

La coordinación y el trabajo en red. Gestión de las ONG, proyectos y formación webcéntricos: el Campus for Peace^[*]



Ismael Peña López

Gerente del Campus for Peace
ipena@campusforpeace.org

-  [Recomiéndalo](#)
-  [Versión para i](#)
-  [El autor](#)
-  [Bibliografía](#)
-  [Enlaces relació](#)
-  [Abstract in E](#)

Resumen: Aún es una opinión bastante generalizada creer que Internet es como una gran calle llena de escaparates cuya máxima utilidad radica en tener una entrada vistosa y colorida que dé acceso a la información (el producto) que quiere vender el tendero. Bajo este punto de vista, el tercer sector (especialmente las pequeñas organizaciones no gubernamentales, o mejor dicho, las organizaciones sin ánimo de lucro) aún desconfía de la supuesta utilidad de una "página web florero" que le va a aportar poco y a un coste que le resulta prácticamente prohibitivo. En este artículo, y basándonos en trabajos realizados sobre las características y ventajas de un Entorno Virtual de Aprendizaje para la formación en línea, intentaremos apuntar algunas características y ventajas del uso de las comunidades virtuales para la gestión de las ONG y sus proyectos de cooperación, que lleva a dichas organizaciones a estructurar su información de forma inteligente para que pueda convertirse en (in)formación que ofrecer también a través de la red. En un último apartado se refleja la experiencia del Campus for Peace como iniciativa que quiere dar una respuesta válida a las ONG que han percibido las ventajas de la incorporación de las TIC a la gestión de su día a día, así como a sus programas de formación.

SUMARIO

1. Introducción
2. El cambio de hábito en los movimientos s
3. Herramientas de con Internet vs. niveles c en la cooperación
4. Gestión de proyectos forma no presencial
5. Cooperación para la formación para la co formación virtual
6. La iniciativa de la UC for Peace
7. Conclusiones

1. Introducción

La incorporación de bases de datos (motores de búsqueda, identificación de usuarios, etc.) ha posibilitado la personalización de los contenidos en función de la persona que accede a una página en Internet.

Pero no estamos hablando solamente de la generación de páginas dinámicas, es decir, de contenido que cambia según los parámetros incluidos por el usuario, sino que la incorporación de estas bases de datos ha permitido ir mucho más lejos de la mera discriminación de contenidos, haciendo posible que se añada una tercera dimensión a las ya clásicas páginas de *texto plano* y aportando una profundidad que se ha plasmado en la gestión de espacios de comunicación dinámicos (foros de debate, espacios de ficheros compartidos, consulta de bancos de datos y contenidos, etc.), que tienen su actual culminación en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

Las comunidades virtuales basan su mecánica en potentes bases de datos que gestionan, por una parte, a una serie de usuarios con distintas características y perfiles y, por otra parte, una serie de recursos a los cuales dichos usuarios podrán acceder o no, así como la modalidad con la que van a acceder a dichos recursos.

Esta forma de entender Internet, muy lejana ya (por lo evolucionado del

concepto) de la antigua "página florero" de los albores del *World Wide Web* de mediados de los noventa, es la que está permitiendo la gestión inteligente (personalizada) de los clientes de un comercio virtual (como [Amazon](#)), la creación de sencillas comunidades virtuales con fines muy dispares (como [Yahoo Grupos](#)) o bien la construcción de una comunidad en su grado más complejo, el Entorno Virtual de Aprendizaje, que representa dar un paso más allá de la comunidad virtual aprovechando las funcionalidades de ésta y añadiéndole los requisitos necesarios para optimizar la formación en línea.

En esta línea, y dentro ya del campo de la solidaridad y la cooperación, van surgiendo poco a poco iniciativas que vienen a introducir las TIC en el tercer sector y proveyendo a las organizaciones que lo componen de diferentes servicios: [One World](#), [Servimedia](#), [Info-ong](#) y [Canalsolidario](#), en el ámbito de la información y las comunidades abiertas; [Hacesfalta](#) y [Unites](#), en la coordinación de voluntariado en línea; [Pangea](#) y [Risolidaria](#), en servicios, entre muchos otros, de hospedaje de páginas web; [Campus for Peace](#), en comunidades virtuales (cerradas) y formación *on-line*; etc.; por nombrar solamente unos cuantos en el ámbito iberoamericano e internacional.

