

Informe de la evaluación externa de ALAI

Versión final
11 de diciembre de 2005

Quito/Utrecht
Paula Castello Starkoff
Maartje Op de Coul

Contenidos

0	INTRODUCCION.....	3
1	RESUMEN.....	5
2	ORGANIZACION INTERNA	8
2.1	Historia, objetivos, actividades.....	8
2.2	Estructura de la organización.....	9
2.3	Dinámica de trabajo	10
2.4	Sostenibilidad financiera	12
2.5	Monitoreo y Evaluación.....	14
2.6	Recomendaciones con respecto a la organización interna	15
3	RELACIONES EXTERNAS	17
3.1	Relaciones estratégicas	17
3.2	La comunidad web/MINGA	18
3.3	Rol de ALAI	20
3.4	Participación de los grupos externos en planificación e implementación.....	21
3.5	Imagen	21
3.6	Recomendaciones con respecto a las relaciones externas.....	22
4	ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ALAI	23
4.1	Información Sistematizada.....	23
4.1.1	La revista América Latina en Movimiento.....	23
4.1.2	Las publicaciones/libros.....	25
4.1.3	La lista electrónica alai-amlatina.....	27
4.1.4	Los sitios web	28
4.1.5	Movimientos.org (CWMS).....	28
4.2	Formación, asesoría y desarrollo organizativo	30
4.2.1	Formación técnica	30
4.2.2	Formación (y acompañamiento) en comunicación estratégica	31
4.3	Hacer 'lobby', elaborar propuestas en eventos internacionales	32
4.4	Recomendaciones con respecto a las actividades, productos y servicios	32
5	TEMAS FOCALES: TICS Y GENERO	34
5.1	Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.....	34
5.2	Género Balance de género	36
5.3	Recomendaciones en cuanto a las NTICs y género	37
6	IMPACTO	38
6.1	Impactos a nivel de la comunidad MINGA.....	38
6.2	Impactos a nivel de cada una de las organizaciones de la MINGA.....	38
6.3	Recomendaciones con respecto al impacto	39
7	CONCLUSION.....	41
8	ANEXOS.....	44

0 INTRODUCCION

Prefacio/Agradecimiento

La **evaluación externa** a la Agencia Latinoamericana de Información (ALAI) por parte de Hivos se llevó a cabo en septiembre y octubre del año 2005. El equipo de evaluación integrado por Paula Castello Starkoff y Maartje Op de Coul, registró la mayoría de los datos durante la visita a ALAI en Quito (18-23 de septiembre). Los Términos de Referencia (TdR) se encuentra en el anexo 1.

Esta evaluación significó un **proceso intenso, pero muy agradable** para nosotras. Valoramos la manera de trabajar que lleva a cabo ALAI y lo que ha logrado durante los años pasados. Pensamos que es significativo que la mayor parte de los/as entrevistados/as hayan expresado su valoración respecto de ALAI, por lo que es y por lo que hace, así como el hecho de que cuando les pedimos que dieran sugerencias para el mejoramiento del funcionamiento de ALAI, siempre sugerían que ALAI haga más de eso o más de lo otro.

Las **circunstancias** del trabajo de evaluación se resumen dando cuenta de las óptimas condiciones generadas por la ayuda y la facilitación que otorgó ALAI al equipo evaluador, y siempre que solicitamos algún documento para revisar, este fue ofrecido de manera inmediata. Lo más importante es que en todo el proceso se evidenció una **disposición de aprender** sobre lo que nosotras observamos.

De esta forma, queremos **agradecer** a todo el equipo de ALAI por su apoyo y colaboración permanente, en especial a Sally Burch que ha sido una contraparte fundamental en esta evaluación. Adicionalmente, agradecemos a todas las personas que entrevistamos, sea cara a cara, vía telefónica y de manera digital. Y a Hivos que inició el proceso y dio gran apoyo en la fase de preparación.

Finalmente, **esperamos que este informe sea de utilidad significativa a los objetivos** determinados en esta evaluación, a saber dar una valoración de la calidad y el impacto de las actividades de ALAI, hacer recomendaciones y desarrollar opciones para lograr la sostenibilidad financiera de ALAI.

Metodología

Durante el proceso de esta evaluación se distinguen **3 fases: la fase de preparación, la fase de recolección de los datos y finalmente la fase de análisis y redacción del informe.**

En la fase de **preparación**, Hivos, ALAI y el equipo de evaluación desarrollaron y se pusieron de acuerdo sobre los Términos de Referencia (TdR), el plan de evaluación y las personas a entrevistar. El equipo de evaluador preparó los cuestionarios para las entrevistas y ALAI proveyó los documentos claves sobre la organización y sus actividades.

La recolección de los datos lo realizamos fundamentalmente por medio de **entrevistas**, pero también a través del **estudio de documentos, sitios web y boletines electrónicos, así como a través de la observación**. Para las entrevistas tuvimos varios tipos de 'fuentes', con la idea de obtener una muestra representativa: personal de ALAI, miembros de la Asamblea y el Consejo Directivo, colaboradores en lo informativo, organizaciones de la Comunidad MINGA y organizaciones externas. Las entrevistas las hicimos cara a cara, por teléfono y por correo electrónico. Cabe mencionar que todos los/as entrevistados/as se mostraron muy dispuestos a hablar con nosotras. Un listado completo de todas las personas entrevistadas se encuentra en el anexo 2.

En el estudio de **documentos diversos, sitios web y boletines electrónicos**, en primer lugar, obtuvimos una muestra de los productos informativos de ALAI: la revista, los libros, los sitios web etc. Posteriormente, los planes estratégicos y anuales y los informes del período 2002-2005. También revisamos la administración financiera, el sistema de base de datos (CMS), el listado de suscripciones de la revista, las estadísticas de los sitios web y un informe de evaluación interna del portal movimientos.org. El anexo 3 incorpora la lista de todos los documentos revisados.

Las **observaciones** las realizamos durante la visita y como, es inevitable que estas sean poco objetivas, fue clave que el equipo estuviera conformado por dos personas. Así, fue posible 'triangular' nuestras observaciones.

La última etapa de **análisis y redacción del informe**, en realidad ya lo habíamos iniciado desde la recolección de los datos. Por lo tanto, podríamos presentar y discutir las conclusiones más importantes ya con el equipo de ALAI. Más adelante, llevamos a cabo un análisis más profundo de todas las fuentes y lo sistematizamos en este informe.

NB Aunque nos enfocamos en el período 2002-2005, tomamos también muy en cuenta lo sucedido en períodos anteriores, porque los antecedentes son muy importantes para entender el período presente. Prácticamente, tampoco era posible limitarse a los procesos del 2002-2005 en las entrevistas.

Estructura del informe

Este informe sigue la estructura de los Términos de Referencia. Hay un capítulo sobre la **organización interna**, que se enfoca en la historia y objetivos de ALAI, la estructura de la organización, el dinámica de trabajo, la sostenibilidad financiera, monitoreo y evaluación. Seguido se presenta el capítulo sobre las **relaciones externas**, con referencia a las relaciones estratégicas, la comunidad MINGA, el rol de ALAI y su imagen. En el capítulo siguiente se describe y analiza todas las **actividades, productos y servicios** de ALAI distinguiendo por Información Sistematizada y Formación, Asesoría y Desarrollo Organizativo.

Como los TdR indican que las **TICs y género son temas focales**, les dedicamos un capítulo separado. Con respecto a las TICs se trata del rol y uso de las TICs a nivel interno y externo, así como el rol y posicionamiento de ALAI en este tema. El acápite de género contiene un análisis del balance de género, el rol de ALAI en este tema y el funcionamiento de género como tema transversal. El último capítulo describe el **impacto** que ha tenido y todavía tiene ALAI desde la percepción y manifestación de las personas entrevistadas.

La **descripción** y el **análisis** están mezclados dentro de los capítulos y acápites aunque, en general, solemos iniciar con algunos datos descriptivos. Con frecuencia, ubicamos al final de cada acápite, algunas **observaciones** o limitaciones, además del análisis en el texto. Las **recomendaciones** que hacemos con respecto a lo que observamos y analizamos se encuentran al final de cada capítulo.

La **conclusión** describe las fuerzas/éxitos y las limitaciones/debilidades de ALAI que nosotras pudimos percibir, por lo tanto es necesario que se lleve a cabo un seguimiento de la presente evaluación.

1 RESUMEN

Organización interna

Desde su nacimiento en 1977, **la visión** de ALAI ha estado en la línea de propiciar la articulación de un tejido comunicacional en consonancia con los procesos organizativos de las fuerzas de cambio social, capaces de hacer contrapeso al sistema hegemónico. La sistematización y distribución de la información, así como el acompañamiento a los movimientos sociales en la comunicación, son las **estrategias** fundamentales emergentes de esta visión.

ALAI opera con un **equipo** pequeño, es apoyado por una Asamblea de Miembros y un Consejo Directivo. En su planificación estratégica toma en cuenta los intereses y necesidades de los movimientos con los que está articulada, especialmente la Comunidad MINGA. El equipo funciona de manera **eficaz** y está altamente comprometido con su misión. La **dirección** de ALAI es una cabeza importante tanto en lo externo como en lo interno. En cuanto a la delegación de tareas y responsabilidades parecen ser reducidas. Los procesos de toma de decisiones estratégicas suelen ser profundos, haciendo que requieran de mucho tiempo.

En términos **financieros**, ALAI depende de la cooperación internacional, aunque tiene algunos ingresos propios. La situación financiera de ALAI es precaria por varias razones, por lo que hay que elaborar e implementar un plan estratégico financiera con específica prioridad.

Con respecto a la **evaluación y monitoreo**, los datos cuantitativos que ALAI puede reproducir son significativos. Los datos cualitativos también se registran, aunque de manera poco estructurada y más limitada. Los indicadores que recién se formularon son útiles aunque hace falta la perspectiva desde los mismos usuarios.

Las relaciones externas

Una de las formas de entender las relaciones estratégicas de ALAI es a través de un “**mapeo**” que da cuenta de los diferentes niveles de vínculos que mantiene la agencia con distintos actores de la sociedad. Las relaciones en el círculo más lejano se refieren al público en general y luego a los lectores de la revista, el boletín electrónico y el sitio web. Dentro de la sociedad civil ecuatoriana, la intensidad de contactos con ALAI es variable, porque su enfoque está más centrado en el nivel internacional.

Entre las relaciones más importantes y significativas se encuentra en el nivel de los/las colaboradoras informativos a nivel latinoamericano. Finalmente, la relación estratégica más importante que se evidencia en ALAI es la que mantiene con lo que consideramos **su grupo meta**, la Comunidad Web-Minga Informativa.

Dentro de la Comunidad MINGA que nace en 1999, el **rol de ALAI es fundamental**. Es el nexo que conecta las redes participantes, mantiene el portal común (movimientos.org), el que da visibilidad a los miembros y ofrece formación para el uso de las nuevas tecnologías y la comunicación estratégica. “*ALAI es el motor de la Minga*” comentan varios miembros. Eso repercute en una relación actual con dependencia en ALAI.

ALAI tiene **la imagen** de solidaria, profesional, comprometida con su postura política y confiable. Su valoración de agencia pionera y vanguardista con respecto a las TICs perdura, pero está disminuyendo.

Actividades, productos, servicios

Las actividades, productos y servicios de ALAI se pueden describir en dos partes: **Información Sistematizada y Formación, Asesoría y Desarrollo Organizativo**.

La parte de Información Sistematizada involucra a la revista América Latina en Movimiento, así como a algunos libros, el boletín electrónico alai-amlatina y los sitios web alainet.org y movimientos.org (de la Comunidad MINGA). Cada **canal/medio tiene su propia meta**, aunque desde afuera nos se percibe una marcada diferencia respecto de los contenidos en los diferentes productos informativos.

Una característica común es que todos tienen un **efecto multiplicador exponencial**. Otra observación general da cuenta de que el contenido **no es imparcial**, se trata más de opiniones que de información objetiva.

La revista es valorada fundamentalmente por su contenido y su formato (impreso). La sostenibilidad es un problema ya que los costos del correo son altos y hay muchas suscripciones gratis. El **boletín electrónico** diario es aún más utilizado y valorado. Tiene amplio alcance (18.000 suscripciones) y los resúmenes semanales son muy prácticos. El sitio propio **alainet.org** no es muy conocido y su alcance es limitado. No es interactivo y no se percibe el valor agregado comparado con el boletín. El portal de la Comunidad MINGA, **movimientos.org**, funciona como intranet de la Comunidad y la visibilidad es la meta clave. Las actualizaciones dependen de los miembros y por eso son variables.

En cuanto a la **formación y acompañamiento** ALAI facilita **talleres y pasantías**. La capacitación **técnica** enseña los miembros de la Comunidad Minga acerca del funcionamiento del portal movimientos.org y como subir contenido. La formación (y asesoría) **en comunicación estratégica** es clave y no se limite a talleres puntuales. En encuentros internacionales por ejemplo ALAI organiza *pools* de información donde capacitan “reporteros” con poca experiencia en periodismo. Así, se asegura un flujo de información sobre el encuentro hacia afuera y hay un impacto de fortalecimiento para estos/as “reporteros/as”. Finalmente, ALAI, juega un papel importante en la **articulación de propuestas y agendas**, así como en “hacer lobby”. Contribuye a procesos de negociación de manera seria y realista, y apoya a los movimientos sociales en hacer lo mismo.

Temas focales: TICs y género

Las nuevas tecnologías siempre han sido herramientas fundamentales para ALAI. En efecto, sin ellas su incidencia como facilitador de flujos de información y nexos entre movimientos sociales nunca hubiera alcanzado la magnitud actual. ALAI ha sensibilizado y capacitado a la mayoría de los miembros de la Comunidad MINGA en cuanto a las NTICs y al tema de la comunicación más amplio. Por medio de esta capacitación ALAI también ha crecido cualitativamente y se ha fortalecido.

Tanto **el equipo técnico humano como el equipo material de ALAI evidencian niveles destacados de formación y calidad**. También los grupos meta de ALAI muestran un conocimiento de utilización de las NTICs bastante elevado.

Aunque en el pasado ALAI era una pionera verdadera en el terreno de las TICs, ahora ya no es la vanguardia. **Podrían estimular el uso de herramientas más recientes como el chat, skype e instrumentos más interactivos**, sobre todo porque grupos externos lo piden y lo esperan de ellos.

ALAI se esfuerza por incluir y promocionar el tema de **género** en sus actividades y productos informativos. Además, trata de lograr contribuir a las mujeres igual que a los hombres dentro de la MINGA y otras relaciones estratégicas, ya que hay bastantes organizaciones que trabajan en el tema de género y de diversidad. El papel de ALAI frente a la perspectiva de género es resumido como un **apoyo y acompañamiento** por la reivindicación del tema de género y mujeres en los diversos movimientos sociales.

Dentro de la organización no se observa un balance favorable de género en este momento y en el área de mujeres hace falta personal. A corto plazo, este hecho no ha afectado a la incorporación exitosa de la transversalidad del tema, **pero sí debilita a la continuidad de ese éxito sin personas dedicadas específicamente al tema**.

Impacto

Registramos un alto grado del impacto de ALAI, percibido por los/as entrevistados/as. A nivel de la Comunidad MINGA este impacto tiene que ver con un salto cualitativo en las **dinámicas de interrelación** entre las organizaciones y movimientos sociales.

A nivel de cada una de las organizaciones beneficiadas, ALAI contribuye a solucionar el problema de la comunicación, facilita el establecimiento y mantenimiento de contactos con movimientos de otros países y que trabajan en otras áreas y la **reproducción** de lo aprendido con ALAI en las organizaciones de base de su entorno. Se menciona un gran empoderamiento en cuanto a la **capacidad de producir y distribuir información** y la **introducción, valoración y capacitación de**

las NTICs. Adicionalmente, los movimientos tienen han logrado mayor **visibilidad** y capacidad de análisis por los esfuerzos correspondientes de ALAI.

De este modo, se puede categorizar el impacto de ALAI, fundamentalmente, como **un empoderamiento en el nivel institucional e internacional de *networking***. Sin embargo, observamos que el impacto de ALAI tiene sus **limitaciones**. ALAI se dirige a un grupo bastante pequeño, en un entorno más bien intelectual y con personas que ya está convencida de las propuestas políticas de ALAI. Además su impacto se percibe como bastante coyuntural (sobre todo desde afuera); se concentra en encuentros y procesos internacionales de articulación social.

Conclusiones y recomendaciones

En la conclusión describimos las **fuerzas y limitaciones** que observamos. Las limitaciones se pueden dividir por limitaciones deliberadas (por falta de recursos, por ejemplo) y limitaciones que pueden llamarse “debilidades”. Pensamos que ALAI tendría que priorizar las **recomendaciones** en esta última categoría. Incluye elaborar e implementar un plan financiero, estimular más la independencia de la comunidad y del equipo propio de ALAI, dar más prioridad al monitoreo y evaluación estructurada para aumentar la visibilidad de los resultados, introducir el uso de nuevas herramientas técnicas que puedan brindar la comunidad y considerar un enfoque más amplio para no quedar como “apóstol entre los apóstoles”.

A fin de cuentas, el equipo de evaluación se ha asombrado por el **claro e impresionante impacto que ha tenido y continúa teniendo** ALAI. Por el rol importante que juega en la dinámica de los movimientos sociales en América Latina. Por la satisfacción y valoración que han expresado la gran mayoría de las personas que entrevistamos.

2 ORGANIZACION INTERNA

2.1 Historia, objetivos, actividades

ALAI nació en Montreal, en 1977. En los primeros años funcionó como agencia de prensa con una visión alternativa de la comunicación. Esta visión buscaba propiciar la articulación para un **tejido comunicacional**, en consonancia con los procesos organizativos de las fuerzas de cambio social, capaces de hacer contrapeso al sistema hegemónico. ALAI siempre ha tenido un posicionamiento político claro y fuerte en contra de la desigualdad y el modelo económico neoliberal.

Ese tejido es fruto del propósito original de ALAI, es decir, de su **misión principal encaminada a efectivizar la democratización de la comunicación**, en tanto que ALAI mantiene una visión en la que el ejercicio del derecho a la comunicación sólo puede lograrse por medio de estrategias organizativas. Así, ALAI comienza a reconocer las limitaciones en la simple implementación de herramientas de comunicación y se generan **procesos de articulación** entre diferentes organizaciones, cada una con sus propios niveles de conocimiento en las tecnologías de información, buscando el equilibrio entre ellas. Esto marcó la interacción de ALAI con los movimientos, en torno a la comunicación, con la idea de trascender a los medios para construir respuestas desde esas organizaciones, lo que devino en la Minga Informativa.

A partir de 1983 abrió una oficina regional en Quito, con carácter de sucursal. **En 1991 se registró en Ecuador** como "Fundación Agencia Latinoamericana de Información", con sede en Quito, la que ahora opera como sede principal y única oficina. Su área de trabajo incluye todo el continente Latinoamericano; no se dedica específicamente a Ecuador.

Durante el primer período, ALAI propició acuerdos y situaciones de convergencia con entidades de comunicación alternativa y popular. Ya en los años 80 buscó contribuir en la interrelación de las propias organizaciones sociales con las cuales cada instancia colaboraba. A finales de los 80, estos acercamientos se dinamizaron con el lanzamiento de **la Campaña de los 500 Años** de Resistencia Indígena, Negra y Popular (88-92), en cuyo impulso se congregaron y fortalecieron las organizaciones campesino-indígenas.

El apoyo a situaciones de convergencia, interrelación y fortalecimiento de organizaciones, donde ALAI ha funcionado como **"puente"** e impulsador de la importancia de las interconexiones, tiene que ver con las estrategias que se ha planteado ALAI, a las que prefieren llamar "definiciones estratégicas" antes que planificaciones, en tanto que dan cuenta de **procesos más que de realidades estables**, debido a las mismas dinámicas a las que se enfrentan, eminentemente diversas y cambiantes, lo que exige una posición de flexibilidad.

Los últimos años de la década del 80 y los primeros de la 90 significaron un período decisivo para ALAI. Cayó el muro de Berlín, lo que significó un debilitamiento de las organizaciones sindicales. Ante el vacío que dejaron ellos surgieron nuevos movimientos, especialmente de campesinas e indígenas.

