

EL VIAJE DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Conexiones, reflexiones y rumbos

**Informe del
Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje de la Iniciativa
Construyendo puentes entre la práctica y el conocimiento
de la educación en gestión de ONGs
Buenos Aires, Argentina
3-7 de octubre de 1999**

**Linda Camino, Ph.D.
Shepherd Zeldin, Ph.D.
31 de marzo de 2000**



Prólogo

Este documento que tienes en tus manos brinda una mirada a un momento específico, en la vida de la iniciativa de cinco años financiada por la Fundación W.K. Kellogg. La siguiente información le brindará un contexto de utilidad.

La Iniciativa Construyendo Puentes

La *Iniciativa Construyendo Puentes entre la práctica y el conocimiento de la educación en gestión de ONGs* incluye diecinueve proyectos en Estados Unidos y ocho en países de América Latina. La iniciativa apoya esfuerzos que crean alianzas activas de doble vía para mejorar la práctica y construir conocimiento para la gestión de organizaciones sin fines de lucro.

Los informes del viaje

Los miembros de los equipos que lideran los 27 proyectos se reúnen anualmente en un Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje. Estos encuentros son documentados en una serie de informes llamados “*El viaje de la Comunidad de Aprendizaje*”. Este informe, el segundo en la serie, es producido en 3 idiomas para reflejar la importancia internacional del Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje de 1999 que tuvo lugar en Buenos Aires, Argentina.

Los participantes del Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje de 1999 constituyen la audiencia primaria de este informe – quienes atendieron al mismo fueron profundamente movilizados por la experiencia internacional. La Fundación W.K.Kellogg, constituye una segunda audiencia, ya que el Encuentro representa la primera conferencia inter- regional de construcción de redes. Finalmente, estos informes pueden ser instructivos para aquellos que a través de reuniones promueven el desarrollo de redes entre sus participantes.

El apoyo de la Fundación W.K. Kellogg a la educación en gestión de ONGs

La conciencia general sobre las organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro como un sector económico de la sociedad ha aumentado dramáticamente en los últimos 25 años del Siglo 20. El rápido crecimiento del sector generó el desarrollo de nuevas maneras de pensar la gestión de las organizaciones en si mismas – desarrollando comisiones directivas, fuentes de financiamiento, voluntarios, etc.—, y el nuevo campo de estudio que abarca no solo la gestión, sino también la filantropía, la sociedad civil y las políticas públicas.

Manteniendo su misión de “ayudar a la gente a que se ayude a sí misma a través de la aplicación práctica del conocimiento y de recursos para mejorar su calidad de vida y la de las generaciones futuras,” la Fundación Kellogg ha sido la mayor donante en programas de educación superior de gestión de ONGs. El fin último de la Iniciativa Construyendo Puentes es mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de una gestión y un liderazgo mejores de las organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que sirven a esas comunidades.

Durante la tarde del tercer día del Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje (LCM), los participantes se reunieron para analizar las experiencias de las visitas de campo realizadas más temprano ese día en la zona del Gran Buenos Aires. Algunas personas comenzaron con comentarios sobre cosas que habían visto, relacionadas con el cambio social, tales como jóvenes que trabajan en programas con la intención de volver a su comunidad para marcar una diferencia, un cura que vive en la comunidad donde brinda servicio su programa y la importancia de la participación estudiantil en las iniciativas de las ONGs.

A poco de iniciados los comentarios, el estilo cambió. Los participantes comenzaron a hablar en un tono claramente emotivo, a medida que relataban detalladamente haber visto barrios económicamente carenciados, haber oído al personal de ONGs argentinas describir su trabajo, y haber vivido el clima organizacional del lugar de la visita. Fue como si el aire del salón de debate se hubiera electrizado. A medida que, uno a uno, los participantes se iban poniendo de pie para hablar, se fueron dando cuenta de que intelecto y emoción ya no eran dos formas separadas de comprender las experiencias de la mañana sino que, en realidad, se trataba de diferentes aspectos de un fenómeno común más amplio. Los participantes estaban realmente construyendo puentes. Pero esta vez, estaban construyéndolos entre la “mente” y el “corazón,” tanto como entre el punto de vista norteamericano y el latinoamericano, o bien entre el académico y el profesional.

I. INTRODUCCIÓN

Ha pasado poco más de un año desde el anterior Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje (LCM) en Battle Creek, Michigan. Como la viñeta de arriba deja en claro, la Comunidad de Aprendizaje (LC) está progresando firmemente en su constitución como grupo con elementos compartidos en cuanto a punto de vista, identidad y objetivos.

Este informe describe y analiza la estabilidad y el cambio en la LC, tal como se pudieron observar en el encuentro de Buenos Aires. Los participantes han tratado de ir al encuentro de desafíos y de concentrarse en las oportunidades. Esta vez, los desafíos y las oportunidades se vieron reflejados a través de la experiencia de Buenos Aires y de la lente de la gestión social en América Latina.

Nos concentramos en los éxitos de la LC, demostrando las áreas de progreso, y también mostrando cómo la LC continúa luchando con algunos de los temas más espinosos y difíciles en la creación de puentes. Dichos puentes – entre universidad y comunidad, entre cuerpos docentes académicos y líderes de ONGs, y entre enseñanza y aprendizaje – son importantes, interesantes y difíciles de construir.

Al presentar los éxitos y desafíos del encuentro de este año, usaremos el mismo marco conceptual que el año pasado: (1) construir relaciones, (2) participar en la acción colectiva e (3) identificar y analizar cuestiones de poder¹. A lo largo del encuentro, dichos temas se pusieron en juego de, por lo menos, cuatro maneras:

En el movimiento. En la ceremonia de cierre en el Centro Cultural Recoleta, los bailarines representaron escenas en las que corrían hacia atrás, nadaban contra la corriente, se caían, se levantaban unos a otros, y también escenas de alegría, enojo,

competencia y perplejidad. En la actuación se usaron ritmos tanto sincronizados como conflictivos. El mensaje surgió alto y claro: trabajar juntos para el cambio colectivo incluye celebración, desafío y conflicto.

En las palabras. Atilio Borón, Secretario Ejecutivo de CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales), orador principal de la cena de apertura, señaló: “En América Latina, alrededor de dos tercios de la población vive en la pobreza... ¿Quién estará del otro lado cuando se construya el puente?” Muchos participantes debatieron variaciones de este tema en sesiones siguientes. Analizar las cuestiones de poder es esencial para el éxito del trabajo.

En la observación y la experiencia. Las visitas de campo brindaron la oportunidad de ver cómo las ideas y la pasión se traducían en acción. Los participantes conocieron a líderes de ONGs y cuerpos docentes universitarios que, como los estadounidenses, compartían posiciones relativamente privilegiadas en la sociedad pero usaban su creatividad y su poder institucional para provocar el cambio. Algunos miembros de la LC conocieron a residentes y proveedores directos de servicios. En el Centro Interdisciplinario Universitario para la Salud, de la Universidad Nacional de La Plata, por ejemplo, los visitantes de la LC aprendieron de jóvenes que enfrentan el desafío de una situación de minusvalía, que producían sus propios alimentos y dirigían su propia empresa, y también aprendieron de los jóvenes trabajadores que orgullosamente los respaldaban.