2. El cambio de hábito comunicativo en los movimientos sociales

Hay tres rasgos que son fundamentales en la interacción entre Internet y los movimientos sociales: El primero es que asistimos en la sociedad, fuera de Internet, a una crisis de las organizaciones tradicionales estructuradas, consolidadas, tipo partidos, tipo asociaciones de orientación directamente política, y además se produce la emergencia de actores sociales, fundamentalmente a partir de coaliciones específicas sobre objetivos concretos. [...] Segundo rasgo: los movimientos sociales en nuestra sociedad se desarrollan, cada vez más, en torno a códigos culturales, a valores. Hay movimientos reivindicativos tradicionales, pero los movimientos más importantes -medio ambiente, ecologismo, mujeres, derechos humanos- son movimientos de valores; por lo tanto, son movimientos que dependen, sobre todo, de la capacidad de comunicación y de la capacidad de llevar a cabo un reclutamiento de apoyos y de estímulos mediante esa llamada a los valores, a los principios y a las ideas. [...] El tercer rasgo específico de los movimientos sociales es que, cada vez más, el poder funciona en redes globales y la gente tiene su vivencia y se construye sus valores, sus trincheras de resistencia y de alternativa en sociedades locales. El gran problema que se plantea es cómo, desde lo local, se puede controlar lo global [...]. Internet permite la articulación de los proyectos alternativos locales mediante protestas globales (Castells, 2000).

Castells (2000)

Poco se puede aportar ya a la brillante intervención de Manuel Castells. En cualquier caso, parece que la famosa frase *piensa globalmente, actúa localmente* ^[1], aunque sacada de contexto, pueda trocarse ahora como un *piensa globalmente, actúa globalmente*, especialmente teniendo en cuenta la inercia globalizadora (no confundir con globalización neoclásica) que están tomando las repercusiones socioeconómicas de cualquier acción individual a nivel económico, social, cultural, etc.

3. Herramientas de comunicación en Internet vs. niveles de implicación en la cooperación ^[2]

Las herramientas de que pueden servirse las organizaciones para comunicarse son muchas y de distintas tipologías, aunque podríamos ordenarlas atendiendo a un criterio que considere la verticalidad y horizontalidad de la comunicación (es

decir, que tome un enfoque temático y que llegue a una amplia base de usuarios), la interactividad, y la cantidad y calidad de recursos que se ponen a disposición de la comunidad.

Sin ánimo de ser exhaustivos, creemos que una lista más o menos completa puede ser la siguiente:

- correo electrónico
- listas de distribución y suscripción de boletines
- foros de debate y listas de discusión. Moderación de foros y listas
- redes y redes de redes
- intranets y espacios virtuales de trabajo estancos

El primer caso, el correo electrónico "simple", es sin duda el primero y más elemental que nos viene a la cabeza. Por supuesto, para la comunicación grupal debe evolucionarse hacia otras modalidades.

Por lo general, una primera evolución consiste en mantener informada a una comunidad mediante una lista de distribución o el envío masivo de boletines informativos. Por supuesto, la interactividad, el retorno de la información es mínimo, así que la constitución de una lista de distribución, donde la información no circula unidireccionalmente, sin derecho a réplica, sino que se realiza desde todos y cada uno de los miembros de la lista es una evolución lógica. Hemos constituido ya una herramienta vertical (el moderador centrará los temas de conversación en torno al sujeto que se vaya a debatir, eliminando los *off topics*), así como horizontal: nos permitirá llegar a un número elevado de personas que pueden o no conocerse entre ellas. Con ello, hemos constituido el embrión de la comunidad virtual. Por supuesto, puede haber o no moderador, pero es muy probable que el éxito o fracaso de la lista dependa de su existencia o ausencia, especialmente en comunidades poco iniciadas en la red.