En dicha década, ALAI realizó varias actividades para la sensibilización en cuanto a **las nuevas tecnologías** entre las organizaciones sociales y las redes con las que trabajaba¹. Eso ha contribuido enormemente a su fortalecimiento. A nivel internacional se llevaron a cabo cada vez más encuentros que iniciaron procesos de articulación y diálogo internacional. Ejemplos son el nacimiento del Foro Social Mundial y la Campaña contra el ALCA. Además de mantener su rol de estimular la incorporación de la comunicación y los flujos de información, ALAI empezó a actuar de manera muy activa en esos espacios internacionales. **Coordinó el área de comunicación** en algunos de dichos procesos y contribuyó en la articulación de los diferentes movimientos sociales, así como en la formulación de sus declaraciones.

¹ En el mismo período ALAI, con 20 ONGs internacionales y ecuatorianas, formaron el primer ISP en el país, ECUANEX. Implicaba una articulación importante. Incluso, en la repartición de dominios ALAI tuvo protagonismo.

A fines de los 90 surgió la propuesta de la **Comunidad Web de Movimientos Sociales**, como iniciativa y espacio en donde las redes y coordinaciones sociales, que ya venían encontrándose en espacios comunes de lucha social, pudieran sumar esfuerzos en torno a una propuesta de comunicación. ALAI tuvo un rol **catalizador** para el arranque de esta iniciativa. Continúa siendo el órgano impulsor del proyecto, hoy, bajo la nueva modalidad de la "Minga Informativa".

En este momento ALAI se encuentra en una fase de realizaciones, pero **la precaria situación financiera limita el pleno desarrollo de las capacidades**, ya que tan solo cuenta con un equipo operativo mínimo

Hasta ahora, la **sistematización de la información** y el **acompañamiento** a los movimientos sociales en los procesos internacionales son las actividades claves a las que se dedica ALAI para lograr su misión de formular y desarrollar respuestas a los diversos desafíos que plantea la comunicación. ALAI considera, y ha experimentado, que los foros internacionales son procesos que, aunque lentos y complejos, permiten una **aceleración de las agendas de acción social**. *'Para ALAI mismo hacer lo que hacemos en un foro nos permite multiplicar 10 veces la eficacia en lugar de hacer un proceso y otro separados'*.

Observaciones/Limitaciones

- Se observa una **clara coherencia entre la misión y los objetivos a largo plazo, por un lado, y las actividades y productos, por el otro**. Tanto el intercambio de la información como la capacitación y acompañamiento contribuyen al empoderamiento de los movimientos sociales en el continente, sobre todo, a la MINGA Informativa. Sin embargo, la escasez de fondos sí le complica a ALAI implementar todas las actividades deseadas para alcanzar a sus objetivos.
- Las actividades y productos de ALAI se dedican a **temas diversos**, por ejemplo, derechos humanos, género, cuestiones económicas (lucha en contra del ALCA), etc. Hay un riesgo en ser demasiado amplio y enfocarse en tantos temas, pero como su punta de vista siempre es la comunicación, no observamos el problema de que el programa era demasiado amplio o superficial.

2.2 Estructura de la organización

Áreas de trabajo

La organización de ALAI se separa en **cuatro áreas de trabajo**: Información Sistematizada, Formación y Acompañamiento en comunicación y desarrollo organizativo, Promoción del derecho a la comunicación y Mujeres. Está encabezada por una dirección general constituida por los dos fundadores. También hay una funcionaria de administración y un mensajero. En lo externo, ALAI cuenta con una Directiva y una Asamblea de miembros. El área de Información Sistematizada también cuenta con un amplio entorno de colaboradores externos en lo informativo.

El área de **Información Sistematizada** se dedica a la producción y difusión de todos los productos informativos de ALAI: el sitio web, el boletín electrónico, la revista 'América Latina en Movimiento' y los libros. Adicionalmente, coordina los canales/medios informativos de la Comunidad MINGA: su sitio web "movimientos.org" y el boletín electrónico "pasalavoz".

El área de **Formación y Acompañamiento** se dedica a todo lo relacionado con capacitación para la Comunidad MINGA, tanto en lo técnico como en lo comunicativo. Los talleres, en ocasiones, se organizan conjuntamente con un evento internacional y, en otras ocasiones, fuera de ellos. El área de la **Promoción del derecho a la comunicación** busca dar un impulso a la propuesta de una agenda social en comunicación y realiza una labor de incidencia en políticas. Esta área no formó parte de la evaluación, aunque sí entrevistamos algunas personas que trabajan con ALAI desde este campo. El área de **Mujeres** funciona en base a una articulación extensa, desde un enfoque de género como eje transversal en las otras áreas de trabajo. En el capítulo 2, sobre actividades, productos y servicios de ALAI, elaboramos con mayor profundidad estas áreas de trabajo.

No existe una división de tareas muy definida según áreas de trabajo entre las 8 personas (6 hombres, 2 mujeres) que trabajan en la sede de ALAI. En su mayoría, se dedican a más tareas que las de sus respectivas áreas. El área de Información Sistematizada cuenta con mayor número de

personas (6) porque incluye al equipo técnico. En el área de Mujeres, actualmente, sólo opera la directora, ya que, por escasez de fondos, no han podido reemplazar a la anterior directora del área de mujeres. Ella salió en el 2004 pero continúa estrechamente vinculada con las actividades de ALAI.

Asamblea de los miembros de ALAI

La **Asamblea de Miembros de ALAI** cuenta con 13 personas. 4 son mujeres y 9 hombres. 7 residen fuera del Ecuador y 4 son personal de ALAI. Los estatutos de ALAI sostienen que la Asamblea tiene un mandato formal, por ejemplo, en cuanto a la determinación de la política general de la fundación, la aprobación del programa de trabajo y el presupuesto anual etc. Sin embargo, **los miembros de la Asamblea cumplen un papel más bien informal**. Monitorean las actividades de ALAI y hacen consultas en momentos puntuales. *‘Seguimiento de los planes, discusión de las orientaciones, desarrollo de propuestas para cualquiera de las áreas’* resume un miembro a sus tareas principales. Los miembros reciben periódicamente los planes estratégicos y los informes. Se han realizado dos Asambleas ampliadas, pero **ahora no se reúnen** (ni de manera virtual) y no todos se conocen. Se comunican por correo electrónico.

Aunque las decisiones no se toman de manera formal, como prescriben los estatutos (con quórum), **la Asamblea sí repercute en las decisiones que toma ALAI**. Hay momentos claros en los que ALAI incorporó la opinión de la Asamblea. Por ejemplo, cuando ALAI sugirió difundir la revista en línea, la Asamblea no estuvo de acuerdo, y no se digitalizó la revista. **La Asamblea no tiene responsabilidad sobre lo financiero**. Da la impresión de ser un órgano generador de consultas, que sostiene el trabajo de ALAI, se asume responsable en la participación para encontrar soluciones a los problemas, pero no toma iniciativas de forma realmente activa para ayudar a ALAI. *‘Hay gran confianza en el trabajo de ALAI, ellos saben lo que hacen’* dice un miembro.

Consejo Directivo

Los miembros de la Directiva son elegidos por la Asamblea. Hay un presidente (el director de ALAI), una vicepresidenta y dos vocales. Según los estatutos, este Consejo Directivo es el organismo administrador y planificador de la entidad. Entre sus funciones está el designar al Director Ejecutivo y elaborar los reglamentos internos de la Fundación. Se trata más de un órgano de consulta, de posicionamiento, aunque la Vicepresidenta sí monitorea los informes y los financieros con mayor frecuencia que la Asamblea. Tampoco tienen el deber de conseguir fondos para ALAI.

Finalmente ALAI cuenta con **socios honorarios**, entre quienes se encuentra Rigoberta Menchú. El anexo 4 muestra la lista del personal y de los miembros de la Asamblea y la Directiva de ALAI.

Observaciones

- Los cuerpos externos de ALAI (Asamblea y Directiva), mantienen cierta distancia de ALAI y muchas funciones son cumplidas por la dirección y otro personal de ALAI. Estos cuerpos asumen un papel más desde la solidaridad con ALAI. En este sentido, se puede decir que la calidad de la gobernanza de ALAI no es óptima.
- Aunque los miembros de la Asamblea sienten gran responsabilidad, no son tan activos, por ejemplo, en elaborar soluciones reales respecto de la situación financiera. Dependen de ALAI para tener reuniones (virtuales), al ser quienes toman la iniciativa. No parece un cuerpo pro-activo.

2.3 Dinámica de trabajo

Planificación estratégica

En su trabajo y planificación de las actividades, **ALAI toma en cuenta la demanda de sus grupos meta**, sobre todo, de la Comunidad MINGA, pero también de otros movimientos sociales con los que colabora, por ejemplo, en el proceso del Foro Social Mundial. De manera informal, estos movimientos y grupos organizados son un referente de la agenda de ALAI, que está altamente comprometida en responder a sus demandas de la manera más eficiente posible. Esto es coherente con su visión (que el ejercicio del derecho a la comunicación se logra a través de formas organizativas) y su misión de contribuir a la constitución de un tejido comunicacional alternativo.

En cuanto a la **planificación estratégica** a largo plazo, la dirección busca un **balance** entre las dinámicas que surgen de los movimientos y lo que ALAI define como ejes estratégicos a impulsar. Lo anterior, sumado a la agenda de los eventos de cada movimiento social internacional, **impone ciertos límites para que ALAI pueda elaborar planificaciones a largo plazo**. ALAI elige mantener una agenda lo suficientemente flexible para poder responder de manera adecuada a las dinámicas dentro del marco de las coyunturas internacionales en las que opera.

El plan estratégico y los planes anuales dispuestos a Hivos son de buena calidad y contienen rica descripción del contexto. Sin embargo, **las actividades específicas se podrían describir de forma más clara y estructurada**. Si se añadirían algunos resultados de años pasados, con referencia a citas de los beneficiarios, éstas podrían servir como justificación de lo que se planifica.

Eficacia

La organización funciona **muy eficazmente**, en parte por la voluntad y, también, por la escasez de fondos. El equipo no es muy grande para lo que realiza y ALAI prefiere trabajar así: **no tener mucho personal, pero trabajar con un gran grupo de colaboradores (voluntarios)**. Más aún, en este momento, le hacen falta entre 2 y 3 personas para completar el equipo.

Las actividades y productos no son muy costosos y siempre buscan la opción más barata para elaborarlos. La única excepción es la revista, aunque comparada con otras revistas se produce en precios mínimos. Toma más que el 50% del presupuesto de todas las actividades (excluyendo salarios). Si bien genera ingresos, no son realmente significativos.

Delegación de tareas

Como se ve a menudo en organizaciones pequeñas, en las que los fundadores (todavía) trabajan, **el nivel de delegación de tareas no es muy alto** y se conoce a ALAI, sobre todo, a través de ellos. Los directores están altamente involucrados con el trabajo operativo cotidiano y tienen la tendencia de controlar todas las actividades y situaciones. Son profesionales más que gerencia. Un ejemplo es que el director es, al mismo tiempo, quien monitorea personalmente todos los correos electrónicos que llegan desde el sitio web y la lista electrónica al e-mail general de ALAI.

Sí se percibe un espacio para que el resto del personal pueda dar sugerencias en cuanto a las actividades y el funcionamiento de ALAI. Pero, como la dirección toma las decisiones hasta en el nivel operativo, las responsabilidades no suelen delegarse lo suficiente. Este limitado grado de delegación se puede explicar por la percepción que tiene la dirigencia de que la gran cantidad de trabajo que tiene cada persona en la oficina, no les permite delegar más. Todo el equipo está siempre a disposición de las demandas de la comunidad. Sin embargo, con mayores niveles de delegación de tareas y responsabilidades, la dirección tendría más tiempo para dar prioridad a tomar decisiones a largo plazo (ver abajo). **El equipo de ALAI cuenta con personas muy capaces y no hay ninguna duda en que ellos pudieran realizar su trabajo de manera más independiente**.

Cambios y toma de decisiones

Otra observación respecto a la dinámica de trabajo tiene que ver con que **los cambios o las modificaciones en actividades o productos se los piensan profundamente** y sólo se los ejecuta cuando están perfectamente procesados y consultados con la Comunidad. Como no conviene que ALAI imponga decisiones, las cosas las realizan al ritmo de la Comunidad, que es más lento por su dinámica organizativa. Por ejemplo, el plan para la formación a distancia tiene todo un análisis de lo que significa este tipo de formación y cuáles son sus ventajas y desventajas. Las decisiones internas sí se pueden tomar más rápidamente, pero por el carácter de su trabajo, no son tan visibles. Al parecer, el problema radica en que la dinámica **no es muy experimentadora/aventurera**.

Una observación vinculada con lo anterior es que los **principios que tiene ALAI están muy definidos** y ALAI no es muy pragmático con respecto a estos (ver también 2.4 sostenibilidad financiera).

Entonces, se observa que en ALAI, **el proceso de toma de decisiones estratégicas externas**

requiere de largos períodos de tiempo. Esto se explicaría, no sólo por la forma de análisis profundo de su trabajo, sino también por el ritmo de la Comunidad, así como por el hecho de que la dirección esté frecuentemente concentrada en las actividades cotidianas y demandas de los grupos meta. Por eso, las decisiones estratégicas (y posibles cambios que vienen con estas decisiones) toman demasiado tiempo para ser resueltos –años a veces. Sin embargo, hay aspectos que requieren una decisión inmediata antes de que ALAI entre en problemas financieros irreversibles. Lo más importante aquí es el tema del futuro de la revista impresa y la sostenibilidad financiera. Estas cuestiones se explican abajo.

Observación

- Entre las personas que trabajan en ALAI y algunos colaboradores más directos existen lazos familiares. Durante la evaluación no observamos una interferencia entre la vida profesional y privada. Cabe decir que, una semana es corto tiempo como para observaciones profundas con respecto a este tema.

2.4 Sostenibilidad financiera

Las fuentes de financiamiento

La mayoría de los ingresos que ALAI percibe para sostener la organización y las actividades provienen de la **cooperación internacional**. Algunos donantes dan **apoyo institucional** (Hivos y Desarrollo y Paz); otros financian **proyectos puntuales** (CCFD, IDRC, DKA). Con lo cual hay bastante diversidad de donantes. Hay una necesidad permanente de conseguir fondos para proyectos y, así, poder sostenerse.

ALAI tiene algunos **ingresos propios** (alrededor del 5% del presupuesto) que vienen, en su mayoría, de las suscripciones de la **revista**. Sin embargo, estos ingresos están disminuyendo, porque el monto de estas suscripciones ha bajado, probablemente por la difusión de información a través del sitio web y el boletín electrónico alai-amlatina. Al mismo tiempo, los costos del correo han aumentado en los últimos años. Ahora los ingresos son alrededor de \$ 6.000 anualmente y los costos de \$ 25.000 (no incluye recursos humanos). Antes, los ingresos eran de \$ 12.000. ALAI ha probado, y está probando, solucionar este problema por medio de la disminución de la frecuencia y la incorporación de publicidad pagada en la revista. La publicidad en el último número especial resultó en \$1.770, pero no les parece una solución sostenible porque funciona sólo cuando hay eventos o números especiales.

Además de estos ingresos propios, ALAI está consciente de que hay muchos **otros ingresos** que se reciben desde las comunidades con las que se trabaja. Se trata de recursos tangibles como, por ejemplo, productos informativos que los grupos producen. También de cuestiones intangibles, como el intercambio de conocimientos y experiencias, la colaboración solidaria. Incluso, la confianza que tiene la comunidad en ALAI es percibida como un ingreso, aunque no pasa por la contabilidad.

ALAI no cobra a su grupo meta por los productos y servicios que les ofrece, por ejemplo, la revista, los talleres, el alojamiento de sus sitios web y el apoyo técnico (sí se espera que paguen sus propios costos de participación, en caso de que puedan). No se acostumbra cobrar a las organizaciones con las que se trabaja por lo que reciben, aunque, por supuesto, se trate de cosas que sí tienen valor (financiero), más allá de aquellas cosas que mencionadas antes que no pasan por la contabilidad. Parece que **la consciencia del valor** de los productos y servicios por parte de los beneficiarios de estos **no es muy alta**, por lo menos no pretenden retribuir en dinero. Este fenómeno se explica por la creencia que tiene ALAI en una economía solidaria, pero también muestra una suerte de 'paternalismo' por parte de la agencia.

La situación financiera actual y el aprovisionamiento de fondos

Cabe decir que **la administración financiera de ALAI es bastante ordenada**. Se pueden encontrar fácilmente los elementos que tienen que ver con la contabilidad y todo es controlado regularmente por un contador. No hay confusión sobre ingresos o gastos del pasado, presente y futuro. La administradora financiera está capacitada por la directora y tiene alto sentido de responsabilidad en la situación financiera de ALAI.

Lastimosamente, esta situación es **precaria**. Sólo se puede mantener un personal mínimo, y no pueden reemplazar a personal que ya no está. Para poder mantener el personal e implementar las actividades mínimas, ALAI necesita alrededor de \$ 160.000 anualmente. Para este año hacen falta \$18.000 y, además, arrastran un déficit del año 2003 de alrededor de \$12.000 que deberían pagar este año. La situación del 2005 se originó, básicamente, porque hubo una postergación del Foro Social Américas (2004) de marzo a julio lo que afectó a la planificación del año, a la vez que un apoyo de Manos Unidas que se esperaba renovar, se canceló a último momento por razones de cambio de política. Para el 2006, ALAI sólo ha logrado conseguir el apoyo institucional, que significa un poco más de la mitad del presupuesto que necesita.

Esta situación precaria **no es una novedad**. En el informe narrativo de 2002, ya se observaba que la situación financiera era precaria, sobre todo, por repercusiones de la dolarización. Por eso, Hivos otorgó apoyo para dar asesoría en la búsqueda de opciones para solucionar o aliviar esta situación y capacitar a ALAI sobre cómo 'venderse' mejor.

ALAI sí ha seguido las recomendaciones del informe de la asesoría, el que, en el fondo, era tan sólo un listado de opciones en las que ALAI podría indagar. Buscaron en algunas fundaciones y elaboraron algunos proyectos para presentarlos a la Unión Europea. Sólo uno de ellos resultó (CCFD-Francia).

Tomando en cuenta la prolongada situación de precariedad del ámbito financiero, puede concluirse que **los esfuerzos de la dirección no han sido suficientes**. Por estar tan involucrados en el trabajo cotidiano, no tienen el tiempo necesario para realizar esfuerzos estructurales y tomar decisiones más profundas, necesarias para solucionar la situación. Su mentalidad poco comercial tampoco estimula a priorizar que la situación se solucione. Al fin de cuenta, es la dirección la responsable de la sostenibilidad de la organización, pero no demuestra haberle dado la suficiente prioridad.

El futuro financiero

Aunque ALAI no ha dado la suficiente prioridad a la sostenibilidad financiera, sí ha pensado sobre las posibles opciones de solución. Empezaron a escribir un plan estratégico financiero que debe trabajárselo más e implementarlo con más dinamismo. En cuanto a este tema, el equipo de evaluación no sólo investigó la situación actual, sino que también trató de pensar con ALAI sobre posibilidades para el futuro (ver 2.6 Recomendaciones con respecto a la organización interna).

Antes de pensar en estrategias, hay que darse cuenta de que, sumada a la dolarización, hay **otras razones (externas e internas) que complican conseguir fondos** para ALAI. Se observa que:

- ALAI tiene algunos productos tangibles, pero mucho de lo que hace, y es valorado, es **intangibles**. Por eso es difícil visualizar las actividades precisas, lo que es un obstáculo para la elaboración de propuestas.
- ALAI trabaja en **América Latina** y es un hecho que la cooperación internacional ya no quiere invertir mucho en este continente.
- ALAI trabaja en el campo de la **comunicación y TICs** y es cada vez más difícil obtener fondos para ese tipo de trabajos, especialmente si no implica actividades técnicas o telecentros para jóvenes, por ejemplo, sino más "lobby" y otras actividades más estratégicas. Parece que los donantes prefieren invertir en el alivio de la pobreza de forma más directa y en relación a los MDGs.
- ALAI es una entidad **políticamente comprometida**, lo que para algunos donantes es una limitación real.
- ALAI tiene una fuerte postura en **no cambiar sus actividades y principios** para obtener fondos. No elaboraría un proyecto que sea atractivo para un donante que no cabe en su programa o posición política.