En la celebración y en la relajación. También existió la experiencia de disfrutar de la compañía mutua. Durante los descansos y comidas, especialmente en los eventos sociales nocturnos, las bromas y las risas eran frecuentes. Construir relaciones personales y profesionales apuntala fuertemente el trabajo.

OBJETIVO DEL ENCUENTRO

El encuentro comenzó en la noche del domingo 3 de octubre, con una recepción y una cena. Concurrieron aproximadamente ciento doce personas, representantes de siete países. Los miembros de los grupos representaban a los veinte equipos de proyecto norteamericanos, los ocho equipos de asociados latinoamericanos, a consultores de la Iniciativa y a personal de la Fundación W.K. Kellogg (WKKF).

En la presentación de apertura Bob Long, director de programas de Filantropía y Voluntariado, resaltó tres objetivos generales de la Iniciativa Construyendo Puentes (BBI):

Desarrollar programas con mejor respuesta en educación superior. Los programas de educación en gestión de ONGs deberían estar guiados por las necesidades de la práctica. A la inversa, los profesionales necesitan participar en la investigación y en la institucionalización de la mejor práctica. Ambos producen teoría y práctica relevantes. Como tales, las necesidades de académicos y profesionales están interrelacionadas.

Implementar oportunidades educativas con mayor disponibilidad. A través de los proyectos de la Iniciativa Construyendo Puentes (BBI), se puede observar el desarrollo intencional de los programas educativos. Los modelos incluyen cursos cortos, programas con certificado y títulos de graduación. Los métodos para impartirlos incluyen cursos

tradicionales en universidades, seminarios y cursos a distancia. Los factores de diseño incluyen costo, duración, localizaciones y etapa de la carrera del estudiante.

Promover una fuente de liderazgo más diversa. Los proyectos procuran incrementar la diversidad del cuerpo docente y de los estudiantes en los cursos de formación, como así también en los puestos de liderazgo en ONG.

En suma, Long señaló que alcanzar dichos objetivos contribuirá al mosaico de la meta final de la BBI: mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de mejorar el liderazgo y la gestión de ONG.

En este contexto, Long alentó a los participantes a interactuar con los demás participantes y con el contexto. Desarrolló una metáfora en la cual comparó la conferencia con una “fiesta” en la cual uno se abre a nuevos encuentros. La metáfora de la fiesta tuvo el propósito de transmitir que el espíritu del encuentro sería aquel creado por sus participantes. El CenterPoint Institute y la WKKF facilitaban los medios y daban el apoyo pero era decisión de los participantes el “salir a la pista de baile unos con otros.” Del mismo modo en que la esencia del baile es llevarse bien con el compañero, el encuentro (en realidad, la Iniciativa en sí misma) tiene el fin de establecer asociaciones y trabajar como compañeros en ellas.

Andrés Thompson, director de programas para América Latina y el Caribe, tomó la palabra. Según Thompson, la LC fue explícitamente diseñada para aprovechar el escenario de Buenos Aires. Al considerar las diferencias históricas, culturales y socioeconómicas entre América del Norte y América Latina, se tenía la esperanza de generar un contexto que llevara a examinar los supuestos relacionadas con el Tercer Sector. Dicho examen se basaría en el aprendizaje de los participantes a través de la experiencia de los otros y resultaría en el establecimiento de objetivos individuales y colectivos. Thompson señaló que éste era un momento para “conectar la visión para el cambio que motiva a los latinoamericanos con la organización que parece motivar a los norteamericanos, hacerlas una... para equilibrar el liderazgo y la gestión.”

Thompson también hizo hincapié en que las diferencias culturales establecen cimientos para la “construcción sostenida de puentes” y para la introspección. Exhortó al grupo a usar el encuentro como un tiempo para explorar y unir “mente, cuerpo y alma” al servicio del trabajo de tiempo completo que conlleva el alcanzar el cambio social. En este sentido, Thompson urgió a los participantes a considerar las diferencias entre liderazgo y gestión y a pensar en cómo ambos podrían equilibrarse. Claramente, este punto de vista agregó otra dimensión al tema del “flujo bidireccional.”

Después de las observaciones introductorias por parte de Long y Thompson se invitó a los participantes a realizar comentarios. Algunos ampliamente y otros con brevedad articularon sus esperanzas y sus sueños. Casi todos parecían coincidir no sólo con las observaciones de la introducción sino también con una declaración que Pedro Krotsch, Profesor de Sociología de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata y la Universidad de Buenos Aires, pronunció desde su lugar en la audiencia:

“Tanto en América del Norte como en América Latina la extensión viene, típicamente, de los bordes de la Universidad ¿Cómo se integra a la Universidad? ¿Cómo se produce esa integración? Creo que es necesario adoptar una perspectiva interdisciplinaria para la resolución de problemas en la comunidad. Necesitamos transformar las prácticas pedagógicas tanto como necesitamos aprender a brindar

servicios. Y, sí, el aprendizaje unidireccional debe ser confrontado. No se trata sólo de la universidad hacia la comunidad. Y Espero que comencemos a transformar esto juntos.”

ESTRUCTURA DEL ENCUENTRO

En la sesión de apertura, Katheryn Heidrich, presidente del CenterPoint Institute, sintetizó el contexto estructural para los encuentros de la comunidad educativa en términos de pasado, presente y futuro. El encuentro del año pasado en Battle Creek, tuvo el propósito de hacer que los equipos de liderazgo se familiarizaran entre sí y con los programas y el personal de la WKKF. El presente encuentro en Buenos Aires proporcionó múltiples oportunidades para considerar el Tercer Sector y el trabajo de la BBI por medio de una perspectiva transcultural. Se espera que el encuentro del año próximo en Washington D. C. agregue una dimensión de presentación externa, haciendo visible el trabajo de los proyectos de la BBI para los que desarrollan las políticas públicas y para el público.

Articulados por Heidrich, los objetivos específicos para el encuentro eran:

- Contribuir a una comprensión más integral de la relación del Tercer Sector con la educación superior, tanto en los Estados Unidos como en América Latina;
- Extender el conocimiento de otros proyectos y programas de la BBI; formar redes en torno a intereses comunes; generar oportunidades para el desarrollo de estrategias de conexión;
- Profundizar las relaciones dentro de los equipos.

El primer día completo, el 4 de octubre, estuvo dedicado principalmente a presentaciones de apertura y a actualizaciones de proyectos; el 5 de octubre, a reuniones de conexión temática; el 6 de octubre, a las visitas de campo; y el 7 de octubre a una reunión pública y a la ceremonia de cierre en la Recoleta.

El encuentro tuvo lugar a través de una organización descentralizada, con el énfasis puesto en la afinidad y en el aprendizaje compartidos. El mismo se fue construyendo en torno a los intercambios entre pares, intercalados con períodos de reflexión y relajación. Los intercambios entre pares se manifestaron en varios niveles. Hubo tiempo para que cada equipo de proyecto se reuniera, y también períodos para la conexión entre proyectos y para el aprendizaje. El intercambio también surgió en relación con la comida. Suponemos que pocas personas olvidarán las risas y la camaradería presentes en la recepción de apertura, la cena en Puerto Madero y la noche en La Ventana. Finalmente, están los intercambios que ocurrieron entre nacionalidades. Durante las visitas de campo a las universidades y ONGs de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, por ejemplo, se compartieron ideas y tarjetas personales más allá de los límites de los proyectos y las naciones. También se tomaron fotos como recuerdo.