No obstante, la lista tiene unas limitaciones de compartición de recursos muy importantes. Suele ser habitual el caso del moderador que construye una página web con estos recursos (es paradigmático el caso de las FAQ y normas de funcionamiento del grupo), pero nunca podrá sustituir la intensidad de trabajo de una LAN o red interna de trabajo. En una red interna se puede compartir todo tipo de recursos con el valor añadido de la privacidad. Por supuesto, esta red tiene, a su vez, un inconveniente muy importante: las limitaciones técnicas de conexión, la necesidad de estar "pegado" a un servidor, de no poder acceder a los recursos a través de Internet (salvo excepciones) la hacen inviable para grupos no concentrados geográficamente, con recursos limitados (sobre todo tecnológicos), etc.

La intranet, el establecimiento de forma virtual de una comunidad, con toda su idiosincracia, necesidades, etc., viene a suplir el anterior punto ofreciendo un acceso prácticamente universal y, en mayor o menor medida, replicando la presencialidad en la red, con las ventajas en cuanto a posibilidades de accesibilidad y participación que ello implica.

Por supuesto, hay limitaciones y carencias elementales, como el "calor humano" y otros aspectos auxiliares de la comunicación presencial que, de momento, no pueden ser suplidos por la virtualidad, pero sin duda una intranet bien gestionada proporciona herramientas de trabajo de un gran valor añadido y supone, si se implementan además las herramientas para la formación, una potencia extraordinaria para la gestión de la organización, de sus conocimientos y de su transmisión.

Dentro de las intranets, aún podemos dar un paso más y detarlas de

Dentro de las iniciativas, aún podemos dar un paso más y dotarlas de herramientas que les permitan la docencia en línea. Enumeramos algunas de sus características en el apartado referente a formación, aunque vale la pena decir que la formación virtual es mucho más que una plataforma tecnológica y que requiere todo un replanteamiento pedagógico, basado en una serie de estructuras que confluyen, junto con la tecnología, en una nueva forma de educar.

4. Gestión de proyectos y de ONG de forma no presencial

Las instituciones que se dedican a la cooperación son, por definición, centros catalizadores de actividades donde la confluencia de distintos agentes y la comunicación entre ellos es el factor más importante. Los ejemplos y/o modalidades de esta coordinación de agentes/comunicación son numerosos, aunque podemos sistematizarlos en:

- coordinación entre instituciones (organizadora y contraparte, etc.)
- coordinación de la institución con sus asociados (voluntarios, cooperantes, etc.)

Por otra parte, la inmensa mayoría de proyectos de solidaridad y cooperación (inclusive los que podríamos enmarcar en acciones en el cuarto mundo) se caracteriza por una gran dispersión geográfica y cultural, donde las barreras de espacio y tiempo son cada vez más importantes.

Hay un cambio de paradigma en el mundo de la cooperación al final del siglo XX: los proyectos son cada vez más competitivos y más especializados en temas específicos y aparece con fuerza la necesidad de adquirir conocimientos y habilidades en un contexto tecnológico y comercial cada vez más exigente.

Cuando la falta de tiempo, la distancia geográfica o el extenso número de colaboradores o asociados hace difícil y costoso (¿imposible?) el uso de los espacios o la convocatoria de reuniones, jornadas, seminarios, convenciones, foros o simposios en el formato tradicional, parece que la red nos da un instrumento para realizar todos estos procesos de forma no presencial: la comunidad virtual.

El objetivo último del Campus for Peace pretende poner a disposición de la comunidad que trabaja en materia de cooperación y solidaridad todas las herramientas necesarias para constituir su propia comunidad virtual y, dentro de ésta, construir un EVA que posibilite la implementación de acciones formativas en línea.

El Campus Virtual del Campus for Peace aporta los siguientes rasgos característicos a una comunidad virtual:

- Flexibilidad e interactividad
- Permite la *vinculación a una verdadera comunidad virtual de cooperantes*. Por medio de los foros, de los tableros de anuncios, de las actividades que se proponen, yendo al bar... se puede participar en la vida de la organización y seguir la vida diaria de los compañeros.
- Permite *acceder a materiales de estudio y a fuentes de recursos*, así como el enlace de materiales entre sí y con información o documentación ubicada en Internet.