Observación

- En cuanto a la situación financiera, parece que la combinación de la visibilidad limitada y la intangibilidad de las actividades de ALAI, su mentalidad poco comercial y la 'moda' en la cooperación internacional complica altamente la situación. El financiamiento institucional es una buena base pero conseguir fondos para cubrir el presupuesto total falta que sea un tema de verdadera prioridad y de toma de decisiones importantes.

2.5 Monitoreo y Evaluación

Datos cuantitativos

Los datos cuantitativos que produce, registra y analiza ALAI sobre el alcance de sus productos es **impresionante** y las personas responsables les prestan mucha atención. Los datos cuantitativos más importantes que registra ALAI son:

- Las **estadísticas de los sitios web**. Utilizan el programa 'Awstats' que provee la empresa inglesa donde tienen su hospedaje los sitios de ALAI. Lo analizan y tratan de explicar tendencias. Además, el webmaster compara el número de visitas y páginas solicitadas con otros sitios web (ver 2.4 para los resultados)
- La base de datos (CMS) les permite monitorear el número de **actualizaciones** de los sitios web
- La cantidad de **suscripciones de los boletines electrónicos** 'alai-amlatina' (ALAI) y 'pasa la voz' (comunidad MINGA). Al suscribir no piden datos adicionales como edad, sexo, profesión, lo que podría servir para analizar el perfil de los suscriptores.
- Recientemente empezaron a registrar, de manera más sistemática, las **respuestas** que llegan a la casilla electrónica (info@alainet.org)
- Las **suscripciones de la revista** que permite distinguir por tipo de suscripción y país

Datos cualitativos

En cuanto al registro de datos cualitativos se observa que ALAI '**toma el pulso**' de manera permanente con la Comunidad MINGA a través del correo electrónico, encuentros, reuniones, seminarios etc. El año pasado hicieron una encuesta por correo electrónico sobre el sitio web de la MINGA (movimientos.org).

ALAI siempre **evalúa los talleres** que organiza y recibe hasta 5 respuestas diarias a la casilla electrónica, a modo de retroalimentación diversa. De vez en cuando se emplea una **encuesta** escrita a lectores de la revista. Dentro de lo posible, ALAI da y ha dado seguimiento a esta retroalimentación.

ALAI **no recoge información**, de manera permanente o regular, **sobre el uso, la satisfacción y el impacto** que tienen sus productos en los usuarios. No existe un 'feed-back box' ni un espacio para comentar los artículos en los sitios web y tampoco hacen encuestas en línea. La dirección sostiene que las encuestas tienen un valor limitado porque '*sólo responde la gente por compromiso, al apuro, por quedar bien*'. Sin embargo, nunca lo han intentado (salvo las esporádicas encuestas de la revista). La dirección valora más la retroalimentación de '*la persona que responde espontáneamente*'.

Indicadores/plan de evaluación

En junio de 2005 ALAI ha entregado a Hivos una Pauta de Indicadores para el año 2005. Comenta ALAI que las formularon juntos y que el proceso fue bastante difícil para ellos. No quiere decir que los indicadores sean malos. Al menos son **medibles y pertenecen a ALAI**. Especialmente los indicadores 3 (propuestas), 4 (intervenciones) y 5 (listado de intervenciones), señalan bien los objetivos y contribuciones deseados desde las intervenciones de ALAI.

Al mismo tiempo, estos indicadores **tienen limitaciones**. Ponen énfasis en los **outputs**: en el funcionamiento de ALAI. No se toma en cuenta los **outcomes**: la reacción de los grupos meta en las intervenciones de ALAI. **Falta la perspectiva de los usuarios**, por ejemplo, en términos de su satisfacción y el efecto que perciben que tienen las intervenciones de ALAI (o a lo que contribuye ALAI). Además, todos los indicadores son **cuantitativos**; no hay indicadores cualitativos. El indicador que intenta medir la transversalidad del tema de género requiere de mayor especificación. Habría que identificar **qué datos agregados por género** hay en cada área del trabajo.

ALAI no tiene un plan de evaluación, pero en el informe anual saldrán los resultados de la medición de los indicadores.

Posicionamiento en cuanto al Monitoreo y Evaluación (M&E)

ALAI monitorea permanentemente sus actividades. Sin embargo, lo hace de manera informal e irregular. **La disponibilidad de aprender es grande.** Observa si hay elementos que no funcionan bien y se intenta de tomar medidas para mejorar. Como se dijo antes, estas medidas, por lo general, pudieran ser tomadas con mayor rapidez. Así, ALAI está abierta a la retroalimentación de los grupos con los que trabaja de forma directa, y toma en cuenta sus comentarios.

ALAI asume al M&E de forma más estructurada (a través de los indicadores) útil sólo para lo externo. Lo aplican porque los donantes (existentes y posibles) lo requieren. **No hace mucha falta el M&E más institucionalizado para mejorar el trabajo.**

Una **limitación** en esta forma de M&E, irregular e informal, es que, como indica ALAI, los datos agregados **sólo sirven para lo interno**. Si se toma en cuenta la necesidad de hacer más visibles los resultados de ALAI, entonces ese modelo de M&E no es suficiente.

Otra limitación habla del alcance. Sí se toman en cuenta las opiniones de la comunidad MINGA, los colaboradores en lo informativo y las organizaciones con las que trabajan en *advocacy*. Pero, como observamos antes, acerca del uso, satisfacción e impacto del resto de usuarios de los sitios web y el boletín electrónico no se tiene mucha información y tampoco se la registra de forma permanente. La única fuente radica en las respuestas que se almacenan en la casilla de ALAI.

A modo de conclusión, puede decirse que, aunque existe un nivel de auto-crítica y una disponibilidad por lograr retroalimentación, se lo hace desde un grupo bastante reducido. Los productos (sitios web, boletines, revista) que alcanzan a un grupo más amplio de usuarios, pertenecen al Área de Información. **Sin embargo, medidas sencillas para lograr retroalimentación sobre los productos informativos que se difunden no son aplicadas.**

La ventaja de tomar en cuenta datos que van más allá de las respuestas que llegan espontáneamente por correo electrónico, es que estimula a más personas a dar su opinión, así como recibir información más precisa y, finalmente, datos representativos tendrían más autoridad para transmitir hacia afuera. Incluso, puede ser de gran estímulo incorporar una evaluación de personas que están fuera del grupo ya comprometido con lo que hace ALAI. La encuesta (digital), por ejemplo, no sólo permite recoger datos cuantitativos, sino también cualitativos. Siempre hay espacio para comentar y explicar cosas.

2.6 Recomendaciones con respecto a la organización interna

- En cuanto a **La Asamblea de miembros de ALAI** recomendamos que ALAI se encamine en beneficiarse más de la experiencia y el compromiso de los miembros. Esto implica darles más responsabilidades, ya que esperamos que estas responsabilidades puedan estimular a algunos a ser más pro-activos, tomar más acciones participativas. Uno de los miembros debería tener la responsabilidad para organizar las reuniones (virtuales). Para cuestiones específicas como la sostenibilidad de la revista, puede ser buena idea formar grupos pequeños, e informales, de consulta **y acción** que trabajen con la dirección, pero con igual responsabilidad.
- En cuanto a la **dinámica de trabajo**, recomendamos que ALAI de más prioridad a la planificación estratégica y financiera a largo plazo. Esto implica liberarse más de la dinámica cotidiana y buscar mayor balance entre lo que demanda la comunidad y lo que es necesario para la perdurabilidad de ALAI. Además con un desarrollo organizativo hacia menos dependencia de la dirección y un perfil más fuerte de las demás personas, se crea más espacio para el proceso de toma de decisiones a largo plazo. Esto implica delegar más las tareas y responsabilidades, y una forma de trabajo más independiente en el personal.
- Como ya se indicó arriba, con respecto a **la situación financiera**, el equipo de evaluación ha tratado de hacer consultas (limitadas por la falta de tiempo y porque no era el objetivo de la evaluación). Consideramos que es posible diferenciar dos etapas de una estrategia financiera. La primera etapa no necesita cambios grandes. Aunque, si no funciona, sí habría que contemplar tomar acciones más drásticas (segunda etapa).

En la **primera etapa**, ALAI pudiera:

- **Visualizar** mucho mejor lo que hace, los resultados que logran, mostrar la satisfacción de los grupos meta y **simplificar**. Por ejemplo, en un folleto atractivo.
- Regresar a las organizaciones que antes apoyaron a ALAI y ya no lo hacen para ver qué opciones hay. Ya han tratado eso.
- Acercarse de manera más activa y **promocional** a aquellas organizaciones que sí apoyan a América Latina y a los proyectos de comunicación/TICs (UNESCO, SDC, IICD², Fundaciones privados en EEUU por ejemplo Ford, Rockefeller, McArthur) y tener un perfil alto en WSIS en Tunesia.

En la **segunda etapa**, ALAI podría investigar algunos de las siguientes opciones:

- **Cobrar** (parcialmente) los servicios y productos tangibles que ofrece a la Comunidad y a los lectores.
- Establecer **puntos de venta** para la revista América Latina en Movimiento, tanto en Ecuador como afuera.
- Investigar posibilidades para formar **alianzas** con organizaciones similares en América Latina o en África o Asia. También podrían acercarse más a las universidades.
- Concentrarse más en **Ecuador** y operar (parcialmente) en un nivel menos estratégico y **más técnico**.
- Difundir la información **sólo en forma digital** en lugar de impresa.
- Elaborar **proyectos** de interés para la cooperación internacional. Si esto implica cierto tipo de arreglos en cuanto a los principios/valores de ALAI, a lo mejor habría que reconsiderarlo.

Claro que éstos son sólo pensamientos que deben investigarse más a fondo y elaborar en el plan estratégico financiero. Después, ALAI debe priorizar y dinamizar este proceso para aliviar los problemas financieros a largo plazo.

- Por último, recomendamos que ALAI dedique esfuerzos al mejoramiento de la calidad del **monitoreo y la evaluación**. No sólo es por saber más acerca de los resultados, sino porque sirve para visualizarlos más fácilmente y, así, contar con instrumentos sólidos para el aprovisionamiento de fondos.

Las medidas que recomendamos son:

- **Ampliar las fuentes de la evaluación**, ya que también se dedican recursos (humanos y financieros) en los productos de información que tienen un alcance más amplio, y vale la pena tomar el pulso de esos grupos también.
- En cuanto a los **indicadores**: enfocarse más en el efecto, lo externo y lo cualitativo. Además especificar los datos desagregados por género.
- Utilizar de manera más efectiva los resultados que sí tiene ALAI para aumentar la **visibilidad** y la **promoción** de propuestas, informes y para cobrar por los productos/servicios.
- Intentar reservar hasta el 5% del presupuesto para evaluación de nuevos contratos o planes anuales (claro, si lo permite la situación financiera).

² ALAI no forma parte del programa de IICD en Ecuador, básicamente por sus actividades en Ecuador son limitadas. Quizás, con respecto a la formulación de una política TIC nacional o en el tema de género, valga la pena ponerse en contacto con IICD.

3 RELACIONES EXTERNAS

3.1 Relaciones estratégicas

Una de las formas de entender las relaciones estratégicas de ALAI es a través de un “mapeo” que de cuenta de los diferentes niveles de vínculo que mantiene la agencia con distintos actores de la sociedad. De este modo, se pueden definir las relaciones desde las más lejanas o desvinculadas con el trabajo que lleva a cabo ALAI, pasando por las intermedias, hasta dar con aquellas que mantienen una conexión bastante estrecha con todos los procesos y actividades de ALAI.

Entre las relaciones más distantes encontramos al público en general, al que ALAI no destina esfuerzos particulares para construir relaciones. Según ha definido la agencia, **este círculo de personas no forma parte de sus objetivos prioritarios de alcance**. En este aspecto defienden con firmeza la estrategia relacional que se enfoca en las dinámicas con los grupos organizados, como se verá enseguida.

Algo más cerca están los/las lectoras de los productos como libros, revista, boletín electrónico y página web. Sin embargo, es evidente que ALAI no ha buscado construir un vínculo directo con estas personas. A pesar de que se encuentren incorporando mecanismos para conocer más sobre ellos/as, como iniciar a sistematizar los correos electrónicos que responden a la agencia, no se reflejan verdaderos intentos por descubrir cuáles son las percepciones de quienes leen los productos, sus inquietudes, sus opiniones. Se trata de un círculo de personas vinculadas con las actividades de ALAI más bien por las dinámicas inevitables de flujos de información a través de las distintas redes sociales.

Otro tipo de **relaciones, algo más importantes, tienen que ver con los procesos de organización y preparación de encuentros internacionales** como foros mundiales, cumbres, etc. Durante estos períodos, donde ALAI ha sido identificado como un participante protagonista, mantiene relaciones con otras ONGs, movimientos, diversos colectivos de activistas (ecologistas, mujeres, minorías sexuales, campesinos, indígenas, etc.) que forman parte del proceso de preparación del evento. Aunque este vínculo se construyó en momentos precisos, ALAI busca mantener relaciones permanentes con estos grupos. Un ejemplo de un caso en que lograron establecer una relación de trabajo constante, a través de un encuentro internacional, es la Comunidad MINGA, la que resultó del Foro Social Mundial en Porto Alegre. Al no haber entrevistado directamente a representantes de este grupo amplio, no podemos determinar la continuidad precisa de este tipo de relaciones.

En el marco ecuatoriano, tomando en cuenta las relaciones que busca mantener ALAI con instituciones del Estado, directa o indirectamente, encontramos que no hay un esfuerzo encaminado a este tipo de vínculos: **no es una estrategia de ALAI relacionarse con el Estado ecuatoriano**. Sin embargo, también a modo de vínculos específicos definidos por contextos sociales particulares, como la Cumbre de la Sociedad de la Información, la agencia se ha involucrado en el proceso de construcción de una postura nacional en la cumbre, para lo cual ha participado en las reuniones de discusión de estas posiciones, manteniendo, entonces, relaciones con el Concejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), y otras organizaciones involucradas como Infodesarrollo, cuya presidencia es ahora asumida por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Ecuador), Chasquinet de la Red Somos Telecentros y otras. Este proceso señala un **vínculo de ALAI con el Estado como parte de esa sociedad civil que se ha ganado el espacio en el debate de construcción de las políticas públicas nacionales frente a las NTICs**.

Dentro del mismo Ecuador, existen ONGs con las que ALAI mantiene una relación bastante estrecha, al nivel de diálogo frente a determinadas acciones a tomar en coyunturas particulares, publicaciones de libros conjuntas, asesorías en temas de comunicación, manejo y producción de información, etc. Entre estas se encuentran FEDAEPS, REMTE, CEDHU, CONAIE, ECUARUNARI, siendo las dos primeras las de mayor vinculación. La CEDHU es la organización que preside la Vicepresidenta Directiva de ALAI, lo que define una relación estrecha entre estas organizaciones, incluso en temas financieros. La CONAIE y ECUARUNARI, al parecer, mantienen una relación con ALAI descrita en términos de amistad, confianza y acompañamiento en los procesos de lucha

indígena en el país. Las dirigencias de **estas organizaciones conocen a ALAI desde hace más de 15 años y mantienen buenas relaciones con su directiva.**

Una de las estrategias más importantes y significativas en cuanto a las relaciones de ALAI, se refiere a **los/las colaboradoras informativos a nivel latinoamericano.** ALAI ha construido relaciones de intercambio de información con otras agencias de información en diversos países, como Haití, Guatemala, Brasil, Argentina y otros. Estas agencias representan una de las fuentes más importantes de ALAI en cuanto a actualidad sobre lo que sucede en sus países, desde una perspectiva no oficial. La relación con algunas de estas agencias tiene una historia que se remonta a la década de los 80.

Finalmente, **la relación estratégica más importante** que se evidencia en ALAI es la que mantiene con lo que consideramos **su grupo meta, la Comunidad Web-Minga Informativa.** La mayor parte de las actividades, productos y servicios que ofrece ALAI son elaborados en base a esta relación. Es decir, las necesidades impartidas por las organizaciones y movimientos sociales involucrados con la Minga son las que marcan o definen, de algún modo, esas ofertas de ALAI, e inclusive, hasta sus tiempos y formas de ejecución. Esto se puede observar en los objetivos de alcance de la distribución de la revista, en los destinos de las capacitaciones/formaciones que provee ALAI, en el mismo espacio de Internet que integra a estas organizaciones, el que depende en gran medida del seguimiento de ALAI, como veremos.

Observación

- ALAI parece no preocuparse por acercarse a las organizaciones de base de los diferentes movimientos con los que tiene relación; trabaja más bien en el ámbito de lo teórico, de difusión de distintos pensamientos y líneas de análisis respecto de las realidades coyunturales. Si bien la explicación de la directiva de ALAI es que no tienen el objetivo de llegar a las bases sino a sus dirigencias, las que luego se encargarán de difundir lo que ALAI les provea, un testimonio recogido resume lo que para algunos implica esta decisión: *“No hay traducción /conexión de lo teórico hacia lo práctico”.*

3.2 La comunidad web/MINGA

La Comunidad Web de Movimientos Sociales, hoy conocida como la Minga Informativa, **nace en el año 1999.** En mayo del 2002, a partir del FSM de Portoalegre, se firma el convenio de la Comunidad en la ciudad de Quito, sede de ALAI. Esta Comunidad, como su nombre lo indica, está **conformada por movimientos sociales de América Latina**, sobre todo, aquellos que forman parte de la CLOC, que congrega organizaciones campesinas de América Latina (y a nivel mundial es parte de la Vía Campesina), como el MST de Brasil, ANAMURI de Chile, y otras. Otro grupo importante son las organizaciones en torno a las campañas contra el ALCA, como Alianza Continental que suma organizaciones de Brasil, Argentina, Canadá, Estados Unidos y otros países. REMTE es uno de los movimientos latinos de mujeres involucrados en la Minga, con organizaciones en Chile, Brasil, Ecuador, Venezuela, México, y más. La mayoría de **estas organizaciones han construido la relación con ALAI desde hace más de 10 años**, sobre todo las que conforman la CLOC, el resto son algo más recientes.

Para estas organizaciones, ser parte de la Minga significa, según resume una de las personas entrevistadas: **“apoyo mutuo, trabajo colectivo, perspectiva mayor de compañeras que se dedican a la comunicación. Mucha voluntad. Funciona como un diario, desde la capacidad de las organizaciones. Es la mirada nuestra con las palabras y corazón nuestro, es estimulante”.**

Dentro de la dinámica de la Minga, ALAI es responsable -y asumida bajo este rol por los demás miembros de la Minga- de facilitar el **flujo de información y nexos de comunicación.** Existe un énfasis particular en torno al apoyo en cuanto a capacitación y acompañamiento de las organizaciones involucradas respecto del **mantenimiento del portal**, lo que implica actualización de noticias, publicación de eventos, modificaciones gráficas, etc.

En este sentido, **ALAI** es concebida como el **órgano fundamental en cuanto al proceso de formación y capacitación para el uso de NTICs**, sobre todo, entre quienes forman parte del equipo de comunicación dentro de sus propias organizaciones o movimientos sociales. Es con estas

personas con quienes, dentro del espacio de la Minga, ALAI tiene mayor contacto ya que es a este grupo a quienes se apunta para la capacitación alrededor del uso y manejo de las NTICs, del **trabajo como reporter@s-activistas** encargados de cubrir las actividades dentro de los eventos internacionales, **redactor@s de noticias**, etc. Otra área de la capacitación y apertura de debates en torno a las NTICs tiene que ver con Software Libre.

La forma en que las organizaciones y los movimientos sociales se expresan como beneficiados y alimentados por este trabajo de ALAI con sus equipos de “comunicadores” (sin necesidad de que sean profesionales), es a través del reconocimiento de entrar en un proceso sostenido –la Minga- que les brinda **la posibilidad de hacerse más visibles en el marco regional** –y hasta mundial-, incluso frente a instancias gubernamentales, al poder *“decirles qué es lo que queremos”*. La mayoría de entrevistas reflejan una idea de empoderamiento por medio de este ‘hacerse visibles’, lo que les permite dar gran valor a las estrategias sostenidas con ALAI.