El enfoque en la discusión descentralizada y en los intercambios entre pares funcionó bien, según todas las personas con quienes hablamos. El nivel general de entusiasmo al comenzar las actividades de cada día también parece indicar que la LC está ganando un mayor nivel de comodidad y de sinergia. Como dos personas observaron: “Todos nosotros hemos conseguido

logros el año pasado, de manera que ahora tenemos algo concreto de qué hablar y no competimos tanto entre nosotros” y “Me gusta lo abierto de este encuentro, comparado con el de Battle Creek. Que haya menos conferencias es realmente bueno. Deja más tiempo para profundizar el debate.”

II. ANÁLISIS DEL VIAJE

En el informe del LCM de 1998, concluimos que:

“El encuentro de septiembre brindó el escenario y las condiciones necesarias para que las personas involucradas en la BBI comiencen a cohesionarse como comunidad de aprendizaje. Obviamente, la LC está en estado naciente, y la BBI en sí misma todavía es joven. El tiempo dirá si la LC se consolida y cómo lo hará, y también qué dinámicas ayudará a producir. Como resultado del presente [1998] encuentro, la LC parece estar excelentemente posicionada para tornarse en un esfuerzo tanto funcional como productivo. Parece que si la LC mantiene su enfoque, tiene posibilidades de alcanzar el éxito.”

En dicho informe, observamos que los miembros de los equipos de proyectos estaban comenzando a unirse en torno a tres oportunidades y desafíos inherentes a toda comunidad de aprendizaje: (1) la construcción de relaciones personales y profesionales, (2) la participación en la acción colectiva y el aprendizaje compartido y (3) la identificación y el análisis de cuestiones de poder.

La construcción de “comunidad” en la Iniciativa ha continuado durante el año pasado. Y es evidente que el encuentro de Buenos Aires sirvió como experiencia fuerte que hizo honor a los éxitos del año pasado – tanto individuales como colectivos - a la vez que proporcionó una nueva llama para encender el entusiasmo para el año siguiente.

CONSTRUYENDO RELACIONES

Construir relaciones es apuntalar críticamente los esfuerzos dirigidos a efectuar un cambio de sistemas amplio y de largo alcance. Una densa red de relaciones ayuda a fomentar el pensamiento a nivel del sistema, el aprendizaje mutuo y la visión compartida. Además, contar con el beneficio del apoyo y la ayuda de personas de ideas y objetivos parecidos ayuda a que todos los miembros enfrenten los desafíos que plantean el descubrimiento, el aprendizaje y el cambio.

Los participantes llegaron al encuentro de Battle Creek con diferentes niveles de familiaridad entre sí. Algunos habían trabajado juntos o se conocían hacía años; otros, aún dentro de sus equipos de proyecto, eran nuevos. Sin embargo, observamos que, en muchas ocasiones, los participantes se esforzaban por conocerse con los recién llegados y por profundizar relaciones ya comenzadas. A veces, el tono de la interacción era serio y no se llegaba al acuerdo (que no era necesariamente el objetivo); otras veces, las interacciones se caracterizaban por un alto grado de interés, apoyo y buen humor. Los participantes estaban definitivamente construyendo los cimientos de una comunidad. Este año, pudo verse a simple vista que los participantes continuaron avanzando en la construcción de una comunidad al construir relaciones tanto personales como profesionales.

Relaciones Personales

Fue interesante observar a los participantes mientras reavivaban relaciones o fortalecían relaciones ya existentes “aquí, en Argentina”. Existió una sensación de comodidad que no estaba presente el año pasado. Las personas esperaban ansiosas las reuniones de grupos reducidos y parecían disfrutar de conversar entre ellas durante los descansos; en realidad, muchas veces era necesario pedirles firmemente que volvieran a las sesiones más amplias que la agenda del día les indicaba. Observamos que había mucha relación entre los grupos, ya fuera para debatir un tema, hacer un tour o salir a comer.

Algunos miembros de la LC no pudieron asistir a este encuentro y constituyeron el foco de conversaciones privadas. Al inicio del encuentro, su ausencia fue interpretada en términos de frustración; el sentimiento era que los ausentes pensaban: “sus responsabilidades en casa eran más importantes que las mías”. Hacia el final del encuentro, el tono había cambiado notablemente. Los participantes estaban desilusionados porque sus colegas ausentes se habían perdido una experiencia maravillosa y, al hacerlo, habían perdido la oportunidad de ser parte de una comunidad de profesionales emergente e importante.

Explorando las Identidades Profesionales

La distinción entre “académico” y “profesional” continúa siendo un tema central. El año pasado se introdujo el término “bridger” (constructor de puentes) para designar al individuo empleado en el ámbito universitario que tiene experiencia práctica en el sector de las ONGs. El año pasado, los participantes alentaron al cuerpo docente de educación superior a ampliar sus identidades profesionales para incluir al profesional y al defensor de organizaciones sin fines de lucro. De modo similar, los líderes de ONGs se vieron desafiados a no verse a sí mismos sólo como técnicos sino también como eruditos con áreas propias de experiencia y conocimiento.

Este año, el término “bridger” fue poco mencionado. En su lugar, los participantes parecieron volver al pensamiento dicotómico entre “académico” y “profesional”. El tema fue expresado directamente en un encuentro de profesionales improvisado, realizado en la noche del día 3 (ver más adelante, en la sección “Identificando y Analizando Cuestiones de Poder”).

No obstante, hubo momentos que indicaron una inclinación a identificarse más estrechamente con los equipos de proyectos. En las sesiones grupales amplias, por ejemplo, los oradores mencionaban su afiliación a un equipo, no a sus instituciones o agencias.

PARTICIPANDO EN LA ACCION COLECTIVA

La acción colectiva se encuentra en el corazón de la Iniciativa. En última instancia, la BBI será juzgada como un éxito cuando los grupos estén trabajando juntos para salvar la brecha entre universidad y comunidad, entre académicos y gerentes de ONGs, y entre teoría y práctica, para el bien de la educación en gestión de ONGs. La acción colectiva requiere de una planificación cuidadosa para crear condiciones que despierten la imaginación y la pasión de los actores involucrados. En la BBI, la planificación y la acción son diseñadas para que funcionen tanto dentro de los proyectos locales como entre proyectos.

En 1998, el cambio recién estaba comenzando. Existían pocas colaboraciones entre proyectos y, en el nivel local, las sociedades estaban comenzando a desarrollarse. Por esta razón, los miembros de la LC fueron desafiados, a través del encuentro, a concretar la posibilidad de acción colectiva. A pesar de que quedan muchos desafíos por delante, existe la evidencia de que la acción colectiva ya ha comenzado, y de que hay estructuras e incentivos para mantener el ímpetu.

La acción dentro de los proyectos

Este año, las actualizaciones de proyectos fueron animadas. Muchos participantes comentaron que un nivel de logros suficiente ahora hacía posible hablar en términos concretos, tanto para tomar conciencia de los puntos altos y bajos como para pedir y dar información. “El año pasado, estábamos mayormente planeando, no ‘haciendo’,” observó un participante. “Ahora podemos realmente compartir, ¡porque tenemos algo que ‘masticar’!”. En realidad, la mayoría de los participantes querían más tiempo para las actualizaciones, y querían escuchar sobre más proyectos con mayor profundidad. Observamos que se tomaban muchos apuntes. Este año, la audiencia buscaba – y recibía – información y consejos por parte de sus colegas.