La organización será virtual en la medida en que sepa ser una realidad en un medio diferente. Su misión y sus objetivos no tienen que variar necesariamente. Lo que variará será su modelo cooperativo, que se hará más explícito, así como su modelo organizativo, que tendrá que estar preparado para abrirse un espacio en el mundo. La organización deja de ser un núcleo del saber localizado física y temporalmente para convertirse en un *espacio compartido y abierto de construcción solidaria y facilitadora de acciones*.

Sin embargo, ¿qué ventajas nos aporta dar el paso para la apertura de espacios de virtualidad en las ONG?

- *Eliminación de barreras físicas.* Espacios que se abren desde la posibilidad de realizar determinadas gestiones sin tener que ir al centro físico o sin tener que depender de la sincronía de los concurrentes, hasta la virtualidad total de algunos proyectos. Los grupos de trabajo virtual aportan muchos beneficios a la organización.
- *Transversalidad.* La organización que adopta espacios de virtualidad facilita el tratamiento transversal tanto de la gestión como de la cooperación. Se hace posible el compartir una misma información o materiales por parte de cooperantes de proyectos o campañas. La gestión también se transversaliza, ya que, con una dinámica común, se puede atender la diversidad de casos que se planteen. Desde un punto de vista práctico, además, esta transversalidad favorece los mecanismos de trabajo multidisciplinar entre diferentes áreas o ámbitos de actuación.
- *Cohesión.* La gestión actúa de forma cohesionada y global. Los procesos se tienen que organizar de forma coherente y global para toda la organización. Además, este tipo de gestión ayuda a un tratamiento global y sistemático de la institución. Las dinámicas encajan las unas con las otras de tal manera que cooperación y gestión se relacionan entre sí de forma armónica y los cambios en uno o en el otro afectan de forma global al modelo organizativo de la ONG.
- *Captación de nuevos cooperantes.* Las nuevas tecnologías de la comunicación pueden permitir el acceso a la cooperación a una tipología de personas que hasta ahora quedaba fuera por problemas de horario o de lugar de residencia. Ahora bien, tenemos que ser conscientes de que no se trata tan solo de abrir la cooperación incorporando estas nuevas tecnologías sino, sobre todo, de llevar la cooperación a la casa de cada uno de los cooperantes, salir al encuentro del grupo cada vez más elevado de personas motivadas para cooperar.
- *Reducción de costes.* Es sabido que el uso de la tecnología aplicada a la gestión puede suponer a corto plazo una reducción de costes. Pero éstos se reducirán en la medida en la que las transformaciones en la gestión de los procesos de información y coordinación se racionalicen en función de la calidad y no tan solo de la economía.

Además de todos estos aspectos, hay una cuestión fundamental en la cual el trabajo en red y a través de la red es un primer paso y a la vez una condición *sine qua non* que nos permite dar un salto cualitativo importante: implantar una cultura de red que fundamente de forma sólida el éxito de la formación virtual.



5. Cooperación para la formación, formación para la

cooperación y formación virtual

Está ampliamente aceptado que no hay desarrollo sin formación, al menos de forma estructural (es decir, segregando muy claramente los proyectos de desarrollo de aquéllos específicos referidos a la ayuda humanitaria). Hablamos de formación para la cooperación, que está tomando un peso cada vez más importante en los proyectos de desarrollo, y, en consecuencia, se hacen planteamientos cada vez más serios de cómo optimizar los recursos (escasos) para maximizar los resultados.

Por otra parte, se está convirtiendo ya en una necesidad el hecho de formar a los propios cooperantes en diferentes habilidades que van a aplicar en sus trabajos de campo, en la coordinación y/o gestión de campañas y proyectos, etc. Es, sobre todo, formación instrumental (conocimientos técnicos que hay que transmitir, habilidades para la construcción del proyecto, etc.) y formación de crecimiento personal (relación con otros cooperantes, conocimiento del contexto socioeconómico de un proyecto, etc.). Es la formación para la cooperación.

A caballo entre estas dos modalidades podemos encontrar la formación de formadores, cuyos positivos efectos multiplicadores en los proyectos de cooperación, adecuación a las necesidades de desarrollo endógeno de la comunidad de destino, economías de escala, etc., están haciendo que se sitúe entre las principales prioridades de cualquier programa de formación en el campo del desarrollo.