En este sentido, para algun@s **“ALAI es el motor de la Minga”**, fundamentalmente por haber sido la organización que tomara la iniciativa y planteara la necesidad de la incorporación del uso de NTICs, básicamente de páginas web dentro del proceso organizativo y reivindicativo de los movimientos sociales. Se le atribuye a ALAI el haber incorporado, al interior de organizaciones y movimientos, las discusiones en torno a los beneficios para la acción que proveen las NTICs, logrando que se reconozca la importancia de incorporar personas que se involucren casi exclusivamente con la dinámica comunicacional de las organizaciones, paulatinamente **construyendo un área de comunicación**, lo que antes se concebía como tarea de los medios de comunicación a quienes se les proveía información. Se da un salto cualitativo en cuanto a la percepción sobre las formas de construir noticias, valorando la transmisión propia de información, sin mediaciones de otros cuyos objetivos, en la creación de noticias, no son los mismos que los de la propia organización. **La Minga representa este espacio en donde ‘periodistas-activistas’ pueden generar/producir su propia información.**

Aquí, cabe reconocer que el hecho de que ALAI sea asumido como el motor de la Minga, revela a **la agencia como un elemento imprescindible para la perdurabilidad de la Comunidad Web**. Al parecer, en este momento sin ALAI, la Minga no continuaría. Se percibe un **alto grado de dependencia a las tareas/aportes de ALAI**, desde el subir información para muchos de los movimientos involucrados, responsabilizarse por el flujo informativo, capacitarlos, tomar las iniciativas, etc. De esta forma, **es difícil determinar si la Minga es un espacio democrático con respecto a su gobernanza.**

Esto no quiere decir que ALAI ha asumido este rol o condición de imprescindible voluntariamente, o que es una situación deseada por ellos. **ALAI es consciente de que es una situación poco óptima** y estimula, a la vez que facilita, el proceso hacia una red con más responsabilidades compartidas. Es un proceso lento y complejo, pero el reciente encuentro en Guatemala (octubre de 2005) les acercó algunos pasos hacia una coordinación compartida y la búsqueda colectiva de recursos.

La Minga también funciona como espacio importante para la consolidación de la **articulación entre los movimientos, en tanto que sostiene el rol de apoyo comunitario entre organizaciones sociales**, como se decía, en la comunicación de sus procesos internos como en eventos y encuentros internacionales. La Minga ha sido descrita por varias organizaciones como una entidad donde priman los principios de solidaridad, de convivencia comunitaria, donde todos y todas se brindan apoyo para el fortalecimiento de sus propias experiencias, lográndolo a través de la construcción de este espacio en donde todas las organizaciones involucradas pueden poner y pueden sacar los insumos que les son necesarios para continuar sus procesos. En este sentido es que la Comunidad Web ha adoptado el nombre de Minga, concepto Kichwa que habla del trabajo colectivo. De hecho, en este afán por seguir sumando esfuerzos, varios testimonios recogidos plantean mayor énfasis para que se incorporen más organizaciones y movimientos dentro de la Minga.

Se observa que la Minga es un espacio de movimientos sociales que han mantenido relaciones mutuas desde hace varios años. Esto refleja un proceso de encuentros y vínculos estrechos sostenidos a lo largo del tiempo entre ALAI y estas organizaciones. **Creer no es objetivo de la MINGA, sino consolidarse y llegar a una forma de auto-sustentación.** Por lo tanto, no se evidencia un esfuerzo por sumar nuevas organizaciones y movimientos sociales dentro de este proceso de intercambio de información, comunicación, difusión, experiencias y apoyos en red. Lo que

no descarta que algunas redes de la Minga, por ejemplo la CLOC, sí involucren activamente a sus propios miembros.

Frente a esta conciencia de la importancia de la comunicación, **la Minga ha logrado impulsar la reproducción de esta experiencia, desde la dirigencia del movimiento hacia sus propios grupos meta.** Quienes estuvieron involucrados en el proceso de la evaluación externa de ALAI manifestaron, en su mayoría, utilizar las experiencias de aprendizaje, inculcadas en el espacio de la Minga, al interior de sus organizaciones y movimientos, logrando la expansión de la cadena en cuanto a procesos de capacitación. Esto puede ser visto como un alcance indirecto del trabajo realizado por ALAI, agencia que manifiesta claramente no trabajar directamente con las bases, sino con las dirigencias, quienes tienen ellas la misión de reproducir lo aprendido y aprehendido en su relación con ALAI.

Observación

- Hasta ahora, ALAI muestra una mayor carga de responsabilidades con relación al resto de los miembros de la Minga, lo que genera una dependencia por parte de estos, ya que reciben de ALAI más de lo que ofrecen. ALAI es consciente de eso y el proceso hacia un compartimiento mayor de responsabilidades recién ha iniciado.

3.3 Rol de ALAI

En el marco de las percepciones del conjunto de organizaciones consideradas como externas a ALAI, aquellas que no están vinculadas estrechamente con su trabajo, aunque lo conocen y lo observan desde afuera, ya sea por verse directamente o indirectamente beneficiadas, la agencia es considerada como una **organización protagonista en cuanto a la difusión de la información a nivel latinoamericano.** ALAI recoge información diversa desde distintas fuentes en la región y la difunde a través de su revista "América Latina en Movimiento", el sitio web alainet.org y el boletín electrónico [alai-amlatina](http://alai-amlatina.org). Esta información llega a diversas organizaciones y movimientos sociales de América Latina y es caracterizada de importante, indispensable, necesaria y nutritiva.

Por otro lado, se evidencia un acuerdo común entre estas organizaciones externas en cuanto a la frecuente, a la vez que importante, presencia de ALAI en eventos y procesos internacionales de movimientos y organizaciones sociales. Se trata de una presencia descrita en torno a **un trabajo importante de coordinación de las diversas intervenciones desde los diferentes sectores sociales que participan en estos encuentros.** Este tipo de actividades han sido renombradas y resaltadas sobre todo en los últimos años por la fuerza de las negociaciones del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y el Tratado de Libre Comercio (TLC). Dentro de este tipo de coordinaciones por parte de ALAI, las organizaciones externas ponen énfasis alrededor de las apariciones en torno a la **preparación, planificación, convocatoria y organización de eventos mundiales** tales como el Foro Social Mundial (FSM) y el Foro Social Américas (FSA) llevado a cabo en Quito, Ecuador, la ciudad sede de ALAI.

Desde este ámbito, ALAI es interpretada como una agencia que **trasciende el papel de productora y reproductora de información teniendo un rol protagónico como organismo ligado a la realidad latinoamericana,** en cuanto a la comprensión y el accionar de las diversas organizaciones y movimientos, hacia los que se dirige y a los cuales llega de manera indirecta, frente a los constantes cambios y coyunturas políticas desestabilizadoras de esta región. Así, ALAI asume una postura que es vista o entendida sobre la preocupación por la realidad de la región al mismo tiempo que sobre las dinámicas de los movimientos sociales.

Una de las formas bajo las cuales se percibe/visualiza esta postura de preocupación frente a las situaciones por las que atraviesan los movimientos sociales latinoamericanos tiene que ver con la **construcción de una estrategia por lograr una comprensión de las problemáticas sociales, políticas, económicas y culturales de la región a través de la consolidación de relaciones cercanas y estrechas con intelectuales,** pensadores y académicos de Latinoamérica y otras partes del mundo, quienes aportan para construir espacios alternativos de reivindicaciones sociales, a la vez que colaboran en la proliferación de debates en torno a las posibilidades de acción frente a determinadas coyunturas.

Entre los aspectos más reconocidos y subrayados dentro de los beneficios asumidos desde la participación de ALAI en el escenario de los movimientos y organizaciones sociales de la región y sus reivindicaciones, se encuentra su **contribución activa al nacimiento y fortalecimiento de procesos de articulación de movimientos sociales**, fundamentalmente, frente a problemas que atraviesan la región (mencionado con frecuencia, el TLC/ALCA), convirtiéndose en una especie de **nexo de las diversas propuestas** de los movimientos sociales en Latinoamérica. De esta forma, para muchas organizaciones y movimientos representa a ese puente necesario para llegar a los demás procesos organizativos frente a determinados contextos de “*lucha*”, fortaleciéndolos en la medida en que colabora en traspaso de un activismo aislado a un trabajo de articulación de ideas, procesos organizativos, conocimientos, acciones y resultados (ver acápite 4.2).

En la medida en que funciona como este eslabón central que mantiene entrelazados a los demás eslabones (movimientos y organizaciones sociales) ALAI se enfrenta a la tarea de recopilación de diversas perspectivas frente a los mismos o similares problemas, y en este sentido, aborda distintos temas y voces, por lo que es reconocida como una agencia con **amplitud en la selección y desarrollo de la información que construye y difunde**, dependiendo el interés/necesidades de los movimientos sociales. Se dijo con frecuencia que aborda temas complejos en torno al debate de la globalización (NTICS, patentamiento de semillas, campesin@s, indígenas, medio ambiente, mujeres, diversidad, etc.).

Desde esta perspectiva, alguien mencionó que con ALAI se lleva a cabo una “*alianza estratégica en la búsqueda de nuevos caminos para información más democrática*”. Esto nos habla de la participación dentro de un intercambio continuo de y donde la información de unos y de otros se difunde en diversos espacios dentro y fuera de las fronteras.

Observación

- La distancia entre los países donde trabajan y residen las diferentes organizaciones que han logrado contactarse y armar una red latinoamericana de movimientos sociales, complica las posibilidades de reuniones entre las dirigencias, mucho más aún de las bases. Lo mismo sucede con los intelectuales involucrados en el trabajo de ALAI.

3.4 Participación de los grupos externos en planificación e implementación

Existe una percepción generalizada respecto de una evidente integración y participación de las organizaciones y movimientos sociales en las dinámicas de planificación e implementación de estrategias y propuestas en el contexto de **preparación y organización de eventos y procesos internacionales** tales como el FSM, FSA, Cumbre de la Sociedad de la Información y otros de este tipo en donde ALAI ha estado involucrada, implicando, como se demuestra, a los diferentes movimientos con los que tiene relación.

Además de esta integración en las dinámicas de preparación y organización de eventos, durante estos, las organizaciones y los movimientos pasan a ser actores protagonistas en lo referente a la **cobertura de las actividades** que se dan en estos espacios, como se mencionó anteriormente. Esta tarea es asumida, fundamentalmente, por quienes están involucrad@s con la Minga Informativa, como una especie de reporter@s o **periodistas-activistas**.

3.5 Imagen

La mirada que se tiene de ALAI es la de un actor altamente presente en lo que respecta a la **distribución de información a nivel regional**. A través de esta presencia, ALAI se convierte en un **referente de información**, una voz importante que colabora a los debates, análisis y discusiones internas de las organizaciones y movimientos a los que llega dicha información. Es generalizada la idea de que a través de este trabajo que lleva a cabo ALAI es posible tener conocimiento de las realidades políticas, sociales, económicas y culturales por las que atraviesan los demás países del continente, lo que **alimenta los procesos organizativos propios por medio de la visibilidad de procesos externos**.

Muy a menudo se habló de ALAI como **una agencia que implica solidaridad**. Esto permite el contacto entre las diversas organizaciones y movimientos latinoamericanos en el sentido de apoyo y acompañamientos en las luchas por sus reivindicaciones, aceptando las diversidades y enfatizando las similitudes, aunando esfuerzos y alejándose del activismo aislado.

Otra de las perspectivas que se defendieron tiene que ver con las formas de trabajar de la agencia. Quienes forman parte del equipo de ALAI fueron catalogados como **profesionales serios y comprometidos con su postura política**. De esta forma, no son asumidos tan solo como periodistas o comunicadores sino como una organización que mantiene y defiende postura política definida, claramente evidenciada, que da contenido y actitud particular a su trabajo. Sin embargo, hay quienes niegan esta condición de periodistas dentro del equipo de ALAI, precisamente por su alto contenido político, lo que restringe sus posibilidades de alcance hacia sectores más amplios de la sociedad, lo que se supone es la tarea del periodismo.

Es claramente perceptible la importancia que otorgan las organizaciones y movimientos a la trayectoria de ALAI. Esta es asumida como **extensa en tiempo y de mucha experiencia**, sobre todo en el tema de comunicación e información. Esto hecho permite que exista una amplia credibilidad en el trabajo de ALAI. Al ser **confiable**, ALAI es considerada como un elemento necesario, y para muchos casos hasta indispensable, para los movimientos sociales.

Finalmente, perdura para muchos la imagen de ALAI como esa **agencia pionera y vanguardista en el campo de las NTICs**, resaltando sus esfuerzos por lograr que los usos sociales de estas tecnologías fueran aprehendidos por las organizaciones y movimientos sociales. Claro que esta imagen tiene que ver con los inicios de ALAI y no es frecuente que se siga pensando en ALAI como punteros en propuestas y proyectos en esta área (ver acápite sobre NTICs, 5.1)

3.6 Recomendaciones con respecto a las relaciones externas

- Más allá de las iniciativas que ya se asumen para garantizar una mayor distribución de las responsabilidades y tareas en la dinámica de la Minga, se pudiera trabajar con objetivos más enfocados hacia **la capacitación de capacitadores**, quienes pudieran asumir parte de la responsabilidad de ALAI frente a la perdurabilidad de la Minga, teniendo más garantías de que aún sin ALAI el proceso continuará. Mientras más distribuidas estén las tareas involucradas, más garantías de que las dinámicas internas sean democráticas.
- Un elemento que pudiera colaborar en el fortalecimiento, a la vez que alimentar las redes entre movimientos sociales, así como aumentar la visibilidad de sus reivindicaciones, lo que repercutiría en mayores posibilidades de incidencia política de estos espacios, sería **involucrar a más organizaciones dentro de la Minga Informativa**. Esto puede plantearse para un futuro más lejano, ya que, por el momento, la consolidación de la red es la prioridad.
- Si bien gran parte de los testimonios dan cuenta de una clara preferencia por reuniones cara a cara, el reconocimiento de las limitaciones por distancia, costos y tiempo obliga a buscar estrategias que permitan el intercambio de ideas, opiniones, sugerencias, toma de decisiones, etc., sin tener que esperar al esporádico encuentro físico. **Hoy existen varias herramientas electrónicas que permiten esquivar estas limitaciones**, sobre todo cuando se lidia con intelectuales, académicos y dirigencia, cada vez más involucrados con las NTICs. Se pudiera enfatizar más en la concreción de video-conferencias y otro tipo de reuniones virtuales que facilitarían el contacto lo que ayudaría en la agilización de procesos determinados así como en la profundización de la democratización de las dinámicas relacionales.

4 ACTIVIDADES, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ALAI

Las actividades, productos y servicios de ALAI se pueden describir a través de dos partes correspondientes a las Áreas de Trabajo: Información Sistematizada y Formación, Asesoría y Desarrollo Organizativo.

4.1 Información Sistematizada

La información sistematizada o los productos informativos pueden considerarse **centrales** para ALAI. Es posible distinguir entre **las publicaciones propias** de ALAI que involucran un trabajo de producción y editorial y **los espacios de movimientos** donde ALAI tiene más bien un rol de facilitadora. Los productos propios incluyen a la revista mensual “América Latina en Movimiento”, los libros, el sitio web alainet.org y el boletín electrónico “alai-amlatina” difundido diariamente a miles de personas. Los productos informativos de los movimientos incluyen al sitio web movimientos.org y el boletín electrónico “pasa la voz”.

Cada canal de información tiene su propia meta y tipos distinguidos de información. Los artículos de la revista no se publican en el sitio web ni se difunden a través de los boletines electrónicos, con el fin de evitar competencia entre estos productos. Sin embargo, la percepción externa indica que esta **distinción entre los productos no es muy clara o definida**. La mayoría de personas entrevistadas considera que los artículos que se publican en la revista también se difunden en forma electrónica.

Como observación general a los productos se manifiesta un alto nivel de reproducción. Si bien no hay estadísticas, las entrevistas muestran una idea compartida, sobre todo, respecto de la revista y los boletines electrónicos, de que son intercambiados entre varias personas, por lo que tienen un **efecto multiplicador importante**. Tampoco son utilizadas de forma pasiva, sino más bien activa. Fragmentos de la información que envía ALAI se incorporan en materiales que se utilizan y se difunden para sensibilizar a dirigentes nacionales.

Otra observación general da cuenta de la **imparcialidad** de la información ya mencionada. Los artículos son escritos desde una postura política definida compartida por los autores, a pesar de cierta diversidad de líneas de pensamiento. *‘No son noticias, son opiniones’* se mencionó. Es claro que ALAI no intenta ser imparcial y la mayoría de las personas entrevistadas tampoco espera o desea información imparcial desde ALAI. *‘No existe el periodismo imparcial y felizmente no son imparciales ALAI’* decía alguien. Sin embargo, aumentar el debate entre los autores de las noticias podría mejorar los aportes a las discusiones sobre los problemas coyunturales.

Abajo describimos y analizamos los productos informativos con más profundidad.

4.1.1 La revista América Latina en Movimiento

Alcance

La revista, titulada América Latina en Movimiento alcanzó, en el mes de septiembre de 2005, la cantidad de **400 ediciones publicadas**. Hoy mantiene una **frecuencia de un tiraje al mes**, sin embargo en el pasado salía cada 15 días. Se la **distribuye en distintos países, especialmente latinoamericanos**, como Cuba, Argentina, Bolivia, Chile, Perú, Venezuela, Colombia, Uruguay, El Salvador, Guatemala, México, Honduras, Brasil y otros. Este último tiene el mayor número de destinos (72). También llega a países de Europa, sobre todo a España (21 destinos), así como a Canadá y Estados Unidos. Cabe tomar en cuenta que **la mayor parte reciben la revista sin costo** monetario alguno: 622 destinos obtienen la revista a través del intercambio, generalmente información local importante; 29 son para colaboradores/as informativos, quienes aportan con artículos en la revista; 164 la reciben totalmente gratis. Sólo 120 destinos pagan por recibir la revista, la mayoría en Ecuador, lo que no suma costos de envío.

Entre los/las autoras de la revista, lo que es comúnmente destacado entre quienes entrevistamos y dentro de la misma Agencia, se encuentran algunos reconocid@s intelectuales y académicos de distintas nacionalidades y disciplinas, como Adolfo Pérez Esquivel (Argentina),

Armand Mattelart (Francia), Vandana Shiva (India), así como dirigentes/miembros de diversos movimientos sociales y la misma directiva de ALAI.

Valoración

La revista se encuentra **entre los productos y/o servicios más conocidos de ALAI**, junto con la lista difundida a través de correo electrónico, alai-amlatina. Incluso ALAI considera a la revista impresa como una de sus expresiones más importantes, quizás la más importante. Entre quienes la conocen, es considerada como **una revista de análisis y discusión profunda** acerca de temas relevantes alrededor de la coyuntura política y realidad social en América Latina. Para lograr este propósito, es valorado el esfuerzo que deposita ALAI en **brindar espacios a intelectuales/profesionales académicos así como a importantes pensadores de distintas nacionalidades y disciplinas** inmersos en debates relacionados con la actualidad latina, sur americana sobre todo y, en menor grado, caribeña y centroamericana.

En este sentido, es un producto reconocido por la **actualidad de la información y de los temas** tratados en los artículos. Al mismo tiempo, es altamente valorada la **amplitud de esos temas** abordados, vinculados con la problemática indígena, diversidad, mujeres, medio ambiente, economía, medios de comunicación, en definitiva, temas en torno al debate de la globalización en general. Estos artículos de reflexión y análisis son reconocidos como un aporte valioso en cuanto a las discusiones internas de las organizaciones y movimientos sociales **alimentando sus procesos organizativos**.

Sin embargo, para algunos sectores minoritarios de la sociedad civil, los artículos y los temas tratados no son de mayor profundidad, son muy *“ideologizados, panfletarios”*, con lo cual **no alimentan un debate**. Las opiniones desde este punto de vista catalogaron a la revista como un producto destinado a quienes están muy involucrados en los procesos de movimientos sociales, por lo tanto ya conocen suficiente de lo que pasa. Se utilizó la metáfora *“un apóstol entre apóstoles”* para definir su alcance. Esta crítica se fundamenta en la idea de que el buen periodismo debe intentar llegar a la mayor cantidad de personas, de la manera más objetiva posible.

Con respecto a los usos explícitos de la revista, se mencionó comúnmente su importancia como **material de consulta** entre las organizaciones y movimientos sociales, agencias de información y diversos actores de la sociedad civil en gran parte de la región. En este sentido, **forma parte de las fuentes** que son utilizadas por estas entidades en la elaboración de sus propias noticias, artículos, y distribución de información. Así, es fuente importante para otras agencias de información.