Por ejemplo, el debate en un grupo de proyecto se centró en la extensión y en los sistemas de entrega de cursos y talleres. Un equipo observó que, muchas veces, las ONGs se esfuerzan para invertir en una serie de eventos de formación para empleados; preocupa enormemente de dónde vendrán las siguientes donaciones. Otro equipo habló del desafío de ofrecer cursos a través de medios electrónicos. Este equipo estaba enterándose de que las personas empleadas en ONGs preferían los cursos on-line por sobre la conexión interpersonal y el debate en un salón de clases. En respuesta, los participantes de la audiencia no sólo plantearon gran cantidad de preguntas esclarecedoras a dichos equipos; también ofrecieron sugerencias para la acción práctica.

Muchas de las reuniones de los equipos de proyectos tuvieron una vivacidad paralela a la de las actualizaciones de proyectos. En este momento, los equipos se encuentran en un punto en el cual sus pasos son concretos e intencionales. En las listas de pasos a seguir de los informes presentados por los equipos aparecen frecuentemente las palabras “continuar,” “completar” e “implementar.” Por supuesto, “desarrollar,” “explorar” e “iniciar” también están en las listas, pero no tan frecuentemente como el año pasado.

La acción entre los proyectos

Uno de los objetivos de convocar a la LC anualmente es ayudar a fomentar las relaciones entre los miembros, lo cual resultará en una acción colectiva. Durante el año pasado, algunos proyectos establecieron conexiones entre sí. Los siguientes ejemplos no tienen la intención de ser exhaustivos, sino de servir para ilustrar la extensión de la actividad que ha tenido lugar.

- Fruto del LCM de 1998 fue la convocatoria de equipos de los estados del oeste (American Humanics, Arizona State University, California State University en Los Ángeles, Portland State University y de la University of Texas en San Antonio) en junio de 1999. Los proyectos están centrados en tres temas comunes: (1) multiculturalismo y diversidad; (2) recaudación de fondos e institucionalización; y (3) currícula. Se distribuyó un informe sumario del encuentro y Walter Ellis, decano asociado y profesor en la Facultad de Cuestiones Urbanas y Públicas de la Portland State University, presentó un comentario

general. El grupo cobró energía con la experiencia e identificó una serie de pasos a seguir a corto plazo.

- Un miembro del equipo de la George Mason University ahora tiene un lugar en la comisión de proyectos de la Georgetown University, como resultado de la formación de redes en el LCM de Battle Creek.
- La Arizona State University se asoció con el Learning Institute para emplear tecnología de aprendizaje a distancia, con el propósito de extender sus cursos a una amplia audiencia de personal de ONGs. La ASU (Universidad de Arizona) ya ha utilizado parte de los planes de estudios del Learning Institute y empleará una serie de cinco sesiones satélite en la primavera de 2000.
- Inmediatamente antes de esta reunión en Buenos Aires, varios miembros de equipos norteamericanos y latinoamericanos asistieron a un seminario subvencionado por la Fundación Getúlio Vargas en San Pablo, Brasil. El objetivo era discutir el desarrollo del tercer sector. Participantes provenientes del Learning Institute, de la Case Western Reserve University, de la California State University en Los Ángeles, de la State University of New York en Albany, de la City University of New York y de la Indiana University, junto con participantes de la Universidad de San Pablo, de la Universidad Iberoamericana Golfo Centro y de la Fundación Getúlio Vargas, se reunieron con representantes de América Latina durante tres días. Los tópicos incluyeron el desarrollo de la gestión y el liderazgo de ONGs, la investigación, la política pública y las relaciones entre el sector público, el sector privado y el tercer sector.

Connect! ¡Conectar!

Para ayudar a promover la creación de conexiones entre los proyectos, gran parte de la agenda de un día fue dedicada a alentar a varios equipos a reunirse y debatir seis temas que atraviesan los proyectos de la BBI: (1) sistema de organización; (2) desarrollo de planes de estudio; (3) educación de extensión; (4) diversidad en el liderazgo del campo; (5) asociaciones locales y; (6) programas en América Latina y el Caribe. A pesar de que no se esperaba que dichas reuniones produjeran acciones, sí se esperaba que los equipos exploraran las posibilidades. Si los grupos deseaban seguir un curso de acción más allá del LCM, se anunció que podían postularse para pequeñas becas en el CenterPoint Institute para cubrir sus gastos.

En la primera tarde del LCM, se distribuyó una breve encuesta que consistía en dos preguntas con final abierto. En la presentación de apertura de ‘Temas de Conexión’ dos días después Mark Wilson, miembro del equipo de liderazgo de la iniciativa, destacó la metáfora del ADN de “unir dos cadenas para crear algo nuevo y único”. Al resumir los resultados de la encuesta, Wilson informó que las palabras “comunidad,” “creatividad” y “eficiencia” dominaron los informes de aquellos que completaron el cuestionario.

Wilson también se refirió al tema de la motivación. Los miembros de la LC aspiran a beneficiar a la universidad y a las comunidades sin fines de lucro por igual. Las estrategias identificadas fueron: ser inclusivos, fomentar la experiencia mutua, responder a las necesidades de la otra parte, compartir recursos y ayudar a educar a los líderes en cuestiones corrientes. Estos temas, derivados de la voz colectiva de la LC, fueron discutidos durante el encuentro.

Los temas, por ejemplo, se manifestaron sin demora en los debates de las reuniones de conexión temática, como se observó en los ejemplos de los equipos provenientes de la California State University en Los Ángeles, de la Georgetown University y de la State University of New York en Albania.

- El trabajo de la California State University en Los Ángeles (CSULA) es dirigido conjuntamente por profesionales y por la universidad, y los miembros de los equipos persiguen, en sus propias palabras, “la creación de un nuevo modelo de relaciones entre universidad y comunidad”. El objetivo del modelo es crear relaciones que explícitamente beneficien y satisfagan necesidades profundas, tanto de las organizaciones comunitarias y sus gerentes como de la universidad y sus académicos. El “caso piloto” y el “desarrollo modelo” del proyecto se llevan a cabo con la Cruz Roja de California. El cuerpo docente y los estudiantes de la CSULA han dirigido una evaluación profunda de necesidades para la Cruz Roja, usando encuestas y grupos focales, y más tarde proveerán capacitación a la Cruz Roja de California. Este trabajo, realizado a instancias de la organización, satisface necesidades fundamentales. Al mismo tiempo, se benefician el cuerpo docente y los estudiantes, ya que “aprenden de la práctica” y obtienen buenas ideas para investigaciones futuras. La CSULA espera participar en procesos similares con organizaciones de los sistemas de salud mental y educación pública de California.
- La Georgetown University y su asociado, el Support Center de Washington (Washington, D. C.), han descubierto que muchos gerentes de ONGs están buscando una información y una asistencia más intensivas, y específicas para cada institución. Por esta razón, el proyecto ofrece asistencia individualizada a ciertas organizaciones. A las organizaciones seleccionadas, el proyecto les proporciona una capacitación de cinco días completos para líderes organizacionales, seguidos de veinte horas de consultoría ejecutiva. Al mismo tiempo, el proyecto trabaja con una coalición de ONGs para proporcionar educación y servicios de formación de redes a aquellos que no pudieron participar en la capacitación de jornada completa en Washington D. C.
- La State University of New York en Albania aspira a proveer información, capacitación y asistencia técnica a organizaciones de defensa de derechos en todo el estado. Dado que no es posible proporcionar un servicio individualizado a cada una, se formó un consorcio. Dicho consorcio sirve como infraestructura para la formación de redes y para compartir información entre la universidad y la organización. Se están haciendo esfuerzos deliberados para potenciar a los profesionales. Por ejemplo, el consorcio – no el proyecto – decide cómo convocar nuevos miembros y establece las reglas de las operaciones. El progreso ha sido lento pero decidido, en términos del establecimiento de dichas conexiones. Ha sido difícil extender el consorcio más allá de su grupo principal de miembros. Sin embargo, a medida que diferentes organizaciones comienzan a conocer los beneficios del consorcio, en términos de proporcionar un foro para la comunicación y la investigación “orientadas hacia la acción”, se espera que la asociación crezca y se torne aún más efectiva.