Consideramos que las variables en las que se tendrá que fundamentar la construcción de un espacio de formación compartida deben girar en torno a los siguientes ejes:

- *Accesibilidad.* Hay que garantizar el acceso a la formación de todas las personas, llevando la formación a casa de cada estudiante, con el fin de romper las barreras del espacio y del tiempo, así como, en un futuro inmediato, la de la lengua.
- *Modelo de aprendizaje.* Trabajar en la mejora de los modelos de aprendizaje aplicados a los nuevos medios como la virtualidad. El cambio de medio nos obliga a ser creativos en los planteamientos y a no reproducir miméticamente lo que hemos venido haciendo hasta ahora en los modelos presenciales.
- *Modelos de docencia.* Los perfiles de los profesionales de la docencia tienen que cambiar, deben ser más facilitadores que instructores. El docente se integra en el modelo al mismo nivel que el discente y que los materiales de aprendizaje gracias a las tecnologías, pero con un rol diferente en el que hay que trabajar y profundizar.
- *Estilo organizativo y cultural.* Uno de los grandes retos de la globalidad es el de situarse sin perder la identidad, ya no tan solo cultural, sino también la propia de la misión o ideario de la institución. Hay que trabajar con creatividad los mecanismos necesarios para introducir los elementos culturales y organizativos propios de las instituciones de formación en la red, en el ámbito de la globalidad, con el fin de dotar a ésta de la riqueza de la diversidad así como hacer significativa la participación de todo el mundo en este espacio.
- *Interculturalismo.* La posibilidad de relacionar culturas diferentes en la red ya es una realidad que funciona. El reto será el de convertir un espacio que, de entrada, potencie la participación independientemente del origen racial y cultural de cada uno, en un espacio rico, diverso y tolerante, y no uniformador. Si tendemos a la uniformización de la globalidad, crearemos un espacio ficticio de relación en el que las personas y las instituciones no se manifestarán como son, es decir,

diversas.

Dentro de estas variables, podemos avanzar rápidamente en la concreción de algunos beneficios de la formación no presencial:

- drástica reducción de costos unitarios de formación y de los gastos tradicionales (desplazamientos, dietas, hoteles...)
- posibilidad de utilizar tiempos no productivos para la formación en el puesto de trabajo o en casa
- personalización de la formación mediante el uso de consultores individuales
- mayor flexibilidad de los programas de formación al ser más fácil la individualización y la adecuación de la docencia a ésta
- aprovechamiento de las aportaciones de las nuevas tecnologías para la formación
- superación de problemas de desplazamiento suscitados por la distancia o por alguna limitación física
- superación de problemas de coincidencia en el tiempo gracias a la no necesidad de sincronía del modelo virtual
- economías de escala



6. La iniciativa de la UOC: el Campus for Peace

El Campus for Peace, el proyecto de cooperación y solidaridad de la UOC, pone las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación al servicio de la cooperación y de sus procesos de formación. Éstos quieren ser un medio, un valor añadido, y no una finalidad en sí misma.

Este espíritu se concreta en el impulso de proyectos a los cuales suponga un valor añadido la virtualización, la autogestión mediante comunidades virtuales (basadas en el Campus Virtual de la UOC) y/o el diseño y programación de cursos en línea a partir de los conocimientos que la UOC tiene en estos ámbitos.

En esta línea, lo que Campus for Peace ofrece a las organizaciones que trabajan en el campo de la cooperación y la solidaridad es lo siguiente:

- espacios en la Intranet del Campus for Peace (oficinas virtuales), que les permitan
 - la gestión de su organización y de sus proyectos a través de la red, sin limitaciones de tiempo y de espacio
 - la creación de comunidades virtuales para fomentar el diálogo y el debate, así como el trabajo en red
 - la creación de espacios formativos para la difusión de la información de la organización y la formación de sus miembros