A la vez que es consultada y utilizada para la elaboración de otros materiales, también es **reproducida** (a modo de fotocopias en gran parte) **al interior de algunas organizaciones y movimientos sociales** con el propósito de distribuirla internamente en sus espacios locales. Esto sucede con mayor frecuencia y sistematización, sobre todo, entre las entidades integrantes de la Minga Informativa, lo que refuerza la idea de que este es el “grupo meta” de ALAI.

Una forma de **reproducción indirecta** es la utilización de la revista en actividades diversas como **talleres de formación y capacitación** dentro de algunas de estas organizaciones. Ya que los ejemplares que llegan a las organizaciones y movimientos sociales no son muchos, en la medida en que está destinada, como parte del objetivo directo, a las dirigencias de estos grupos, muchas veces la forma de hacerla llegar a las bases es usarlas como un elemento más dentro de las dinámicas de determinados talleres, según los temas a tratar.

Sostenibilidad de la revista

Como se dijo en el acápite de la Sostenibilidad Financiera (2.4), los **ingresos de ALAI provenientes de la revista están disminuyendo en tanto que el número de suscripciones es menor y el costo del correo cada vez mayor**. A pesar de la gran capacidad de ALAI por producir al menor costo posible, a través de estrategias de intercambio de artículos, información, etc., la inversión ha sido fuerte, por lo que el tema de la sostenibilidad de la revista requiere de revisión y nuevas estrategias para financiarla. Por otro lado, la revista tiene poca distribución a nivel nacional, lo cual limita su capacidad de ingresos a bajos costos, ya que no implica el pago de correo internacional. Tampoco está dentro del circuito comercial, lo que limita su alcance, sobre todo al público en general, quienes pudieran significar más y mejores ganancias.

Es notorio y evidente el hecho de que la gran mayoría de las organizaciones involucradas en la evaluación **no pagan por la revista que reciben**. Aquellas que mencionaron alguna vez haber pagado por recibirla, hoy forman parte de las que ya no están suscritas. Esto se explica, en parte, tomando en cuenta lo que manifestaron algunos grupos, por el hecho de que el tener que pagar por la revista significaría renunciar a la suscripción y dejar de recibirla, ya que se trata de un presupuesto que no es prioritario para estos, más aún si se trata de aquellos grupos que tienen acceso a Internet, y en cuanto a dirigencias hablamos de un porcentaje muy alto, casi total, que permite una satisfacción del flujo de información que se genera por medio de la lista electrónica alai-amlatina.

Sin embargo, **gran parte defiende a la revista en formato impreso**. Opinan que, en caso de verse enfrentados a la necesidad de pagar por ella, discutirían a nivel interno de la organización para colaborar en la perdurabilidad de la revista impresa, aunque el tener que pagar por ella es algo que se pocos consideran como posibilidad factible. Hay otras posturas que expresan más un sentido de **indiferencia respecto de obtener una revista vía Internet o una impresa**, por lo que se decía anteriormente: con el boletín alaiamlatina ya están satisfechos. Aunque, otras organizaciones, en caso de no poder recibirla de manera impresa quisieran, al menos, recibirla electrónicamente.

Bajo esta realidad, se planteó la necesidad urgente de incorporar, al interior de la asamblea de miembros y a lo largo de todas las relaciones que mantiene ALAI, del debate acerca de **una verdadera economía social/solidaria**, en donde todos los movimientos y las organizaciones comiencen por tomar conciencia y formar parte del trabajo de producción material de la revista, en el sentido de **dar valor de cambio además del valor de uso** que ya se le da ampliamente a la revista. Se visualiza aquí un cierto paternalismo por parte de ALAI al asumir el rol de dador incondicional, lo que alimenta la poca consciencia por parte de organizaciones y movimientos a ver la necesidad y el aporte comunitario que se da al pagar por un producto recibido del estilo de la revista.

Observaciones/Limitaciones

- Es concebida como una revista demasiado enfocada en temáticas relativas a América del Sur en contraste con los temas tratados sobre la realidad Centroamericana y Caribeña, lo que genera un sentimiento de exclusión en algunas organizaciones de estas regiones.
- En cuanto al componente de género en la revista, se observa gran contento entre quienes la leen, sin embargo, entre organizaciones y movimientos de mujeres existe un deseo por ampliar el espacio destinado a temas de género y a artículos escritos por mujeres, aunque reconocen su responsabilidad en esta misión.
- Se habla de la poca cantidad de ejemplares que llegan a las organizaciones y movimientos. Solicitan más ejemplares para poder distribuirlos a nivel local. Es clara la relación entre los costos de la revista, su envío y el número reducido de ejemplares por organización, además del objetivo de trabajar con dirigencias, quienes luego se encargan de reproducir/distribuir sus conocimientos.
- Una observación propia es que los artículos en la revista de ALAI casi siempre tienen una tendencia negativa. Siempre argumentan en contra de algo, sobre todo el sistema económico capitalista, la globalización neoliberal y los Estados Unidos. Se escribe más de limitaciones y obstáculos que de posibilidades y opciones. A veces sí se ofrece alternativas, pero en la mayoría de los artículos no. Cabe enfatizar que ese comentario no nos han dado las personas entrevistadas y por eso puede ser una observación determinada por diferencia de cultura.

4.1.2 Las publicaciones/libros

- a) Tres libros de investigación sobre comunicación y movimientos sociales.
- b) Dos libros que abordan las problemáticas globales desde la perspectiva de género.
- c) Cinco publicaciones -cartillas- que recogen memorias de encuentros y conferencias.

Contenido

- a) Se trata de publicaciones que giran en torno al debate de las NTICs y la sociedad de la información vinculándolas con la experiencia que las organizaciones y movimientos sociales en América Latina han vivido en su relación con ellas:

- 1) *"Se cayó el Sistema: Enredos de la Sociedad de la Información"* (2004) contempla el proceso de la CMSI y las propuestas formuladas desde sociedad civil en este marco
- 2) *"Movimientos sociales en la Red"* (2001) en relación con
- 3) *"Comunicación en Movimiento"* (2005), formando parte de una misma investigación de dos períodos en torno al uso de NTICs en movimientos sociales (ambos libros se publicaron también en inglés).

b) Estas publicaciones enmarcan el tema mujeres, género y diversidad en el marco de la problemática de los acuerdos en un período que es concebido como de globalización:

- 1) *"Mujeres contra el ALCA: razones y alternativas"* (2002), envuelve el debate entre y desde la perspectiva de las mujeres frente al ALCA. Es una recopilación de artículos y declaraciones de movimientos de mujeres. Fue publicado junto con FEDAEPS y REMTE (se lo encuentra también en portugués);
- 2) *"Mujeres en resistencia: experiencias, visiones y propuestas"* (2005) aborda diversas miradas en torno a la discusión entre mujeres respecto de los procesos de resistencia. Aborda los análisis y experiencias recogidas desde el FSM. Se lo publicó junto con FEDAEPS (también traducido al inglés).

En formato de cartillas se recogen las memorias y reflexiones de encuentros, eventos y conferencias internacionales:

- 1) *"Retos feministas en un mundo globalizado"*, FSM Porto Alegre, Brasil 2002 (también en inglés);
- 2) *"Pluralizar el mundo, diversificar las voces"*, Conferencia Mundial Contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y otras Formas relacionadas de Intolerancia 2001 (también en inglés y portugués);
- 3) *"Feministas Globales, Liderazgos Plurales"*, conferencia en línea Desafíos del Liderazgo feminista en la lucha contra el racismo, la xenofobia y la intolerancia 2001 (también en inglés).
- 4) *"Por un Milenio Plural y Diverso"* Foro de las Américas por la diversidad y la pluralidad Quito, Ecuador 2001 (también en inglés y francés);
- 5) *"Plan de Acción y Declaraciones Específicas"*, Foro de las Américas por la diversidad y la pluralidad Quito, Ecuador 2001 (también en inglés y portugués).

Alcance / Valoración Externa

Gran parte de las organizaciones y movimientos sociales involucrados con ALAI conocen sus publicaciones, al menos saben que las tienen y un poco acerca de qué tratan, aunque no todas tienen acceso a ellas, ni las han leído. Aquellos grupos que han obtenido algunas de las publicaciones, manifiestan que **las utilizan como material permanente de consulta**, material base para el desarrollo de los análisis frente a posturas políticas al interior de la organización. Por otro lado, hubo varias personas que dijeron no conocer las publicaciones de ALAI.

Otro de los usos mencionados, a la par que valoración de este producto, es que **funciona como elemento para el seguimiento a procesos sociales que involucran a movimientos sociales de América Latina**, desde organizaciones campesinas, indígenas, de mujeres, negros, minorías sexuales, ecologistas, etc. En este aspecto, son utilizados también como parte del **material requerido en actividades de capacitación y formación** dentro de algunas organizaciones, sobre todo en el campo de alimentar los debates sobre realidades y experiencias de otros grupos latinoamericanos.

Se enfatiza, entre quienes valoraron las publicaciones, el componente acerca del análisis en torno al **papel de la comunicación y la información dentro de los movimientos sociales**. Se perciben como aportes dentro de la toma de conciencia frente a esta necesidad, sobre todo en términos de **producción de información propia**.

En ocasiones, sobre todo entre organizaciones y movimientos de mujeres, se rescata el enfoque de **género** que evidencian los textos, así como el abordaje de la problemática de las mujeres y de la temática de la diversidad y la pluralidad por la equidad.

Observaciones/Limitaciones:

- Se observa un alcance reducido de las publicaciones, sobre todo por las limitaciones que impone la distancia que tiene ALAI con organizaciones del resto de América Latina. Muchas de las veces, las organizaciones logran obtener algún ejemplar cuando pasan por la ciudad de Quito. Este hecho no quiere decir que los grupos organizados no desean tener acceso a las publicaciones, recibirlas de alguna manera.
- La distribución nacional tampoco es importante, pocos espacios de la sociedad civil o gobierno han tenido acceso a las publicaciones, lo que podría explicarse desde los objetivos planteados por ALAI.
- Se considera importante que sean traducidos a otros idiomas.

4.1.3 La lista electrónica alai-amlatina

A través de la lista electrónica de ALAI (“alai-amlatina”) se envía un mensaje diario. Además, hay resúmenes cada dos semanas que anuncian nuevos datos ingresados en el sitio web de ALAI. **Los mensajes son artículos sobre la realidad actual en América Latina, escritos por ‘colaboradores en lo informativo’ para ALAI.** Estos colaboradores coinciden, algunas veces, con miembros de la Comunidad MINGA. Los artículos son relativamente largos (hasta 1000 palabras) y como dijo alguien *‘no son noticias, son posiciones’*. Es decir, que **no son solo datos sobre determinados hechos, más bien son análisis o reflexiones de la realidad elaborados desde una determinada postura política.**

Cuando se hizo la evaluación, ‘alai-amlatina’ tuvo alrededor de 18.000 suscripciones, lo que indica un nivel suficientemente alto, sobre todo, en comparación con las visitas al sitio web (23.000 mensuales en el 2004). Estos datos son confirmados por las entrevistas: la mayoría dijo que conocer y recibir los boletines electrónicos de ALAI. **Por otro lado, manifiestan que, casi nunca, visitan el sitio web de ALAI, porque con el boletín electrónico ya saben lo que sucede y el sitio web no tiene gran valor agregado.**

Aunque algunas personas indican que, por lo general, los boletines electrónicos satisfacen la necesidad de acceder a artículos más cortos y actuales, mientras que la revista puede tener artículos más largos de reflexión más profunda. En realidad, **casi no se nota la diferencia entre el contenido de la lista y el de la revista.** La verdad es que para ser un boletín electrónico, los artículos son bastante largos.

Las entrevistas muestran que la lista electrónica es el producto informativo de ALAI más utilizado y valorado. Existe gran satisfacción por el nivel de profesionalidad de los autores y la diversidad de voces. Por otro lado, es una forma cómoda de recibir información, en tanto que llega automáticamente y por la titulación es fácil distinguir entre cuales son de interés para cada lector. Para las personas que reciben mucha información en sus correos, los resúmenes periódicos resultan muy apropiados. Además, es accesible para personas que no pueden visitar sitios web, tan solo correo electrónico.

ALAI recibe frecuentes respuestas a los artículos de ‘alai-amlatina’; la mayoría de personas expresan satisfacción por la información. Al mismo tiempo, hay quienes critican a determinados artículos. En estos casos, ALAI envía el mensaje al autor del artículo.

Como hemos dicho, de todos los productos informativos, **los boletines electrónicos se reproducen a menudo y también se utilizan para fortalecer los propios productos y actividades de los usuarios.** Dice un miembro de la Comunidad MINGA, *“la información de las listas electrónicas también se usan diariamente, estas informaciones son replicadas en nuestros propios servicios informativos, especialmente a través de la radio”*.

La Comunidad MINGA tiene su propio boletín electrónico “pasa la voz”, con noticias sobre campañas de los diferentes miembros de la comunidad.

4.1.4 Los sitios web

Alainet.org

Alainet.org es la **cara pública** de ALAI. Se lanzó por primera vez en 1999. Desde entonces hubo muchos cambios. Actualmente, el mantenimiento se logra a través de una **base de datos** (CMS). El sitio está alojado en Inglaterra y funciona con software libre.

El **contenido** del sitio se ofrece en cuatro idiomas: español, inglés, portugués y francés, con home-page y cartelera en tres idiomas. Sin embargo las versiones en español y portugués son las más frecuentemente actualizadas. ALAI las actualiza todos los días, con énfasis en la página principal, donde se publican entre otras las mismas noticias que se difunden por alai-amlatina. Por otro lado, contiene artículos de diversos temas. También incorpora un 'Área mujeres' e información sobre las publicaciones y la revista de ALAI. Estas páginas son más estáticas pero, en general, es la cantidad del contenido es vasta y se nota que ALAI tiene muchos 'colaboradores en lo informativo', quienes son los autores de la mayoría de artículos que se publican en el sitio.

Aunque hay muchas personas que contribuyen al sitio web, éste **no es interactivo**. "*Creo que la parte más crítica es la parte informativa, más que la interacción con el usuario*" dice un miembro del equipo de ALAI. Sin embargo, no hay foros ni espacios para la retroalimentación de los usuarios. Parece evidente que el objetivo del sitio web es la difusión de información. ALAI opina que la retroalimentación que se recibe por correo electrónico es suficiente. En general, ALAI prefiere colocar cosas en la web que se puedan mantener en términos técnicos y en términos de tiempo. Eso explica que, por ejemplo, no exista un foro de discusión.

Tanto las estadísticas como las entrevistas muestran que el **alcance** de alainet.org es limitado. ALAI monitorea sus estadísticas con frecuencia, a través del programa 'Awstats', que viene con el alojamiento del sitio y que da mucha información. Alainet.org tiene un promedio diario de 1500 visitas al sitio, sobre todo desde España, EEUU, Brasil, Argentina y América Central. En 2004 hubo un promedio de 55.000 páginas visitadas y 23.000 visitas mensuales.

De vez en cuando ALAI hace comparaciones con sitios web de agencias comparables. Esto confirma que las visitas a alainet.org son más bien bajas. La mayoría de las personas entrevistadas no visita nunca el sitio web, o lo hacen muy poco. No es porque no tengan acceso a Internet, sino porque con el boletín electrónico ya no es necesario visitar el sitio web. Los que sí lo han visitado valoran más el área mujeres y la información sobre las publicaciones.

El **objetivo para el año 2005** es un aumento del 20% de visitas al sitio web. Para esto, actualmente se encuentran identificando una lista de organizaciones que tienen relación con ALAI para incorporar sus enlaces en alainet.org. La idea es que estas organizaciones, a su vez, incorporen un enlace con ALAI generando más tráfico al sitio de ALAI.

Observación

- Una limitación en cuanto a la planificación estratégica del sitio web es que no se sabe mucho sobre el uso y la valoración de este desde la perspectiva de los usuarios. ALAI no ha hecho ninguna encuesta para indagar acerca de su propio sitio web, y las respuestas que llegan por correo no tienen mucha información al respecto; hablan más del contenido de los artículos.

4.1.5 Movimientos.org (CWMS)³

El sitio web movimientos.org nació en 1999 y pertenece a la MINGA Informativa de Movimientos Sociales (Comunidad MINGA), que inició en el mismo año. Funciona como **portal** de la Comunidad. Las dos partes más importantes del sitio son la lista con enlaces a cada miembro de la Comunidad MINGA y la lista de noticias sobre los procesos internacionales y los movimientos sociales en general.

³ Esta actividad, en realidad, es parte del programa de Formación, Asesoría y Desarrollo Organizativo, pero como es producto informativo lo describimos en este acápite.

Aunque ALAI no tiene mucha visibilidad en movimientos.org es el **motor del sitio**. ALAI construyó el sitio y todavía es responsable del mantenimiento de la bases de datos. Las noticias son publicadas por ALAI, pero lo publicado en los espacios de los miembros se lo incorporan ellos mismos, aunque para muchos sigue siendo complicado y solicitan ayuda al cuerpo técnico de ALAI. Para que puedan hacerlo, la agencia organizó algunos talleres de capacitación acerca de cómo subir y actualizar contenidos (ver 'talleres y pasantías', acápite 4.2.1.).

El sistema de mantenimiento de los contenidos del portal se genera una **dinámica variable en el sitio**. Algunas organizaciones actualizan su contenido con frecuencia, mientras que otras no han publicado nada por largos períodos de tiempo. Tanto ALAI como miembros reconocen este problema, pero es difícil estimularlos para que publiquen más a menudo.

El **alcance** de movimientos.org es aún más limitado que el de alainet.org: existe un promedio de 400 visitas por día. Sin embargo, una encuesta que se hizo en octubre-noviembre de 2004 muestra que los miembros visitan el sitio todos los días o, por lo menos, algunas veces a la semana. Por lo que, más que un sitio web público, movimientos.org cumple el rol de una 'Intranet' para la Comunidad MINGA. Es la presencia de la Comunidad en Internet, para lograr el intercambio de información entre ellos.

Movimientos.org tampoco es **interactivo** y, por lo tanto, sólo sirve para el intercambio de información. No es una plataforma de comunicación para los miembros, no tiene esa dinámica. Existe una lista electrónica para la conexión y comunicación entre ellos, pero algunos miembros dicen que les gustaría mayor interactividad en el mismo sitio (*"En lo referente a la interactividad sería muy importante poder incluir, entre las tecnologías, las herramientas para chat y difusión de fotografías de los hechos..."*)

Movimientos.org es el sitio de **mayor importancia** para la Comunidad MINGA. Para la mayoría significó su primera experiencia con las nuevas tecnologías y ALAI fue clave en el convencimiento de las oportunidades posibles de obtener por medio de Internet (y el correo electrónico). Cuando nació movimientos.org ningún miembro tenía sitio web propio y algunos todavía no lo tienen, así, es el único enlace de su organización en Internet, y les da **buena presencia**.

Además, **para la existencia de la Comunidad**, el sitio web cumple otro rol significativo al ser uno de los pocos instrumentos que permite a los miembros de saber sobre las diferentes actividades de los distintos movimientos sociales que contiene la MINGA.

En palabras de uno de los participantes: *"...se ha posibilitado ser parte de la CWMS (movimientos.org), y no una experiencia aislada en Internet, lo que permite llegar a un público mayor y un intercambio mayor con las otras redes y coordinaciones de la CWMS"*.

Como los otros productos informativos, el **uso** de la información en movimientos.org es intensivo. Muchos miembros la utilizan para la difusión dentro sus propias comunidades, no sólo en forma digital, sino también en la radio, en impresos y en talleres. Un miembro cubano, por ejemplo, dice multiplicar las noticias obtenidas desde el portal, en su boletín postal que llega a 1500 personas en el país.

Por último, los **talleres de capacitación técnica** que se dictaron no sólo sirvieron para que sepan cómo subir contenidos, sino que implicó una capacitación técnica más amplia que, en ocasiones, se ha replicado dentro de las mismas organizaciones. Que sean las propias organizaciones las que administren su sitio web contribuye a un sentido de independencia frente a ALAI.