Aunque el nivel de participación en las Sesiones de Conexión Temática fue desparejo, con algunos equipos que planeaban continuar la interacción y otros que no, es justo decir que varios grupos experimentaron un nivel de diálogo más profundo del que fue posible en las actualizaciones de proyectos. Los grupos no sólo comenzaron con un tema alrededor del cual establecer una conexión, sino que pasaron tres horas juntos, tal vez el tiempo suficiente para generar un sentido inicial de coherencia en torno al tema, aún cuando la elección haya sido no proseguir con él esta vez.

Capacidad de respuesta al campo y flujo de información bidireccional

A pesar de que las presentaciones de proyectos, los debates entre equipos y el diálogo durante las visitas de campo exhibieron la filosofía ampliamente sostenida de escuchar a las comunidades y a las necesidades del personal de ONGs, y de comprometer recursos para construir puentes, ha sido y continúa siendo un desafío integrar completamente las voces y las prácticas de los líderes de ONGs a los proyectos. Se está tornando claro que tal integración no puede simplemente ser una “adición”; debe ser sistemáticamente integrada a las bases del proyecto.

Esto no quiere decir que las universidades en los proyectos respondan plenamente al campo. Casi todos los participantes del encuentro estarían de acuerdo en que todavía hay un largo camino por recorrer. Como se discutirá en la próxima sección, por ejemplo, existe una masa crítica de profesionales en la BBI que sienten que el progreso podría – y debería – ser más rápido y más intencionado, tanto dentro de sus propios proyectos como dentro de la LC. Hay muchas barreras que necesitan atención. Un participante comentó que la pregunta clave a hacerse en la Iniciativa es “¿en qué áreas los profesionales dirigen nuestra agenda?”

Una vez señalado esto, también es verdad que un consenso mayor ha emergido entre académicos y profesionales en cuanto a que la BBI tiene principalmente el fin de crear y fortalecer los programas de educación en gestión de ONGs en las instituciones de educación superior. Como Dan Moore, vicepresidente de programas de la Fundación W.K.Kellogg, resaltó en su presentación del cierre, esta es la razón de que las donaciones fueran más hacia las universidades que a las organizaciones comunitarias. Sin embargo, Moore subrayó que la estrategia para lograr programas de gestión de ONGs de calidad depende del compromiso total de los profesionales en el proceso porque el conocimiento reside y se desarrolla en ambos grupos. No puede funcionar sin encontrar modos institucionales de responder y seguir las voces y la sabiduría de los gerentes de ONGs en el largo plazo.

IDENTIFICANDO Y ANALIZANDO CUESTIONES DE PODER

Como pudo observarse en el informe del LCM previo, las iniciativas grandes y complejas como la BBI tienen que enfrentar cuestiones de poder. En Battle Creek, los participantes trataron los múltiples niveles y dimensiones de poder que envolvían a la Iniciativa. Un tema que apareció en varias sesiones fue el relativo a la falta histórica de contacto pleno entre académicos y profesionales, lo que ha resultado, entre otras cosas, en una falta de comprensión mutua y total de los contextos – en realidad, de las limitaciones – en los cuales trabajan académicos y profesionales.

Aprendizaje Compartido y Flujo Bidireccional

Fue evidente en Buenos Aires, el progreso realizado en el reconocimiento, la apreciación y la comprensión mutuas de las diferentes esferas y limitaciones estructurales que a menudo operan como barreras para el personal que construye puentes entre las instituciones de educación superior y las ONGs. Debido a que los miembros de los equipos han contado con suficiente tiempo para entrar en acción, necesariamente han tenido más contacto y más interacción entre sí. Por ejemplo, durante la exposición de la actualización de un proyecto, una profesional describió

vívidamente las frustraciones que había sufrido al organizar encuentros y talleres para empleados de ONGs. La diligencia de sus esfuerzos había recibido una pobre respuesta, a pesar de sus variadas estrategias de comunicación. Ella terminó su relato diciendo que ahora podía apreciar mejor sentimientos similares entre sus colegas académicos, cuando hablaban de “desconexiones” con las ONGs. En otra actualización de proyectos, un miembro del cuerpo docente concluyó:

“Siempre es fácil para los académicos equivocarse y olvidar a los profesionales. Es por eso que para nosotros es importante poner siempre a muchos profesionales en el Consejo, para compartir el poder tanto como podamos. Todavía estamos luchando, sin embargo, con la manera de compartir el aprendizaje y la tecnología existentes en la universidad.”

Mientras que el contacto creciente puede resultar en un entendimiento más profundo, la comprensión total no surge naturalmente del mero contacto. Quedan barreras fundamentales, inherentes al sistema de recompensas institucional, a la disponibilidad de recursos y hasta al lenguaje. Los participantes hicieron referencia a estas facetas del poder de muchas maneras. Un equipo de proyecto informó, por ejemplo: “Hemos aprendido que algunas instituciones académicas son más receptivas a la asociación que otras”. Otro reflexionó: “La gente de la comunidad puede tener la impresión de que el tiempo de la universidad (el tiempo de los estudiantes, de los miembros del cuerpo docente) es un recurso que no se usa, mientras aquellos que están dentro de la universidad pueden no darse cuenta de la intensidad de las demandas diarias que enfrentan los profesionales.”

Exploraciones continuas acerca del poder

Aunque en varias sesiones y discusiones del año pasado en Battle Creek se analizó el poder, una de las más dramáticas tuvo lugar en el Grupo de Debate en Redes, “Extensión a las comunidades de color.” El eje del debate fueron las cuestiones de contacto y entendimiento entre educación superior y ONGs. En Buenos Aires, se hizo una reunión improvisada de profesionales el 3er día de la LCM. Observamos un parecido asombroso entre ambas sesiones, separadas en el tiempo por un año pero no en intención, contenido ni tono.

Como en Battle Creek, los profesionales continuaron expresando sentimientos de marginación frente a sus colegas académicos, tanto dentro de sus proyectos como en la Iniciativa misma. Las razones para convocar a la reunión fueron expresadas como:

- Identificar qué individuos en el LCM trabajan principalmente en la práctica;
- Conocerse más entre sí;
- Explorar modos de amplificar las voces de los profesionales en un contexto universitario; y
- Hacer una crítica sobre la noción de que el conocimiento y la práctica se encuentran en lados opuestos de un continuum.

