis importantes. Las fundaciones deberán reconocer más fácilmente, y por lo tanto, estarán más deseosas de invertir en avances reales de programas y políticas. Mientras tanto, las organizaciones comunitarias se beneficiarán con los fondos para una innovación real o para tratar obstáculos claramente definidos. Si bien es menos tangible, igual importancia tiene el hecho de que finalmente tendrán la oportunidad de vislumbrar la imagen grande – la información y las experiencias de organizaciones con misiones paralelas conforme luchan para vencer obstáculos similares.

La verdad esencial es que la *economía de la información* está imponiéndose sobre el sector sin fines de lucro y está creando una amenaza significativa – una brecha cognitiva tan grande como afuera. ¿Las consecuencias? El “Retorno de la Inversión”, los resultados del desempeño, e incluso la satisfacción del cliente serán determinados por la forma y el modo en que las organizaciones despliegan sus activos de conocimientos. Desafortunadamente, el sector sin fines de lucro no está bien equipado para transformar esta amenaza en la oportunidad que es.

⁵ Kevin Nelly, *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems and the Economic World* (Reading M.A. Addison – Wesley 1994) p.200.

Conclusión: Conocimiento – El Recurso Renovable del Sector sin Fines de Lucro

La competencia por los recursos limitados hará que el sector sin fines de lucro se mueva hacia el uso de la tecnología e ingrese en el mundo del conocimiento. Las aplicaciones de software, métodos y vendedores girarán entorno de las organizaciones, mareando a los que tengan que tomar las decisiones más importantes. Como se ha visto a través de la historia y como ha sido el caso legítimo, la mayoría de los patrocinadores y organizaciones sin fines de lucro trabajan siguiendo sus propias direcciones, buscando la cura milagrosa. Se puede argumentar que estos Llaneros Solitarios serán buenos para la innovación en una forma un tanto Darwiniana. Pero en general, será una aventura más costosa y desalentadora. Para las organizaciones sin fines de lucro que ya subsisten con recursos mínimos, será también muy duro. ¿Por qué? Porque el conocimiento, sobre todo, tiene que ver con la experiencia humana, redes sociales, y comunidades de práctica y no con la tecnología. El conocimiento no puede ser comprado a bajo precio y desplegado como hojas de cálculo de Excel. Cuando la planificación es pobre, la cooperación es pobre y la agenda no está clara, el costo es humano y el conocimiento se vuelve extraordinariamente costoso y no renovable.

Este documento es un llamado al sector sin fines de lucro para que vean el conocimiento como un recursos sostenible. Sólo lograremos conocimiento sostenible cuando los practicantes y los investigadores lleguen a reflejar y a actuar en un mundo siempre cambiante y abundante de información. *Tenemos* que centrar nuestras mentes entorno a este recurso, a nivel local y global. Al hacerlo, podemos comenzar a crear valor cultural para el conocimiento. Al hacerlo, podemos comenzar a crear un valor cultural para el conocimiento. Sin este cambio de cultura, no podremos dar ni un paso significativo hacia delante.

Recomendaciones

Recomendación 1: Grupo de Trabajo de Sistemas de Conocimiento

Crear un grupo de trabajo de sistema de conocimiento sin fines de lucro a nivel sector encargado de emitir un plan de acción, una agenda y una evaluación de sistemas de conocimiento. El trabajo deberá ser accesible a través de una página Web y deberá recoger retroalimentación de los grupos participantes.

Recomendación 2: Conferencia Nacional Brecha Cognitiva

Realizar la primera conferencia nacional sobre la “Brecha Cognitiva”, invitando a economistas, tecnólogos, organizaciones sin fines de lucro, filántropos, sectores públicos e investigadores (tantos de sector tecnológico como ciencias sociales).

Recomendación 3: Investigación y Desarrollo

Crear oportunidades de préstamos para desarrollo y usar sistemas de conocimiento sin fines de lucro. Invertir en el desarrollo y el uso de sistemas de conocimientos diseñados en forma explícita para el sector sin fines de lucro.