Limitaciones/observaciones

- Aunque movimientos.org es un portal muy útil para las organizaciones y redes que son parte de la Comunidad web, **la limitación más grande es que las actualizaciones son muy variables**. No todos los participantes le dan suficiente prioridad para que sea un portal sólido y dinámico. La falta de contenido actual en algunas áreas del sitio, perjudica a la imagen de todo el sitio.
- Otra observación relacionada es que **el funcionamiento de movimientos.org depende mucho de los esfuerzos de ALAI**. Pertenece a la Comunidad pero falta una coordinación y sentido de responsabilidad colectiva. Es poco probable que en corto plazo el sitio pudiera continuar independiente, sin el apoyo de ALAI. En la encuesta los participantes dan sugerencias sobre una coordinación colectiva y otras cosas estratégicas como el aumento de visitantes al sitio, la

sostenibilidad financiera del sitio y el crecimiento de la membresía. Pero estas sugerencias no son muy concretas ni se caracterizan por un nivel alto de pro-actividad o sentido de pertenencia. Aparentemente, el reciente encuentro, que tuvo lugar en Guatemala, resultó en compromisos más concretos por parte de la Comunidad. Sin embargo, llegar a una forma de auto-gestión del sitio web tomará bastante tiempo. Esta limitación tiene una relación directa con la gobernanza de la Comunidad MINGA (ver acápite 3.2).

4.2 Formación, asesoría y desarrollo organizativo

En cuanto a la formación y asesoría, ALAI utiliza diversas formas como, por ejemplo, **talleres** organizados en la oficina de ALAI o en conjunto con un evento internacional. Otra forma es la de **pasantía**, que implica la visita temporal de un miembro de otra organización relacionada. Las actividades formativas de ALAI se dedican tanto a la **capacitación técnica** como a los temas que tienen que ver con aspectos más **estratégicos y políticos de la comunicación** que son claves para la democratización de la comunicación. Aunque las actividades de formación casi siempre son una combinación de ambos aspectos preferimos describirlos de forma separada por razones prácticas.

Además de la formación en este acápite tocamos las actividades de ALAI con respecto a hacer 'lobby' o elaborar propuestas (4.2.3).

4.2.1 Formación técnica

Los talleres o capacitaciones **técnicas** están, principalmente, destinadas a aquellas organizaciones involucradas en la Comunidad Web-Minga Informativa, por tratarse del grupo más cercano a ALAI (ver acápite 3.1) y por las actividades concretas que allí se realizan, fundamentalmente, en torno al mantenimiento del portal. Estas capacitaciones tienen como objetivo principal **enseñar al responsable de cada organización o movimiento a crear su sitio web y a "subir" su información en ese sitio dentro de la Minga desde su país**, sin tener que recurrir a ALAI. Si bien varias han logrado hacerlo solas, la mayoría continúa enviando la información a ALAI para que desde allí se suba. También tienen que ver con el manejo de la información, tener acceso a la vez que cubrir sus propias acciones y eventos.

Como parte de las capacitaciones, sobre todo por las complicaciones que detenta la distancia, existe un **manual** de administrador para el uso y manejo de la Base de Datos. Este manual funciona como elemento de soporte frente a las dificultades causadas por la distancia. Es entregado a quienes han participado en los **talleres de capacitación** para el uso y beneficios en procesos organizativos que pueden brindar las NTICs. Contiene **explicaciones paso a paso**, es didáctico, fácil de comprender, acompañado de ilustraciones que permiten entender mejor el proceso para poder subir la información en los propios sitios web de las organizaciones y movimientos dentro de la Minga.

Otra de las estrategias de capacitación que mantiene ALAI son las **pasantías**. Diferentes miembros de organizaciones de otros países vienen a pasar una temporada a Quito y trabajan en ALAI aprendiendo el uso de NTICs. Es un aprendizaje mutuo que no se ha limitado a lo técnico. Si bien algunos/as pasantes han tenido un perfil más técnico, otros/as son responsables de todo el área de comunicación de su organización y se ha enfocado más en criterios de manejo informativo. Ha habido **5 pasantes desde el año 2001**.

Se evidencia que lo aprendido a través de la formación/acompañamiento de ALAI, fundamentalmente entre los grupos dentro de la Minga, es **reproducido** entre los grupos de trabajo de estos movimientos. Varios de estos grupos nos han contado cómo han incorporado la experiencia de trabajo colectivo en la creación de y el intercambio de la información que se da en la Minga, al interior de sus organizaciones, fortaleciendo sus áreas de comunicación, sus espacios en los medios de comunicación, masivos y alternativos, en tanto que creadores, cada vez más, de su propia perspectiva frente a los sucesos ocurridos.

Al sentirse enriquecidos y beneficiados por los talleres, suele solicitarse **mayor continuidad en las capacitaciones**. Solicitan nuevas capacitaciones, mayor acompañamiento, seguimiento en el proceso de reproducción de lo aprendido al interior de los movimientos y, así, encontrar los mecanismos para hacer llegar el conocimiento a las organizaciones de base.

Observaciones/Limitaciones

- La distancia vuelve a ser una limitación para poder dar continuidad a los procesos de formación. Cuando se trata de recién iniciados en el campo de las NTICs o de personas que tienen condiciones técnicas precarias, es difícil la formación a distancia.
- El hecho de que las capacitaciones/formaciones sean gratuitas disminuye las posibilidades de que los responsables de esta área en ALAI se movilicen para realizarlas.

4.2.2 Formación (y acompañamiento) en comunicación estratégica

Además de talleres y pasantías específicas organizadas por ALAI con relación al aspecto más **estratégico de la comunicación**, este tema también hace referencia a un proceso continuo de **acompañamiento**. Este tipo de actividades son más **intangibles** y, por lo mismo, más complicadas de explicar apropiadamente. Implican un espectro amplio de esfuerzos que tienen que ver con el acompañamiento a organizaciones y redes de activistas, sobre todo los participantes de la Comunidad MINGA. No son actividades sumamente estructuradas o planificadas, sino más bien **desarrolladas de manera orgánica** según demandas específicas. Los procesos internacionales, como el Foro Social Mundial y la Campaña contra el ALCA, son buenas ocasiones para este tipo de formación.

La formación y el acompañamiento que lleva a cabo ALAI con respecto a la comunicación estratégica, en primer lugar, se articula en base a una **sensibilización** respecto de la importancia de la **comunicación** en el empoderamiento de organizaciones y movimientos sociales. ALAI los apoya en la formulación de estrategias en torno a las dinámicas comunicacionales. Se trata, sobre todo, de un **posicionamiento político y formulación de metas y objetivos** de cada organización o de la red. Con estas herramientas, la articulación de lo que se quiere lograr se ve facilitada. Las TICs pueden o no pueden ser parte de esa estrategia comunicacional, pero es claro que no constituyen objetivo en sí mismo.

Este tipo de acompañamiento en torno a la comunicación, se manifiesta de manera más visible durante los encuentros internacionales en donde ALAI juega el rol de coordinadora de lo que respecta a la difusión de información sobre los procesos en juego. ALAI impulsa y coordina **pools informativos** que hacen referencia a equipos de “reporteros” que forman parte de las mismas organizaciones participantes. En este aspecto, se dividen tareas entre los grupos organizados para lograr una cobertura óptima. Dentro del equipo existen algunos “reporteros” con poca o casi nula experiencia en escribir notas periodísticas, la cual van adquiriendo en el proceso de participar en estos pools informativos.

Por esto, ALAI organiza **talleres** previos a los encuentros, en donde se adquieren algunos conocimientos para lograr el funcionamiento de la cobertura colectiva de los eventos. El aprendizaje, según manifestaron, es fundamental, se trata un aprendizaje de ida y vuelta. *‘Participé en el taller en Porto Alegre y me encuentro allá con otras organizaciones de mujeres. He aprendido mucho, como estructurar a nivel escrito los reportajes, como hacerlo en forma sintética.’* Además del contenido, ALAI facilita y coordina **la difusión de esos reportajes hacia afuera**, es decir, hacia las personas y organizaciones que no pueden participar directamente del encuentro.

La capacidad práctica de los reporteros es bastante estable. Las personas formadas se sienten con la real capacidad de escribir notas y, muchas veces, comienzan a jugar un papel estimulador en la **producción propia de información** desde sus organizaciones. Al mismo tiempo que son capacitados, capacitan a sus compañeros de militancia.

Observación

- Se observa que al hablarse de estrategias de *comunicación*, en realidad en el presente se refieren más a *información*. La cuestión, para los movimientos sociales, radica en informar al resto del mundo sobre sus actividades y articulaciones, para tener más éxito en sus campañas y *lobby*. La comunicación tenía más fuerza cuando ALAI recién iniciaba en el trabajo de promoción de las TICs entre las organizaciones sociales. Ahora ya lo han asumido por su cuenta.

4.3 **Hacer 'lobby', elaborar propuestas en eventos internacionales**

Sumado a la coordinación del ámbito comunicacional en encuentros internacionales, ALAI **contribuye a los procesos de negociación** que resultan en **propuestas y declaraciones**. Estos procesos, normalmente, se inician algunos meses antes del encuentro, en 'prepcoms', o de manera más informal. Es durante esta fase preparadora cuando se desarrollan los posicionamientos de las delegaciones oficiales y cuando las organizaciones de la sociedad civil encuentran un espacio con mayores posibilidades de incidencia en las decisiones en juego.

Es imposible, claro está, medir la contribución específica de ALAI en las declaraciones de instancias o eventos ciudadanos del Foro Social Mundial, por ejemplo, o las declaraciones finales de la Cumbre Mundial de las Sociedad de la Información (CMSI). Sin embargo, las entrevistas dan cuenta de una imagen que refiere a ALAI como actor fundamental en la **formulación de las propuestas y agendas**, así como en el **lobby** para la inclusión de estas propuestas en las declaraciones finales. *'ALAI se ha convertido en un valioso articulador de actividades concernientes a los movimientos sociales, con mucha incidencia política, como el FSM y el Foro Social de las Américas'*.

Varias personas manifestaron que las contribuciones de ALAI siempre son **constructivas y bien preparadas**. *"ALAI fue la única organización que presentó por escrito sus propuestas posiciones para las negociaciones de la cumbre en términos de postura como país. La posición que estoy llevando la semana que viene para las últimas sesiones antes de la cumbre incluyen todas las propuestas de ALAI"* dice un miembro del gobierno ecuatoriano que representa al país en la CMSI en Tunes.

ALAI tiene vasta experiencia en este tipo de procesos y por eso es considerada **realista** en términos de planteamiento de propuestas ante las instancias oficiales, sabe qué posiciones son más probables de ser aceptadas. *"ALAI fue de las organizaciones que más recomendaciones hizo. Sabe qué posibilidades existen para escoger los modelos de gobernanza, están al tanto de las realidades sociales. No es la opción más idealista sino la más viable"*. Así se comentó respecto del papel de ALAI en las preparaciones nacionales para la CMSI. Esta participación o intervención por parte de ALAI también contribuye a que se **tome en serio a los actores sociales**.

En algunos casos, las contribuciones de ALAI son más tangibles, fundamentalmente, en el Congreso de la CLOC y la Campaña Continental contra el ALCA. Para este último caso, ALAI se encargó del **slogan** y del **logo** de la Campaña y elaboró el **diseño del sitio web**. Además, envía **boletines electrónicos** diarios y hacen la **revista**.

4.4 **Recomendaciones con respecto a las actividades, productos y servicios**

Con respecto a la revista **"América Latina en Movimiento"**

- Al igual que otras revistas de debate político que circulan a nivel nacional, tanto en espacios académicos como universidades y bibliotecas, así como en bares, cines, librerías y demás espacios públicos (ejemplo: "Tintaji"), pudiera ampliarse la circulación de la revista incursionando en estos espacios. Aunque llegar al público en general no sea su principal objetivo, puede funcionar como una estrategia para la sostenibilidad de la revista, y financiera en general, ya que el consumo de la revista aumentaría considerablemente. Esto también ayudaría a tener más suscripciones pagadas, lo que parece ser una tarea clave en donde ALAI debe poner un esfuerzo adicional. La revista recibe ingresos mucho menores a la mitad de su costo, y esto debe irse virviendo de alguna forma.
- En la misma línea, aunque no sea un objetivo principal de ALAI alcanzar al público en general, una estrategia más, dentro del trabajo de lucha por la democratización de la información, por el acceso a información alternativa producida desde los/las protagonistas, cabría un mayor intento por parte de ALAI en la "traducción" del contenido de la revista a un lenguaje más accesible para la gran mayoría de la población de base, no especializada en los temas tratados y sin un nivel académico incorporado.

Con respecto al **sitio web alainet.org**

- ALAI debería reconsiderar seriamente el querer destinar grandes esfuerzos en tratar de aumentar las visitas al sitio web. Rebelión y Red Voltaire son "competidores" con más recursos que se concentran en ofrecer noticias alternativas sobre el continente. Estas agencias no llevan a cabo

un trabajo social adicional como sí lo hace ALAI. El alcance de ALAI al público en general es limitado, por un lado y, por otro, no forma parte de sus objetivos principales.

- Los activistas de movimientos sociales a los que ALAI sí alcanza, prefieren el boletín electrónico. Respecto del sitio web, parecería mejor desarrollar el sitio como un espacio de información relevante alrededor de lo que realiza ALAI (sitio **corporativo**) y continuar con las publicaciones de 'noticias' diarias que se difunden a través del correo electrónico.
- Además, como se dijo antes (acápito 2.6), sería buena idea llevar a cabo alguna investigación para conocer más sobre quienes visitan el sitio web; sus opiniones, necesidades, objetivos, etc.

Con respecto a las actividades **de capacitación**:

- Si las pasantías parecen demostrar resultados positivos en la formación de quienes las hicieron, habría que seguir impulsando este tipo de estrategias pero enfocándola desde la mirada de capacitar/formar a futur@s capacitador@s/formador@s.
- Otra recomendación relacionada es que ALAI busque formas para dar mayor permanencia a la formación que ofrece tanto en lo técnico como en comunicación. El plan que tiene ALAI para la formación a distancia podría ser una buena solución. Si no logra conseguir los fondos para implementarlo completamente, una alternativa pudiera ser que se desarrollen comunidades autogestionadas con líneas temáticas.
- Es importante que se tomen en serio mecanismos de cobro para los distintos tipos de capacitaciones/formaciones. En este sentido, las pasantías también son positivas, ya que se integra al personal a quien se está enseñando. El proceso, recién iniciado, de trabajar más en la generación de conciencia acerca de los costos reales de este tipo de servicios ofertados por la agencia es importante. El objetivo sería de que estos costos sean asumidos y compartidos, dentro de las posibilidades de cada grupo involucrado.

5 TEMAS FOCALES: TICS Y GENERO

Al ser ALAI una contraparte de Hivos en los temas de las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICs) y género, el equipo de evaluación ha dado atención específica al funcionamiento de ALAI alrededor de estos dos temas.

5.1 Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación

Uso y rol de las NTICs a nivel interno

Para el funcionamiento de ALAI las NTICs adquieren una importancia suprema. Estas atraviesan a la agencia en todos sus aspectos. En la producción y redacción de información, en la comunicación con los movimientos sociales, difusión de la información (las listas electrónicas, sitios web), en el diseño de la revista, contabilidad, etc. *“No se puede hablar de ALAI sin hablar de las tecnologías”*.

Tanto el **equipo técnico humano, como el equipo material de ALAI presentan niveles elevados de formación y calidad**, sobre todo, si se los compara con otras ONGs. En los últimos años ha habido un salto exponencial en cuanto a las tecnologías; se relanzaron los sitios web con base de datos (CMS), se instaló la red local (LAN) con conexión permanente a Internet y obtuvieron nuevos servidores, donados por Hivos en el 2004. El servidor que había antes colapsó por el exceso de datos almacenados. Ahora, ALAI cuenta con 3 servidores: uno de correo, uno de pruebas y uno de archivos. El espacio donde están no es el más apropiado todavía; falta mayor ventilación.

ALAI cuenta con dos personas que trabajan exclusivamente en la parte técnica. Sumado a su interés por cuestiones técnicas, están muy de acuerdo con los objetivos que plantea ALAI. Tratan de implementar el **software libre** en la mayoría de espacios con los que trabajan. Entonces, los servidores son de Linux, las bases de datos de PHP y MySQL. Trabajan con Mozilla Fire Fox desde inicios del 2005 y están comenzando con ‘open office’.

Para **capacitarse** e informarse sobre actualizaciones en avances tecnológicos, utilizan sobre todo Internet. Otras fuentes son un problema, más aún cuando faltan los recursos para una capacitación adecuada. Sin embargo, para algunos programas, herramientas y nuevas metodologías, necesitarían más ‘background’.

Uso y rol de las nTICs al nivel externo

Las entrevistas con miembros de la Asamblea de ALAI, colaboradores en lo informativo y miembros de la Comunidad MINGA dan la impresión de que **el nivel de uso y acceso a las NTICs es bastante alto**. El correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado y gran parte usa Internet como fuente importante de información. Lo que parece menos desarrollado son los sitios web corporativos de organizaciones individuales. Las organizaciones difunden más su información a través de boletines electrónicos. Una muestra de que tienen pocos problemas de conectividad (por lo menos cuanto al correo electrónico) es que la mayoría dice que, técnicamente, no tendrían problemas en recibir la revista de ALAI en formato digital.

Hay personas y organizaciones que **tienen un nivel más avanzado** respecto del uso de las nuevas tecnologías, como son los colaboradores en lo informativo y los miembros de la Asamblea. Ellos hacen uso, incluso, de herramientas como el chat, skype, blogs, foros, wiki y participan en reuniones virtuales.

No cabe duda de que **sin el uso, especialmente del correo electrónico y los boletines electrónicos, la incidencia de estos movimientos sociales sería mucho menor**. La comunicación dentro de redes internacionales, con otros movimientos y en todas las fases previas, durante y después de encuentros internacionales hubiera sido mucho más problemática. *“...finalmente aterrizamos al Internet que nos permitió a los dirigentes sociales del movimiento urbano popular de América Latina establecer una comunicación inmediata, rápida y horizontal para coordinar continentalmente nuestras luchas”*, comenta un miembro de la Comunidad MINGA. Otro dice, simplemente, *“no hay comunicación sin Internet, no sabía como era antes”*.

Aunque las organizaciones y redes que participan en la Comunidad MINGA no tienen muchos problemas con el acceso a las NTICs, la situación es diferente para sus grupos meta a nivel local. **El acceso y la capacidad de los dirigentes regionales y locales en cuanto a las NTICs, es bastante limitado.** Por eso, sus cuerpos coordinadores traducen y transforman la información que viene en formato digital y en un lenguaje más académico y la difunden a través de medios tradicionales como diarios de prensa, programas radiales y revistas locales.

Posicionamiento, rol y valoración de ALAI en cuanto a las NTICs

No es necesario explicar que ALAI ha jugado un papel fundamental en lo referido a la sensibilización y capacitación respecto de las nuevas tecnologías, tanto dentro de los movimientos sociales en América Latina como en la misma sociedad ecuatoriana.

Dentro de la Comunidad MINGA, el papel de ALAI por introducir, sensibilizar, capacitar y estimular ha sido enorme. Algunos ya utilizaban las NTICs antes de conocer a ALAI, pero para la mayoría, **la primera experiencia con las nuevas tecnologías fue a través de ALAI:** *“ALAI fue una de las primeras instituciones que insistió sobre la implementación de la comunicación y cómo utilizar las nuevas tecnologías. Con ALAI descubrí la parte teórica de las nuevas tecnologías..., que no son únicamente una herramienta, pero también un cuerpo teórico sobre una estrategia, por ejemplo, la promoción que hace ALAI sobre la agenda social para la democratización de la comunicación”.* Es verdad que, en sus esfuerzos por sensibilizar alrededor de las nuevas tecnologías, **ALAI nunca ha tenido un enfoque meramente técnico.** Siempre ha abordado el tema como parte de una estrategia de comunicación más extensa. Además, investiga e informa alrededor de los riesgos de esta revolución informática, sobre el derecho a la comunicación y la filosofía del software libre.