El debate fue apasionado. Debido a que la reunión fue improvisada, motivada por varias discusiones informales anteriores al día 3, no había una agenda establecida. Como mínimo los participantes parecían querer poner en palabras sus sentimientos. Fue un esfuerzo colectivo lidiar con sentimientos que muchos pensaban que sólo ellos tenían. El esfuerzo fue un primer paso necesario para encontrar una voz colectiva.

Muchos profesionales mencionaron que a pesar de sentirse respetados en sus propios equipos, todavía no se sienten valorados como iguales dentro de la Iniciativa. Algunos, por ejemplo, interpretaron el lema de la Iniciativa, “Construyendo puentes entre la práctica y el conocimiento,” no sólo como ilustrativo sino también como refuerzo de suposiciones erróneas; por ejemplo, que el conocimiento se mantenga como incumbencia de la educación superior, que el conocimiento debería construirse en gran parte dentro de la educación superior y que el conocimiento fluye de la educación superior por un “puente de una sola dirección.”

Los participantes también resaltaron que el lenguaje en los LCM tiende a favorecer a lo académico. Una persona refirió, por ejemplo, que no había participado en la sesión de análisis de las visitas de campo (que tuvo lugar poco antes de la reunión de profesionales) porque pensó que las preguntas habían sido diseñadas para analizar el desarrollo curricular, más que para debatir la práctica. Muchos se hicieron eco de su sentimiento pero agregaron que tales tendencias no son un defecto del LCM. Dichas inclinaciones están presentes en la sociedad tanto como en la estructura misma de la Iniciativa; las becas fueron otorgadas a las universidades con el propósito de desarrollar y mejorar programas educativos.

Sin embargo, no es únicamente en el discurso que los profesionales se sintieron marginados. Los participantes registraron preocupación sobre los debates de sustentabilidad aplicada a las universidades. Muchos se preguntaban qué sucederá con la voz de los profesionales en los equipos cuando finalice el período de subvención.

Hacia el final de la reunión, el ánimo se dirigió hacia las acciones prácticas que permitirían fortalecer la voz del profesional y su rol dentro de la BBI. Un servidor electrónico de distribución y la propuesta a CenterPoint de realizar un encuentro en el futuro próximo fueron las ideas principales.

Lecciones de América Latina

Atilio Borón, en su discurso de apertura en la cena, y Pedro Krotsch y Andrés Thompson, en un trabajo conceptual enviado a los participantes junto con el módulo de lectura², sugirieron que el tercer sector y el movimiento dirigido a fortalecer los lazos entre universidad y comunidad para mejorar la sociedad civil, siguen diferentes discursos en Norteamérica y América Latina. El discurso norteamericano tiende a enfatizar las mejoras en la “efectividad” y la “eficiencia” de las ONGs; el discurso latinoamericano pone el acento en rescatar y apoyar a la sociedad civil. Antecedentes históricos y sociales diferentes contribuyen a tal diferencia de énfasis. Borón estimó que en América Latina, dos tercios de la población vive en la pobreza, sin acceso a los servicios humanos básicos ni a los recursos indispensables, tal como el agua potable. Debido al debilitamiento progresivo del aparato estatal y a los regímenes represivos, las ONGs son ahora convocadas más que nunca para llenar ese vacío.

A través del encuentro, particularmente después de las visitas de campo, los participantes dialogaron acerca del discurso del tercer sector, participando tanto de debates formales como informales. Se pusieron en juego muchos puntos de vista pero el consenso general sostuvo que existe un lugar legítimo en el debate para la gestión de ONGs dirigida a las necesidades humanas, y que el construir puentes entre la universidad y la comunidad debería incluir un elemento importante de crítica hacia las fuerzas políticas, sociales y económicas que, en primer lugar, son las que crean necesidades humanas terribles y muy difundidas. Varios participantes señalaron que aún en el caso que el tercer sector se vuelva más eficiente, si no se confrontan

temas sociales y políticos, el esfuerzo será vano. “La iniciativa tiene el fin del cambio social pero ¿el cambio social es en grado o en especie?” resumió un participante.

III. COMENTARIOS FINALES

Hemos subtitulado este informe con la frase “Conexiones, reflexiones y rumbos” por dos razones. Pensamos que representa la esencia del LCM en Buenos Aires. También pensamos que captura una etapa de la “historia de vida” de la Comunidad de Aprendizaje. Esta se ha cimentado lo suficiente como para que sus miembros exploren juntos y hayan comenzado a construir un espíritu que es más que la suma de un grupo de proyectos individuales. Al mismo tiempo, es tan joven que trata de poner en práctica un conocimiento que aún se está desarrollando. Los líderes académicos y de ONGs, ninguno de los cuales tiene el cuadro completo, están profundizando su entendimiento de cómo sus emprendimientos son necesariamente complementarios e interdependientes.

En el cierre del LCM, Andrés Thompson hizo comentarios que probablemente reflejan los sentimientos de muchos participantes:

“Pienso en Aprendizaje... Comunidad... Encuentro... Sí, pienso que aprendimos algunas cosas, muchas de las cuales no estaban en el plan. Hubo un buen aprendizaje sobre la educación en gestión de ONGs y sobre el cambio social. La comunidad, pienso que todavía estamos construyéndola. Está llegando, estamos reuniendo a profesionales, facultades, instituciones. Y Encuentro, pienso que fue bueno aquí en Buenos Aires. Nos encontramos para aprender juntos, pensar juntos y actuar juntos.”

Conexiones

Hacia el final del encuentro, quedó claro que los objetivos de extender el conocimiento sobre otros proyectos, formar redes en torno a intereses comunes y profundizar las relaciones dentro de los equipos se habían cumplido. La camaradería y el intercambio universitario parecieron presentar un aumento respecto del año pasado, como así también el nivel general de sinergia. Por supuesto que hubo desacuerdos y emociones que no siempre fueron positivas pero la sinergia no se trata de eso. La sinergia es dinamismo creativo. Y la chispa creativa realmente surge primero de los individuos que reciben del grupo lo que quieren y necesitan.

La sinergia depende de conocer y de comprender esa cuestión a través del diálogo con otros, y de aprender activamente en presencia de otros, donde los individuos pueden debatir, investigar y “probar” diferentes puntos de vista. Una lección importante sobre sinergia aprendida en Buenos Aires es que el trabajo de la Iniciativa produce algo más que conexiones entre las personas, y que a pesar de su importancia también se necesitan conexiones entre el corazón, la mente y el espíritu de las personas. Se les recordó a los participantes que el trabajo de la BBI, debido a que tiene el fin del cambio social y de la creación de algo nuevo, significa más que “sólo hacer un trabajo.”

La Comunidad de Aprendizaje goza, tal vez, de una oportunidad única al poder reunirse anualmente. Existe reconocimiento de que en una Iniciativa del tamaño y el alcance de la BBI, es crucial que los individuos tengan la oportunidad de conectarse de múltiples maneras con los

diferentes proyectos. Dado que los proyectos son muchos, los temas, complejos, y el trabajo, difícil, conectarse cara a cara y en foros más reducidos promete ayudar a facilitar los esfuerzos de la LC. Es por estas razones que se les ofreció a los miembros la oportunidad de postularse para un pequeño fondo de becas y para acceder a otros apoyos que CenterPoint ofrece para fomentar actividades.