- asesoramiento y soporte técnico en la elaboración y mantenimiento de la estructura de las oficinas virtuales
- Entornos Virtuales de Aprendizaje (por lo general, integrados en la oficina virtual de la organización), que les permitan
 - formar a los propios cooperantes en habilidades instrumentales o en temas de crecimiento personal
 - formar a formadores que puedan, a su vez, iniciar y replicar iniciativas educativas en comunidades objetivo de desarrollo
 - formar comunidades en el marco de proyectos de cooperación y desarrollo
 - poner en marcha iniciativas educativas para la comunidad interesada en la solidaridad en las que difundir el ideario de la organización, así como el contexto socioeconómico en el que se basa y que motiva su actividad
- asesoramiento y apoyo en el diseño e implementación de las acciones formativas en línea, tanto a nivel técnico como pedagógico, abarcando desde la concepción misma del proyecto educativo hasta la producción última de materiales y la formación de los distintos agentes implicados en el proyecto
- espacios en la web externa del Campus for Peace (www.campusforpeace.org) que les permitan
 - dar a conocer la organización, su actividad y los proyectos que tiene programados y en marcha
 - captar colaboradores y voluntarios que quieran implicarse y trabajar en los proyectos de la organización
 - captar patrocinadores que quieran financiar los proyectos de la organización
 - poner en marcha proyectos virtuales de cooperación y solidaridad
- Asesoramiento y apoyo en el diseño de los espacios web de la organización



7. Conclusiones

Nos gustaría sintetizar en pocas líneas lo expuesto a lo largo de estas páginas, no tanto a modo de conclusión sino de posible punto de partida para replantear la introducción de las TIC en las organizaciones que trabajan en el campo de la solidaridad y la cooperación.

En definitiva: Internet no es la panacea ni la solución a los problemas a los que se enfrentan las organizaciones que trabajan en el campo de la solidaridad y la

cooperación, sino que es solamente una herramienta más (aunque, como la imprenta, la televisión, etc., pueda tener repercusiones en la esfera social mucho más allá de su papel meramente instrumental); pero, como tal, es muy importante conocer cuáles son sus posibilidades y limitaciones para poder aprovecharnos de ellas cuando nos convenga.

Se nos antoja que, en esta nueva era de las tecnologías de la comunicación, las organizaciones deberían ser capaces de:

- conocer y aprovechar las sinergias de trabajar en red
- conocer y aprovechar las sinergias de trabajar en la Red (Internet)
- conocer y aprovechar los rendimientos a escala de elaborar la documentación en formato digital y concebida para ser difundida en medios multiplataforma. Concebir la información en un entorno multimedia y organizado en forma de red
- gestionar el conocimiento: procedimentar, documentar y transmitir el conocimiento de la organización y/o de los proyectos y campañas que se diseñan y/o ponen en marcha
- comprender el efecto positivo de estar informado y de informar, así como el efecto multiplicador de la formación: la información para informar, informar para formar y formar para formar (las tres T — *training to trainers*— o *formación de formadores*)



Bibliografía:

CASTELLS, M. (2000). *Internet y la sociedad red*. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento. Barcelona: UOC. URL: <http://www.uoc.es/web/esp/articles/castells/castellsmain.html>

SANGRÀ, A., DUART, J.M. y GUÀRDIA, L. (1997). "La formación no presencial en un entorno empresarial cambiante". Euroameritel '97, San José de Costa Rica, 1997, recogido en EduLab Documents, 2000. Barcelona: UOC

SANGRÀ, A., DUART, J.M. y GUÀRDIA, L. (1999). "El Estudiante en primer lugar: cuando un modelo innovador conduce a una nueva forma de aprendizaje". 19.º Congreso mundial del International Council for Open and Distance Education (ICDE), Viena, 1999, recogido en EduLab Documents, 2000. Barcelona: UOC

Enlaces relacionados:



Campus for Peace

<http://www.campusforpeace.org/home.jsp?IDICODI=2>



Canalsolidario

<http://www.canalsolidario.org/>



Hacesfalta

<http://www.hacesfalta.org/>



Info-ong

<http://www.info-ong.org/>



One World

[http://www.oneworld.net/es/%20\(castellà\)](http://www.oneworld.net/es/%20(castellà))



<http://www.pangea.org/>



<http://www.servimedia.es/>



<http://www.unites.org/>



[Fecha de publicación: diciembre 2001]

© Ismael Peña López, 2001