En la sociedad civil ecuatoriana, la asociación entre ALAI y las NTICs es fuerte, básicamente, por el rol protagónico que tuvo ALAI en Intercom y Ecuánex, el primer ISP del país. *“ALAI está entre los líderes en este terreno, ALAI e Intercom son los pioneros en las TIC”.* Como decíamos antes, el dominio ecuatoriano estaba a nombre de la directora de ALAI hasta hace muy poco tiempo. De igual manera, las luchas de ALAI por **el derecho a la comunicación y software libre** fortalecen su imagen en cuanto a las nuevas tecnologías.

Actualmente, las NTICs continúan siendo importantes para ALAI, sobre todo, el correo electrónico y las listas electrónicas. Sin embargo, se observa que, en las redes de movimientos sociales y en la sociedad ecuatoriana, **no se percibe a ALAI asociada con la vanguardia, como antes.** Ya no se observa la inquietud, la tendencia hacia lo nuevo que debió haber tenido ALAI cuando recién aparecieron las TICs.

Existe amplia variedad de herramientas nuevas que podrían colaborar en el trabajo interno de la Comunidad MINGA, la Asamblea y la red de colaboradores en lo informativo, así como también en el ahorro de costos. Por ejemplo, reuniones virtuales, foros o ‘feedback form’ en los sitios web, chat, skype, encuestas digitales, etc. **ALAI no juega el mismo papel de antes de experimentar, sensibilizar y estimular sobre estas TICs más modernas** (salvo la formación en distancia) dentro de sus redes, aunque varios representantes de diversas agrupaciones lo demandan y algunos ya están más avanzados que la misma agencia. *“En lo referente a la interactividad sería muy importante poder incluir las herramientas para chat y difusión de fotografías de los hechos...”* dice un representante de la Comunidad MINGA sobre movimientos.org. Algunos miembros de la Asamblea de ALAI expresan el deseo de que se tome la iniciativa de tener más reuniones virtuales.

La explicación de ALAI es que **“no queremos concentrarnos en los (grupos) más avanzados, para no excluir al resto que no tiene acceso a las herramientas más modernas. Nos ponemos en el medio”.** Además, la directiva de ALAI considera que el correo electrónico sigue siendo el mejor instrumento: *“El chat está bien para cosas puntuales, pero además reacciona no más”.* Actualmente, se observa que algunos miembros y colaboradores están a un paso más que ALAI. Cabe decir que el equipo técnico de ALAI sí experimenta más y utiliza chat y skype en sus comunicaciones con el alojador del sitio web en Inglaterra.

Su posición de pionera en tecnologías dentro del Ecuador, no logró mantenerla. Como se ve en muchos países, a fines de los años 90, los espacios de proveedores sin fines de lucro de servicios de

Internet como EcuaneX, se redujeron y surgieron empresas privadas que ocuparon el vacío. El ritmo de los ISP alternativos es diferente y no les interesa la competitividad. EcuaneX dejó de cumplir sus compromisos, no tenía buena administración y, por esto, varios clientes se desafilieron. Sin sostenibilidad financiera era difícil mantener su espacio político. Hoy, EcuaneX tiene una posición muy débil; ALAI sigue siendo miembro mas no activo. **Todavía es evidente la idea de conexión entre ALAI y EcuaneX, lo que es más perjudicial que otra cosa.** La mala reputación de EcuaneX/Intercom, repercute en ALAI, aunque ALAI ya no tenga que ver con el fracaso de EcuaneX.

Observaciones/limitaciones

- El equipo evaluador no está totalmente convencido de que ALAI no pudiera jugar un rol más activo en introducir y estimular el uso de otras NTICs además del correo electrónico y los sitios web. No creemos que hacerlo excluiría, necesariamente, a los grupos menos avanzados. Cuando recién llegaron las NTICs, ALAI realizó grandes esfuerzos para sensibilizar a los movimientos sociales en el tema y, sin embargo, no tenía el miedo que manifiesta ahora por una posible exclusión de las organizaciones que no tienen acceso a Internet. Las innovaciones, precisamente, se difunden a través de grupos pioneros dentro de una comunidad que muestran el valor agregado de algunas herramientas a los demás y las estimulan a usarlas. Claro que, cada NTIC tiene sus ventajas y desventajas, aunque, para redes internacionales en las que trabaja ALAI, instrumentos como chat y skype han mostrado ya su valor agregado.
- Se observa que, más que cumplir el rol de difusor de las posibilidades técnicas, el trabajo de ALAI, actualmente, radica más en el campo de las NTICs como una estrategia; es un trabajo más teórico. Esto se observa en sus artículos y publicaciones, así como en la lucha por los derechos de la comunicación. ALAI piensa que, en la actualidad, su valor agregado se manifiesta más en el campo de lo teórico, porque los aspectos más técnicos ahora ya están cubiertos por otros actores.

5.2 Género

Balance de género

Se evidencia la promoción y participación, por parte de ALAI, de **eventos y encuentros internacionales** que, entre otras temáticas, toman en cuenta con ímpetu las reivindicaciones de las mujeres.

La Mayoría de las **publicaciones (libros)**, sobre todo aquel en formato de cartillas, gira en torno a debates sostenidos alrededor de la “problemática” de género y las experiencias en las que se ven envueltas las mujeres y sus organizaciones y movimientos. Por otro lado, en las publicaciones sobre NTICs y movimientos sociales el tema de género es claramente tomado en cuenta, abordado y reflexionado, en efecto, de tres personas autoras, una es mujer (Sally Burch).

En cuanto a la **revista**, como se mencionó en el acápite 4.1.1., es evidente un espacio destinado para las mujeres, ya sea por ser ellas parte del tema a tratarse en el artículo o por ser las autoras del mismo o de artículos sobre otros temas. Sin embargo, a pesar de que siempre hay, al menos, tres o cuatro artículos de esta índole en la revista, en relación al número total de artículos, que generalmente ronda los 15, este espacio se muestra reducido. ALAI sí hace esfuerzos para que más mujeres escriban artículos, pero no es fácil.

Si bien el **personal** de la sede operativa de ALAI no refleja una equidad de género (dos mujeres y 6 hombres), se percibe la intervención de mujeres de otros espacios de la sociedad civil en Ecuador dentro del trabajo de ALAI. Se percibe un fuerte vínculo entre ALAI y ONGs como FEDAEPS y REMTE que trabajan casi exclusivamente el tema de género y también de diversidad y equidad. De hecho, quien fuera anteriormente la encargada del área de mujeres de ALAI, es miembro importante de FEDAEPS, y ella continúa colaborando con ALAI.

En cuanto a la mirada por parte de miembros de la asamblea y colaborado@s informativ@s, Minga Informativa y organizaciones externas, existe un acuerdo generalizado sobre una real **transversalidad de género** en las diversas actividades, servicios y productos que ofrece y provee ALAI.

Rol y Valoración

El papel de ALAI frente a la perspectiva de género es resumido como un **apoyo y acompañamiento** por la reivindicación del tema de género y mujeres en los diversos movimientos sociales, más aún en aquellos que son de mujeres. Consideran que ALAI es una agencia que, como muy pocas, **las toma en cuenta y las ayuda** en sus esfuerzos por alcanzar niveles más altos de incidencia en las decisiones políticas, en la opinión pública, en el resto de movimientos sociales, etc.

La capacidad de ALAI por permitir el **acceso a la información y el análisis** de temas importantes para las mujeres que colaboran en la formación de una postura frente al tema de género es altamente valorada. Esto permite el fortalecimiento de las posturas de las organizaciones de mujeres, a la vez que la profundización acerca del debate que las implica, importante para su defensa.

Otro aspecto mencionado con frecuencia como motivo de valoración del trabajo de ALAI respecto del tema género, es el hecho de **proveer una visión latinoamericana del trabajo y reivindicaciones de las mujeres**. Esto es asimilado como una ayuda en la búsqueda de conocimiento sobre el pensamiento de LAS mujeres a nivel regional. En este sentido, a través de los flujos de información y las dinámicas posibles de comunicación entre las diversas organizaciones de mujeres, se valora sus posibilidades de **incrementar su visibilidad a nivel latinoamericano y también mundial**. Al mismo tiempo en que logran mayor visibilidad, logran encaminarse en un proceso de **articulación de movimientos de mujeres** a través del conocimiento de la existencia de otras organizaciones y de sus contactos vía electrónica, lo que es atribuido en gran medida al trabajo de ALAI.

La transversalidad del tema de género

ALAI considera el tema de género como un tema transversal que tiene que ver con todos los demás temas en los que opera. Trata de incluir la perspectiva de las mujeres en todas sus expresiones. En cuanto a las posibilidades y consecuencias que tienen las nuevas tecnologías para las mujeres, tiene mucha experiencia y reputación. Por medio de todas las entrevistas y las observaciones que realizamos, percibimos que **ALAI es muy exitosa en incorporar el tema de género de manera transversal en su trabajo**. Parece que, en este momento, la escasez de personal en el área de mujeres no se evidencia desde afuera. Hubo un importante esfuerzo en este aspecto en fechas pasadas, que no ha concluido totalmente. Percibimos que sin la gente dedicada específicamente al tema, la continuidad de dicho éxito se debilita. Por lo mismo, consideramos que, para continuar ese enfoque y dicha reputación a largo plazo, deben encontrarse más recursos humanos.

Limitaciones/Observaciones:

- La presencia de más artículos escritos desde y sobre mujeres en la revista es una de las observaciones más recurrentes, aunque las mujeres asumen su responsabilidad frente a este hecho en el sentido de ser ellas más activas en la producción de artículos, en la búsqueda de mujeres escritoras y pensadoras, etc.
- No existen datos desagregados por sexo en las diversas áreas de trabajo y actividades de ALAI.

5.3 Recomendaciones en cuanto a las NTICs y género

- Con respecto a las **NTICs** la recomendación sería que ALAI recoja algo de su rol pionero en brindar el funcionamiento en las comunidades internacionales en las que juega un rol central. Dar más continuidad a los esfuerzos de formación y conocer mejor a los usuarios de los productos informativos. Incorporar nuevas herramientas como el chat, skype, etc. podrían disminuir las distancias, aunque no puedan sustituir los contactos cara a cara.
- Con respecto al **género como tema transversal**, para continuar el éxito de que exista como tema transversal a largo plazo, ALAI debe solucionar la escasez de personal. Si faltan los recursos financieros, a lo mejor puede pensar en establecer un *pool* de expertas en género que quieran contribuir al tema al interior de ALAI.

6 IMPACTO

Al ser la Comunidad Web-Minga Informativa considerada como el grupo meta de ALAI le hemos dado más importancia dentro del análisis de los impactos manifiestos. Por otro lado, es muy difícil poder medir estos impactos entre lectores/as, visitantes al sitio web, suscritos en el boletín electrónico, etc., debido a la escasez de datos representativos.

Es necesario tomar en cuenta que los impactos aquí expuestos se basan en las percepciones de las personas que participaron durante el período de evaluación, fundamentalmente el grupo meta. Se trata de un rescate de la subjetividad de estas personas, de sus ideas y opiniones alrededor de los beneficios o falencias atribuidas a ALAI.

6.1 Impactos a nivel de la comunidad MINGA

Uno de los impactos más claros e importantes que se evidenciaron durante el proceso de la evaluación tiene que ver con un **salto cualitativo en las dinámicas de interrelación entre las organizaciones y movimientos sociales** de diferentes países de América Latina y El Caribe, incluso algunas en otros continentes. Este salto se aprecia en el sentido de la existencia del cambio que se da desde el **paso de una posición de acciones aislada a una de integración entre acciones diferentes y descentralizadas**, que las transforman en colectivas. Esta articulación se ha logrado fundamentalmente entre movimientos de campesinos y campesinas, que conforman la CLOC, y aquellas que integran la llamada Minga Informativa.

6.2 Impactos a nivel de cada una de las organizaciones de la MINGA

Es interesante la valoración que otorgan los diversos actores involucrados en cuanto a la toma de conciencia frente a la importancia de incorporar la discusión sobre cómo la organización o el movimiento debe **abordar el problema de la comunicación a nivel interno**. Reconocer que un área de comunicación es valioso ya que la generación propia de información a modo de noticias desde la perspectiva propia de los/las protagonistas permite la defensa de los objetivos y las reivindicaciones propias. Esta valoración tiene varios otros aspectos como el mismo **flujo de información, el intercambio de conocimientos, el establecimiento y mantenimiento de contactos con movimientos de otros países y que trabajan en otras áreas, reproducción de lo aprendido con ALAI en las organizaciones de base de su entorno**.

Un ámbito particularmente mencionado tiene que ver con las posibilidades que ha brindado ALAI en la **introducción, valoración y capacitación de las NTICs**. Este proceso se dio fundamentalmente durante el período de conformación de la Comunidad Web/Minga Informativa. En la actualidad, los esfuerzos y necesidades están más encaminados a tratar de resolver inquietudes de índole estratégica y más teóricas sobre las NTICs.

El hecho de verse involucrados con nuevas dinámicas de comunicación y flujos de información, genera un sentimiento de empoderamiento alrededor de las capacidades de cobertura y producción de noticias propias, lo que ha sido constatado ampliamente en los espacios de eventos internacionales como el FSM y otros encuentros. En este aspecto, hubo quienes se refirieron a los resultados de este proceso como la **aparición de nuev@s comunicador@s de prensa alternativa**.

Fue posible notar que se reconoce como impacto importante el **poder hacer uso de la información que provee ALAI para fortalecer**, no solo las dinámicas internas de sus propias organizaciones a través de discusiones y debates, sino poder incorporarla en sus productos informativos, como revistas, volantes, boletines, etc., dirigidos a sus organizaciones de base.

A través de la creación de puentes entre las diferentes organizaciones y movimientos de Latinoamérica, así como de la posibilidad de tener un espacio propio en Internet, haber aprendido y aprehendido nociones referidas a las NTICs y a la comunicación en general, estos grupos sienten que han logrado ganar **mayor visibilidad a nivel regional e incluso mundial**. Expresan que existe **mayor presencia e incidencia de organizaciones y movimientos sociales y sus reivindicaciones a través del trabajo que lleva a cabo ALAI**. Cabe destacar la primacía de este impacto en el entorno

de las organizaciones y movimientos directamente vinculados con la Comunidad Web/Minga Informativa.

Otro de los impactos recogidos habla de una **mayor capacidad de análisis** por parte de las dirigencias a las que destina ALAI sus productos, pero también a cierto nivel de las organizaciones de base con las que estas dirigencias trabajan, aunque esto depende casi 100% de las dinámicas internas de cada organización. Este incremento en el nivel de las discusiones es atribuido a la información que provee ALAI.

Finalmente, se visibilizó a manera de impacto, que el trabajo realizado por ALAI logra, tal como lo resume una de las personas involucradas en la evaluación, **“Dar voz a la población minoritaria que no tiene espacios para expresarse en la prensa y medios oficiales”**.

En el Informe sobre el Desarrollo Mundial 2001-2002 se distinguen 3 estrategias claves para aliviar la pobreza. Estas pueden traducirse, también, en **tipos de impactos**. Se refieren a *promocionar oportunidades (económicas)*, *facilitar empoderamiento* y *aumentar seguridad*. En el caso de ALAI, se puede concluir que la mayoría de los impactos señalados arriba tienen que ver con **facilitar empoderamiento**.

Dentro de esa categoría existen tres niveles: empoderamiento a el nivel individual, a nivel institucional (organizativo) y a nivel (inter) nacional. **ALAI facilita el empoderamiento, sobre todo, a nivel institucional** ('Impactos a nivel de cada una de las organizaciones de la MINGA') **y a nivel internacional** ('Impactos al nivel de la comunidad MINGA'). El empoderamiento directo entre individuos no está muy presente. En forma indirecta –a través de las redes nacionales- ALAI sí llega a estos⁴.

Observaciones/Limitaciones

- Es evidente el impacto de ALAI en la Minga Informativa, su grupo meta más claro. Sin embargo, fuera de esta comunidad específica de movimientos, no se observa un alcance importante desde ALAI, en tanto que la información que produce llega de manera limitada a la sociedad civil, menos aún al público en general. Por lo tanto, no se puede decir que ALAI influye la opinión pública.
- Es claro el objetivo de ALAI de enfocar su trabajo en grupos determinados, aquellos más organizados, lo que, en cierta forma, hace que se convierta en un “apóstol entre apóstoles” como se dijo antes (ver acápite 4.1.1.).
- Se expresa la idea de mayor presencia de ALAI en América del Sur que en América Central, lo que hace que se la reconozca más como una agencia Sur Americana para Sur América.

Reacción de ALAI frente a las observaciones y/o limitaciones presentadas: se explicó que estas limitaciones mencionadas expresan la consecuencia de una política consciente y realista. *“Nosotros nos enfocamos en las redes y en representantes de los movimientos sociales, y son ellos quienes tienen la tarea de difundir y traducir nuestra información a sus bases. Nosotros colaboramos en su fortalecimiento a través de la formación en la comunicación”*. En la conclusión se discutirá respecto de este tema con mayor profundidad.

6.3 Recomendaciones con respecto al impacto

- Como observamos antes, ALAI valora ciertos encuentros y foros internacionales por su gran incidencia, ya que permiten la agilización de las agendas de acción social. Cabe decir que no se trata sólo de encuentros puntuales, pero también de procesos continuos como la Campaña Contra el ALCA. Sin embargo, se observa, sobre todo desde una perspectiva externa, que el impacto de ALAI parece tener un carácter bastante coyuntural. Si bien ALAI se dedica, precisamente, a darle continuidad a los efectos logrados en los encuentros en los que participa, el grupo que disfruta de dicho seguimientos es limitado. Siendo así, pudieran intentar tener un impacto permanente más amplio y visible.
- Un impacto notorio de ALAI se percibe en el entorno intelectual, teórico y de grupos que participan en eventos internacionales. Sería interesante trabajar más la relación con actores en

⁴ Un análisis más profundo sobre impactos en cuanto al 'TICs para el desarrollo' se encuentra en 'ICT for development Case Studies, Synthesis Report', December 2003, Maartje Op de Coul.

niveles menos teóricos y más prácticos/activistas, por ejemplo, logrando “traducir” sus análisis a un lenguaje más sencillo que permita el acceso de un grupo más amplio.

7 CONCLUSION

“Mapeo” de ALAI

Durante el proceso de evaluación nos dimos cuenta de que lo que estuvimos haciendo fue descubrir a profundidad lo que ALAI es y *no es*, lo que *hace* y lo que *no hace*, a quienes alcanzan sus actividades y con qué intensidad. Además de este ‘*mapeo*’ que se iba formando –con fronteras permeables- descubrimos cómo funciona ALAI, cual es su dinámica de trabajo, su posicionamiento y, sobre todo, cómo es valorada ALAI en tanto que organización y respecto a sus actividades y productos.

Así, lo que esperamos como resultado **de esta evaluación es que Hivos, al igual que otras organizaciones, reconozcan cuáles son los elementos que apoyan (apoyarán) y, así mismo, cuáles son aquellos a los que no apoyan. Por otro lado, dar a conocer en qué aspectos ALAI puede mejorar para elevar la calidad de su trabajo.**

Éxitos/Fuerzas

La impresión que deja el informe es que existen varios elementos que caben dentro de lo que llamaríamos “lo que ALAI es, lo que hace, a quiénes alcanza y con qué intensidad”. En este sentido, **éxitos o fuerzas.**

ALAI es una especie de motor dentro de la red de movimientos sociales Latinoamericanos con la que se involucra. Toma iniciativas, es confiable, tiene vasta experiencia en diversos temas, entiende cómo funcionan los movimientos sociales. Siempre brinda apoyo, acompañamiento, capacitación, atiende las demandas, es seria y comprometida. Dirige procesos colectivos. **Ha tenido impacto importante, especialmente, alrededor de la estrategia comunicacional, las nuevas tecnologías y la formulación de propuestas.** Además, ALAI logró, a través de la Comunidad MINGA, establecer vínculos, convirtiéndose en **un nexo**, entre varios movimientos sociales que, de otra manera, quizás no se habrían conectados sin poder beneficiarse del fortalecimiento mutuo.

Sus **productos informativos son las expresiones fundamentales** del trabajo de ALAI hacia los movimientos sociales. La revista es ampliamente conocida y se valora su contenido y su formato impreso. El boletín electrónico alai-amlatina tiene gran alcance y frecuencia y es el producto informativo más reconocido. Para la Comunidad MINGA, su portal movimientos.org es altamente significativo, en la medida en que les brinda una opción de intercambio de conocimiento, a la vez que visibilidad externa. La revista y los boletines también tienen un **efecto multiplicador enorme tanto pasivo como activo.** Es decir que, por ejemplo, los dirigentes regionales incorporan el contenido en los materiales propios que utilizan para difundir a nivel local, cualquiera fuese el formato.