Reflexiones

Todas las personas con quienes hablamos partieron de Buenos Aires entusiasmadas y energizadas, con al menos una idea tangible para perseguir, una vez de vuelta en casa. Todos aquellos con quienes hablamos dijeron que el encuentro había sido un éxito. Sí, probablemente hubo quienes no transmitieron sus sentimientos. Seguramente, los desacuerdos permanecen. No estamos diciendo que todos regresaron a casa con la misma evaluación del encuentro. Personas diferentes pondrían el acento en diferentes cuestiones o usarían el tiempo en forma distinta durante la LC. Pero el resultado neto es que las personas estaban felices de haber vivido una experiencia productiva y agradable. Se sintieron apreciadas por los organizadores de la LC y valoraron mucho a las personas que conocieron y a las relaciones que formaron entre los continentes.

El Espejo Cultural

Los participantes también partieron con un espíritu reflexivo. Por una parte, era inevitable sentirse abrumado al ver la pobreza, la contaminación, la historia reciente de la dictadura militar en Argentina y los efectos que tales condiciones tuvieron en los ciudadanos y las instituciones. Por otra parte, la creatividad, la pasión y el compromiso de las personas que conocieron durante las visitas de campo dejaron una fuerte impresión en los participantes. Algunos visitantes a la Universidad Nacional de Lanús lo describieron así:

“Las visitas a lugares así...construidos en el terreno, lo que quedaba de un viejo patio de reparaciones del ferrocarril inglés nos abrió los ojos a lo que realmente significa emplear los propios bienes. También fuimos testigo de cómo la universidad puede verdaderamente ser parte de la comunidad y la vida de los ciudadanos, sin importar su condición.”

Sospechamos que los miembros de la LC guardarán recuerdos como éste por mucho tiempo.

El cristal latinoamericano también echó luz sobre cómo puede fortalecerse el puente entre sectores diferentes. A lo largo del encuentro, la traducción simultánea al español y al inglés facilitó el flujo de la comunicación y niveló el campo de juego. Metafóricamente, la lección podría ser explorada para aplicarla en facilitar la comunicación entre las líneas académica y profesional. El lenguaje diferente, los diferentes estilos de debate y los diferentes escenarios “culturales” continúan obstaculizando la comunicación total, tanto durante en la LCM como en la lista de distribución. De hecho, un miembro de la LC, líder de una ONG, colocó un trabajo conceptual acerca de la brecha comunicacional entre académicos y profesionales en el servidor de distribución poco antes del LCM.

Un lugar para poner en práctica y aprender

Como con el año anterior, la Comunidad de Aprendizaje proporcionó a los miembros un lugar y un tiempo para poner en práctica y aprender. Una vez más, algunos de los momentos más difíciles del encuentro y algunos de los “insights” más interesantes giraron en torno a los desafíos que plantea integrar totalmente el conocimiento y los métodos de académicos y profesionales.

Desde nuestra perspectiva como documentadores y analistas de la LC, sin embargo, hemos observado un cambio sutil. El año pasado, casi todo el debate estuvo centrado en el nivel institucional (por ejemplo, ¿qué significa y qué requiere de las universidades formar asociaciones significativas con la comunidad y con las ONGs?). En este encuentro, lo “personal” comenzó a emerger con fuerza. Aunque los participantes mantenían una terminología “académica” y “profesional”, en el contenido algunos académicos comenzaron a hablar desde su experiencia como profesionales. Algunos de los gerentes de ONGs hablaron sobre sí mismos como académicos con una base de conocimientos de igual valor que la incluida en las publicaciones académicas. Estos debates, aunque breves, fueron reveladores y parecieron acercar a los miembros entre sí. En encuentros futuros, podría ser útil explorar más lo personal: ¿Qué significa para un académico ser también un profesional dentro de la BBI y viceversa, qué significa para un gerente de ONG ser también un académico?

Rumbos

Como mínimo, tres temas del encuentro desafiaron a los participantes. En primer lugar, se encuentra el énfasis puesto por los latinoamericanos en la prioridad explícita del cambio social como primer plano de la educación en gestión de ONGs. Finalmente, el éxito estará determinado por el alcance del apoyo y la ayuda que brinden los programas para formar líderes con capacidad para producir un cambio positivo.

En segundo lugar, se encuentra la importancia de los mercados. En América Latina, el objetivo es una red de seguridad para aquellos que no han podido competir en el mercado y/ o aquellos oprimidos por la economía de mercado. Un participante de la Universidad Iberoamericana Plantel Santa Fe, por ejemplo, habló sobre los ciento cincuenta graduados más recientes de su programa interdisciplinario de gestión de ONGs. Sólo cinco de los graduados trabajan en gestión social. La razón es que las fuerzas de mercado especifican salarios bajos para el trabajo en gestión de ONGs. Como resultado, los recién graduados toman empleos en organizaciones como los bancos, donde la remuneración es mayor. Otro miembro de la LC observó que solamente conocía a una persona en la LC que desarrollaba su actividad principal en el sector privado. Esto implica que la LC debería darles una mirada a las fuerzas de mercado, puesto que se propone luchar con las fuerzas a nivel macro que crean la necesidad de ONGs.

Tercero, el encuentro puso en primer plano la percepción de que ya existe mucha experiencia y mucha educación en gestión de ONGs en escenarios comunitarios. La universidad es sólo un lugar, si bien importante, donde la educación se lleva a cabo. El trabajo también necesita construirse a partir de la voz de profesionales ejemplares. Se necesita crear y sostener estructuras y métodos que utilicen a pleno la capacidad organizacional que ya existe. Varios profesionales sugirieron que los libros, artículos, periódicos y currícula que ellos usan serían de valor para la Iniciativa.

La última mañana del LCM estuvo dedicada a un encuentro público realizado en el Centro Cultural Recoleta. El objetivo fue aumentar la conciencia sobre los programas de gestión de ONGs en la educación superior de América Latina. En la audiencia se encontraban representantes de universidades, del gobierno y de organizaciones del tercer sector. Un artículo sobre el evento apareció en la publicación Tercer Sector. Aunque la reunión no tuvo mucha más cobertura por parte de los medios, Andrés Thompson recibió muchos comentarios de seguimiento de personas que mostraban entusiasmo y deseos de participar en otros encuentros de este tipo. Como resultado, se realizó un encuentro entre universidades y el tercer sector a principios de 2000.

Como el LCM dejó en claro, existen muchos puentes en construcción en la BBI y muchos más que podrían construirse. Cada participante recibió un mate de regalo, un recuerdo de Argentina, donde compartir el mate significa “comunidad”. Lenta pero decididamente, se está desarrollando un espíritu colectivo en la LC. Para el año próximo, la tarea es continuar desarrollarnos en la comunidad y el espíritu, en términos de acción entre proyectos e interacción académico-profesional, y también tomar como base los logros alcanzados hasta este momento. De esa forma, la LC tendrá mucho que comunicar cuando torne visible el trabajo de los proyectos de la BBI ante quienes desarrollan e implementan las políticas públicas y el público en general, en Washington D. C. el año próximo.

¹ Linda Camino y Shepherd Zeldin, *El viaje de la Comunidad de Aprendizaje: De la imaginación a la realidad en la educación en gestión de ONG*, 21 de febrero de 1999.

² Pedro Krotzsch y Andrés Thompson: “*Asociando la Universidad y el Sector de las ONG en América Latina: ¿Es la gestión el único puente posible?*”, Trabajo conceptual preparado para el Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje, 1999.

Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje
3-7 de octubre de 1999
Buenos Aires, Argentina
Programa

Domingo 3 de octubre

- 7:00 – 8:00 p.m. Recepción
Reconexión con la Comunidad de Aprendizaje.
- 8:00 – 10:00 p.m. Bienvenida y cena.
Comentarios posteriores a la cena: Atilio Borón, Secretario Ejecutivo de CLASCO (Consejo de Servicios Sociales Latinoamericanos).

Lunes 4 de octubre

- 7:30 – 8:30 a.m. Desayuno buffet en el hotel.
- 9:00 a.m. – 12:15 p.m. Comentario general sobre el programa del Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje. Resumen de los elementos del programa.
- Visión para la Iniciativa Construyendo Puentes.
Presentación de la visión para la Iniciativa, revisión de las metas y principios guía y demostración de cómo fueron seleccionados los proyectos por su contribución a la visión.
- Recreo
- Visión para el Encuentro de la Comunidad de Aprendizaje de 1999.
Presentación de la visión para el encuentro de Buenos Aires.
Construcción de puentes en toda la región; influencia en el desarrollo del campo de la educación en gestión de ONGs.
- Preguntas y debate.
- 12:30 – 2:00 p.m. Almuerzo buffet en el hotel.
- 2:00 – 5:30 p.m. Actualización de proyectos en las sesiones de concurrentes.
- 7:45 p.m. Abordar los ómnibus hacia Puerto Madero, el puerto viejo de la ciudad. Ahora renovado, Puerto Madero es uno de los barrios más dinámicos y modernos. Caminata por el paseo junto al río.
Parrillada.
Informal.

Martes 5 de octubre

- 7:30 – 8:30 a.m. Desayuno buffet en el hotel.
- 9:00 a.m. – 12:15 p.m. Estrategias de conexión
Oportunidades de formación de redes estructuradas.
- 12:30 – 2:00 p.m. Almuerzo buffet en el hotel.

2:00 – 5:00 p.m. Espacio Grupal.
Temas: a) pasos dados y pasos a seguir en la acción y b) conectar las estrategias y puentes que se están construyendo con otros proyectos de la BBI, con programas latinoamericanos y/ o con los objetivos de servicios en el lugar donde opera el proyecto; c) cómo están respondiendo los proyectos a las necesidades y los intereses de la práctica. Preparación del informe o de la presentación para la tarde del jueves.

Noche Abierta a la formación de redes.

Miércoles 6 de octubre

7:30 – 8:30 a.m. Desayuno buffet en el hotel.

9:00 – 10:00 a.m. Orientación para las visitas de campo: los destinos incluyen ONG e instituciones de educación superior.

10:00 a.m. Partida desde el hotel
12 visitas de campo. Máximo: 10 participantes por visita.

Almuerzo En la institución visitada o en un restaurante cercano.

Tarde Continúan las visitas de campo.

4:00 – 6:00 p.m. Retorno al hotel para debate e interrogaciones. También estarán presentes representantes de las instituciones visitadas.

7:30 p.m. Partida desde el hotel. Función y cena. Música y danzas tradicionales de Argentina.

Jueves 7 de octubre

7:00 – 8:00 a.m. Desayuno buffet en el hotel.

8:30 a.m. Partida hacia el Encuentro Público en el Centro Cultural Recoleta.

9:00 a.m. – mediodía Encuentro Público
Paneles, presentaciones, debate.
Aumento de la conciencia sobre los programas de gestión de ONG en la educación superior de América Latina. Participarán personal universitario de Buenos Aires, representantes de ONG, funcionarios del gobierno y periodistas.

Mediodía – 2: 00 p.m. Almuerzo en el Paseo de Pilar o en La Recoleta.
Variedad de restaurantes y tiendas. Parque escénico, cementerio histórico de La Recoleta (donde se encuentran sepultados Eva Perón, presidentes, líderes políticos, soldados, autores y hacendados) e Iglesia colonial Nuestra Señora del Pilar.

2:00 – 4:00 p.m. Sesión de Cierre.

Sobre a Fundação W.K. Kellogg

A Fundação W.K. Kellogg foi estabelecida em 1930. Suas atividades de programação giram em torno da visão comum de um mundo em que cada pessoa tem um valor em si própria, aceita responsabilidades consigo mesma, com sua família, comunidade e com o bem-estar da sociedade em geral, e tem a capacidade de ser produtiva e de ajudar na formação de famílias, instituições responsáveis e comunidades saudáveis.

Para que se atinja o maior impacto, a Fundação concentra suas doações em áreas específicas. Estas incluem: saúde; sistemas alimentários e desenvolvimento rural; juventude, educação e educação superior; e filantropia e voluntariado. Quando relacionadas à estas áreas, fundos também são fornecidos à liderança; sistemas de informação e tecnologia; esforços para capitalizar em diversidade; e programas de desenvolvimento comunitário nos âmbitos social e econômico. As doações estão concentradas nos Estados Unidos, América Latina e Caribe, e nos países africanos de Botswana, Lesoto, Moçambique, África do Sul, Swazilândia e Zimbábue.

Sobre la Fundación W.K. Kellogg

La Fundación W.K. Kellogg fue establecida en 1930. Sus actividades de programación giran alrededor de una visión común del mundo en el que cada persona tiene valor en si misma, acepta las responsabilidades consigo mismo, con su familia, su comunidad y con el bienestar de la sociedad en general y tiene la capacidad de ser productiva y de ayudar a la formación de familias, instituciones responsables y comunidades saludables.

Para alcanzar el mayor impacto posible, la Fundación concentra sus donaciones en áreas específicas. Estas incluyen: salud; sistemas alimentarios y desarrollo rural; juventud, educación y educación superior; filantropía y voluntariado. Cuando se hallan relacionadas con estas áreas, también se realizan donaciones en las áreas de liderazgo; sistemas de información y tecnología; esfuerzos para capitalizar en la diversidad; y en programas de desarrollo comunitario a escala social y económica. Las donaciones se concentran en los Estados Unidos, América Latina y el Caribe, y los países de sudafricanos de Botswana, Lesoto, Mozambique, Sudáfrica, Swazilândia y Zimbábue.

About the W. K Kellogg Foundation

The W. K. Kellogg Foundation was established in 1930. Its programming activities center around the common vision of a world in which each person has a sense of worth; accepts responsibility for self, family, community, and societal well-being; and has the capacity to be productive, and to help created nurturing families, responsive institutions, and healthy communities.

To achieve the greatest impact, the Foundation targets its grants toward specific areas. These include: health; food systems and rural development; youth and education and higher education; and philanthropy and volunteerism. When related to these areas, funding also is provided for leadership; information systems/technology; efforts to capitalize on diversity; and social and economic community development programming. Grants are concentrated in the United States, Latin America and the Caribbean, and the southern African countries of Botswana, Lesotho, Mozambique, South Africa, Swaziland, and Zimbabwe.