Finalmente, el **equipo de ALAI es muy profesional**, dedicado al trabajo y a la articulación de la agencia.

Limitaciones en dos categorías

Al mismo tiempo, el informe señala algunas **limitaciones o debilidades.** Lo que refiere a los elementos que “ALAI *no es, no hace*”, así como a grupos a los que no alcanzan sus actividades. Con respecto a estas limitaciones, que fueron discutidas con el equipo de ALAI, se pueden distinguir dos ‘categorías’. **La primera categoría se refiere a limitaciones deliberadas, consecuencia de decisiones o políticas conscientes** de ALAI. Los recursos humanos y financieros de ALAI son limitados y además tiene sus especializaciones.

Las limitaciones en la segunda categoría tienen que ver con “verdaderas debilidades”, y toda organización tiene algunas. Comúnmente tienen que ver con aspectos con los que la organización no tiene mucha afinidad, por lo que no se generan espontáneamente. Varias de las limitaciones aquí manifestadas ya eran conocidas por ALAI y reconoce la necesidad en mejorarlas. Hay algunas limitaciones que caben en ambas categorías. Estas las describimos como parte de la segunda categoría.

Las limitaciones deliberadas (primera categoría) más importantes de ALAI son:

- Que el alcance e impacto de ALAI es más intensivo respecto de la Comunidad MINGA (el 'grupo meta'), por lo que disminuye su dedicación ante círculos más distantes.
- El impacto de ALAI es percibido, fundamentalmente, en el entorno intelectual, teórico y de grupos que pueden participar en eventos internacionales. Hace falta una traducción a un nivel más práctico, en un lenguaje más sencillo, que permita el acceso/participación de un grupo más amplio. Según ALAI, esta etapa corresponde a los representantes de las organizaciones a nivel local, regional y nacional.
- ALAI pone, relativamente, mucho énfasis en los eventos y procesos internacionales de articulación social, porque confía en el efecto positivo que tienen. Resulta que el impacto de ALAI aparece, sobre todo desde afuera, un poco coyuntural.
- El hecho de que ALAI, en los últimos años, trate el tema de las nuevas tecnologías de manera, casi exclusivamente, teórica y enfocándose en las estrategias a partir de las NTICs. Igualmente, actualmente elige tratar el tema de la comunicación más en el sentido de flujo de información.

Las limitaciones que tienen que ver con 'debilidades' (segunda categoría) están más relacionadas entre ellas. Las más importantes son:

- Todo lo que tiene que ver con **la precariedad de la situación financiera**. No es fácil para ALAI conseguir fondos por los motivos externos e internos que señalamos. Sin embargo, la directiva no le ha dado suficiente prioridad al asunto, porque consideran más importante dedicarse a profundidad en el trabajo con y para la comunidad de movimientos. El equipo de ALAI no simpatiza con la idea de "venderse": preserva una actitud poco comercial.
- Una limitación relacionada es el **rol que tiene, y siempre ha tenido ALAI, de proveedor de servicios y productos tangibles e intangibles en la Comunidad MINGA**. Se crea, así, una suerte de 'paternalismo' que resulta en que los miembros se han acostumbrado a que no tienen que pagar —o tan sólo parcialmente— por los servicios y productos que ofrece ALAI. En este sentido, no se involucran con los verdaderos costos implícitos y no generan una real valoración de estos elementos. Llama la atención que los miembros están muy contentos con ALAI, pero generalmente pretenden o esperan que ALAI haga más, dé más. La Comunidad MINGA todavía no es una red equitativa en donde todas las partes tienen igual responsabilidad, aunque en el presente los miembros se han comprometido a participar en una búsqueda conjunta de recursos.
- La dificultad que tiene la directiva en **delegar tareas y responsabilidades** también se relaciona con lo anterior. Pensamos que, dentro de la Comunidad MINGA, sería más difícil designar tareas a los miembros, aunque algunos están muy consolidados y tienen la capacidad de ser más independientes. Sin embargo, a nivel interno, casi no quedan dudas de que el personal de ALAI puede operar más independientemente y asumir mayores responsabilidades. De esta manera, la directiva tendría más espacio para trabajar cuestiones estratégicas, como lo es la situación financiera.
- Otra cuestión que cabe mencionar es la voluntad limitada en cuanto al **monitoreo y evaluación**. Aunque los datos cuantitativos que agrega ALAI son impresionantes, la voluntad en cuanto al registro de datos cuantitativos se limita a un grupo pequeño de informantes. Precisamente, datos representativos sobre el uso, la satisfacción y el impacto de los productos y servicios de ALAI, desde la perspectiva de los usuarios, podrían aumentar la visibilidad de los resultados de ALAI. Al mismo tiempo, contribuirían en el proceso de conseguir fondos. Como ALAI no tiene mucha confianza en un sistema estructurado de monitoreo y evaluación, esta limitación es también deliberada.
- Cabe mencionar, aquí, la observación de que ALAI ya simboliza la vanguardia respecto de las nuevas tecnologías y que, en general, **la inquietud y mentalidad innovadora no están presentes como antes**. No se experimenta mucho y los cambios o adaptaciones/modificaciones necesarios se prolongan por períodos de tiempo algo extensos. ALAI menciona que se trata de un ritmo que se sigue conscientemente: es el ritmo de la comunidad y que no quieren excluir a los miembros más lentos. Entonces, esta limitación también es deliberada.
- Por último, hay que mencionar la cuestión del posicionamiento parcial de ALAI en sus productos informativos, lo que resulta en una situación de **"ser apóstol entre los apóstoles"**. Hace falta considerar mayor diversidad de posturas para que exista un debate real de acuerdo a las coyunturas regionales. El hecho de publicar artículos cada vez más alineados políticamente, con un grupo de receptores cada vez más consolidado, genera algunas dudas respecto del valor

agregado de la revista en términos de procesos organizativos y de articulación política. Sin embargo, esta es una opinión de la minoría.

A manera de cierre

A fin de cuentas, el equipo de evaluación se ha asombrado por el claro e impresionante impacto que ha tenido, y continúa teniendo, ALAI. Por el rol importante que juega en la dinámica de los movimientos sociales en América Latina. Por la satisfacción y valoración que han expresado la gran mayoría de las personas que entrevistamos.

Señalamos algunas cuestiones en las que ALAI debería trabajar con mayor énfasis, incursionar en cambios (y se mostraron en acuerdo con muchas de estas observaciones) para seguir alimentando el impacto actual. Enfatizamos que ALAI está concentrada en trabajar acerca de las limitaciones catalogadas como de segunda categoría (y en las recomendaciones correspondientes) dando prioridad a lo que se refiere a la sostenibilidad financiera.

No significa que ALAI deba hacer más cosas, sino de priorizar más algunas y encontrar nuevas dinámicas de trabajo.

8 ANEXOS

Anexo 1 – Términos de Referencia

MODEL TOR FOR MID-TERM EVALUATIONS OF ORGANISATIONS AND THEIR PROGRAMMES

Introduction

ALAI and Hivos agreed upon the evaluation forthcoming in the contract for institutional support 2005-2007. This contract was a follow up to earlier contract, also for institutional support. ALAI made the first suggestions for the goal and method of the evaluation. The evaluation covers the period 2002-present.

Aim and focus

The main purpose is to evaluate the **impact** of the work ALAI performs for the organizations and networks ALAI works with (in the whole region) as well as how the ALAI partners/readers see ALAI and its work. Special focus points are the information programme (dissemination of information to partners, publications, contribution of information by partners, the ICT use within the information programme) and the capacity building and advisory programme in communication and new technologies. Furthermore the general use and relevance of ICTs within the ALAI network is an important element (services delivered, use by partners, relevance of website (is it 'actualised point of reference for social problems in the region'), its interactivity, use within ALAI to name a few). Lastly, Hivos is interested in the activities and impact of the women's programme.

The aim of the evaluation is to assess the quality and impact of ALAI's work and to make recommendation for improvements. Secondly, the evaluators might distil from their research other donor possibilities for ALAI besides the continued Hivos support.

The main points that can be of interest for an appraisal are enumerated below.

1 Concerning the (internal) organisation (its being):

1.1 Short description and history of the organisation:

- * describe the organisation's history including the programme concerned. What were the original activities and to what extent do they differ from the actual?
- * how did the organisation develop in terms of competence, relational capacity and credibility? And in terms of size and coverage? What is its image?

1.3 Vision, mission, long-term objectives and long-term strategies

- has there been a marked shift in the programmes/projects/activities of the organisation? What does the organisation define as its core-business? Assess the type of products/services (range, quality, quantity)?
- does the organisation have financial objectives, strategies and activities? give a summary trend of income (donors and other income) over the last 5 years and assess the financial sustainability? How are funds raised?

2 Concerning the relations of the organisation (its relating):

2.1 Institutional linkages

- is the organisation able to develop and maintain productive relationships with relevant institutions/actors in order to advance its vision and advocate policy change? Does the organisation maintain strategic alliances with key actors and in which fields? What is the strategic position of the organisation among its 'peers'? What are its links with governmental programmes and institutions? (last one only relevant in line with the

communication/ICT advocacy programme which is only a minor subject of this evaluation, see also 'aim and focus')

- is the organisation able to gain access to information, assistance and resources through its network? To what extent, how does this function, how are relations build and maintained etc (elaborate in workplan)
- look at ALAI as a network. For example 'what does it mean for ALAI to be (part of) a network, what is the specific role of ALAI in this network, to what extent is it really a network, how does it perform as such. For this part the indicators of the Nunez/Wilson-Grau document e.g. democracy, diversity, dynamism etc can be helpful

2.2 Relation with target groups:

- to what extent does the organisation reach the target groups originally envisaged in the project document?
- in which way do the target groups participate in the implementation phase of the project (content-wise and financial-wise)?
- in which way do the target groups participate in the (strategic) planning phase of the project?
- Who in particular among the target groups?

3 **Concerning the projects/programmes of the organisation** (its doing):

Special focus points are the information programme (dissemination of information to partners, publications, contribution of information by partners, the ICT use within the information programme) and the capacity building and advisory programme in communication and new technologies.

3.1 Nature of the programmes/projects:

- is there a clear relationship between the organisation's programmes and its long-term objectives (would more programmes be required to fulfil all objectives; are some programmes superfluous to achieve long-term objectives/mission)?

3.2 Consistency of the programmes/projects:

- are the long-term project goals, the project-strategies, the total of all project activities and the short-term objectives all in line with each other? Are inputs, activities and outputs also in line with each other?
- have verifiable indicators been stated for all elements? Are sources of verification mentioned? (use Logical Framework)
- Is there consistency between the several programmes (information programme, training/advisory programme, women's programme and ICT advocacy programme)

3.3 PME capacity

- what previous (self) evaluation has taken place? What M&E do they do?
-
- in what ways could ALAI make their results more visible (ALAI's request to look at this)

3.4 Implementation of the programme/project:

- are the programme outputs still in line with the long-term objectives?
- what is the **impact** of the work ALAI performs for its counterpart organizations and networks?
- Does the programme still match the demand of the target groups as well as the potential and limitations of the region?
- What is the general use and relevance of ICTs within the networks ALAI works with (and within ALAI itself)? What services are delivered? How (often) is it used by the partners? What is the performance of the website? Etc

(These are standard questions from the Hivos evaluation framework; the key indicators here are the once agreed upon by Hivos (Chantal) and ALAI that have been provided by Sally)

CONCLUSIONS OF THE MID-TERM EVALUATION

4 Specific conclusions on:

4.1 **Strengths and weaknesses of the organisation**

- Relate the performance of the organisation to the achievement of its long-term objectives. Is the organisation's capacity for strategic planning sufficiently developed?
- How do the target groups and the different stakeholders perceive the organisation and its performance?
- What is the strategic position of the organisation within civil society / within its sector?

4.2 **Effectiveness of the programme/projects**

- Relate the performance of the organisation's programmes to the achievement of the short-term objectives. It must be noted that if the output of the programme is defined in terms of, for example, the number of training courses given over a period, the achievement of this number does not mean that the programme goals (for example: achieving social, political and/or economic self-sufficiency) have also been reached. Therefore, effectiveness of the programme activities can/must be approached in 2 ways:
 - by directly measuring the effect of the output of the programme through well selected indicators
 - by indirectly measuring the effect of the output through professional collection of the opinions of the men and women in the target group and/or assessing a change in their skill-levels.
- Were there unintended or unforeseen results, including those from a gender perspective? How do they compare with the objectives, and why?
- Did the assumptions underlying the programme, including gender assumptions, design turn out to be correct?

4.3 **Effect and impact**

- What is the effect of the organisation and its programmes on the beneficiaries? Do the beneficiaries make good use of the output of the organisation and its programmes/projects? This is especially relevant for the information and capacity building programme -> has the extra information and the capacity building helped them achieve their goals better for example. The impact question is key for this evaluation. (the beneficiaries here are the direct target groups of ALAI i.e. the organizations and networks ALAI works with)

5 General conclusions and recommendations

ORGANISATION OF THE APPRAISAL

6 Main aspects to be included in the TOR

6.1 **Approach and methods**

Extensive interviews with ALAI staff (one-on-one or workshop-setting) and Board members, a survey among the organizations and networks ALAI works with (and other stakeholders) and interviews of a selected group of the organizations and networks ALAI works with (and other stakeholders) are the key elements of the evaluation. Other important sources of information are documents/presentations/websites. All interviewees are selected by Hivos, the evaluator and ALAI upon suggestions made by ALAI.

The evaluator will design a more detailed workplan before travelling to Ecuador. This includes survey, list of persons to be interviewed, and break down of research question and methods. Survey and interview questionnaires will include the issues/questions ALAI mentions in their proposal for this evaluation.

The evaluation team is made up of the lead evaluator Maartje op de Coul, assisted by a local evaluator who can also assist in the preparation of the visit by Maartje end of September, participate in the interviews, help with the survey and edit the report .

6.2 *Evaluator(s)*

Experience both in ICT-based programmes and projects and extensive experience in M&E is required. Knowledge of Spanish is essential. Knowledge on Hivos and the local setting/Ecuador are a pro. Second evaluator should be native Spanish speaking, recently graduated in social sciences (or something similar) have good writing, social and organisational skills, be familiar with the social movement sector in Ecuador and from the country and must be native Spanish speaker and from Ecuador or living there for a long time.

6.3 *Reporting and debriefing*

First draft to be submitted before half October, to be discussed both with Hivos and ALAI. Final version to be presented to Hivos and virtually (conference call/video conferencing/skype) to ALAI. Report should be in Spanish.

6.4 *Planning*

Timing:

- Preparation 4 days (up till mid - September)
- Time in Ecuador 6 working days, 2 travel days (week 38)
- Follow up, writing report, presentation Hivos/ALAI (virtual), finalising report 5 days including final Spanish edit (mid November)

Anexo 2 - Listado de Entrevistas Realizadas

Nombre	Organización / Movimiento	Fecha	Ciudad / País
Alamilla, Ileana	CERIGUA	miércoles 21-09-05	Guatemala Capital
Albornoz, Belen	FLACSO – Infodesarrollo	lunes 19-09-05	Quito - Ecuador
Anchundia Places, Maria Rosa	REMTE	martes 20-09-05	Quito - Ecuador
Andreade, Diana	Infodesarrollo - UNESCO	jueves 22-09-05	Quito - Ecuador
Berrón, Gonzalo	Campaña Continental Contra el ALCA	martes 20-09-05	Sao Paulo - Brasil
Burch, Sally	Directiva ALAI	domingo 18 y jueves 22-09-05	Quito - Ecuador
Chancoso, Blanca	ECUARUNARI – Foro Ecuador	martes 20-09-05	Quito - Ecuador
Cherrez, Cecilia	Acción Ecológica	miércoles 21-09-05	Quito - Ecuador
De la Cruz, Lucía	Administración ALAI	jueves 22-09-05	Quito - Ecuador
Fabián, Rubio	FUNDE	lunes 19-09-05	El Salvador
Fermín, Julio	EFIP	viernes 23-09-05	Venezuela
Guatemala, Miguel	CONAIE	miércoles 21-09-05	Quito - Ecuador
Guillén, Rosa	Grupo Economía en Género	martes 20-09-05	Lima - Perú
Ilvay, Serafín	Programa Capacitación ALAI	lunes 19-09-05	Quito - Ecuador
León, Irene	Antigua Responsable Área Mujeres ALAI - FEDAEPS	domingo 18-09-05	Quito - Ecuador
León, Osvaldo	Directiva ALAI	domingo 18 y lunes 19-09-05	Quito - Ecuador
Monge, Elsie	Vicepresidenta Directiva ALAI	jueves 22-09-05	Quito - Ecuador
Pierre, Gotson	Groupe Medialternatiff	viernes 23-09-05	Haití
Ponce, Javier	CEP	martes 20-09-05	Quito - Ecuador
Rodríguez, Francisca	CLOC - ANAMURI	miércoles 21-09-05	Chile
Saavedra, Luis Ángel	INREDH	miércoles 21-09-05	Quito - Ecuador
Simbaña, Christian	Programa Capacitación ALAI	lunes 19-09-05	Quito - Ecuador
Solines, Juan Carlos	CONATEL	jueves 22-09-05	Quito - Ecuador
Tamayo, Eduardo	Área Información ALAI	lunes 19-09-05	Quito - Ecuador
Ugarteche, Oscar	Economista - Miembro Asamblea de ALAI	lunes 19-09-05	México DF
Verdonk, Chantal	Hivos		Den Haag - Holanda

Listado de Encuestas Digitales

Nombre	Organización / Movimiento	Ciudad / País
Coronado, José	CCP – CLOC	Perú
Franco, Pedro	Asamblea de los Pueblos del Caribe (APC)	Santo Domingo – República Dominicana
Plou, Dafne Sabanes	Programa de Apoyo a las Redes de Mujeres de APC	
Rodríguez, Guillermo	Frente Continental de Organizaciones Comunales, FCOC	Managua – Nicaragua
Zibechi, Raúl	Colaborador en lo Informativo	Uruguay

Anexo 3 – Listado de Documentos Revisados

ALAI – “ALAI: una red de comunicación que acompaña a redes sociales”, septiembre de 2005

ALAI – América Latina en Movimiento, varias copias

ALAI – Informe general de actividades enero-diciembre 2002, 5 de junio de 2003

ALAI – Informe general de actividades enero-diciembre 2003, 31 de mayo de 2004

ALAI – Informe general de actividades enero-diciembre 2004, 27 de abril de 2005

ALAI – “Feministas Globales, Liderazgos Plurales”, 2001

ALAI – Financiamiento 2002-2005

ALAI – “Formación en comunicación“

ALAI – Pauta de Indicadores para el año 2005, 13 de junio 2005

ALAI - “Plan de Acción y Declaraciones Específicas”, Foro de las Américas por la diversidad y la pluralidad Quito, Ecuador 2001

ALAI – Plan estratégico tres años : 2005-2007, 21 de enero 2005

ALAI – Plan de Trabajo de ALAI y presupuesto reajustado Año 2005, mayo 2005

ALAI – Plan estratégico tres años : 2002-2004, marzo 2002

ALAI -“Pluralizar el mundo, diversificar las voces”, Conferencia Mundial Contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y otras Formas relacionadas de Intolerancia 2001

ALAI - “Por un Milenio Plural y Diverso”, Foro de las Américas por la diversidad y la pluralidad Quito, Ecuador 2001

ALAI - “Retos feministas en un mundo globalizado”, FSM Porto Alegre, Brasil 2002

Compilación de respuestas a la encuesta interna de la MINGA Informativa, oct-nov de 2004

Estatuto reformato de la Fundación ‘ALAI-Agencia Latinoamericana de Información’, 27 de mayo de 2004

Hivos – Organisation Assessment follow-up contract, 24-05-2005

Hivos – Kenschets/summary/resumen ALAI

Irene León, Magdalena T. León (coord) - “Mujeres contra el ALCA: razones y alternativas”, 2002

Irene León (ed) “Mujeres en resistencia: experiencias, visiones y propuestas”, 2005

Maartje Op de Coul – “ICT for development Case Studies, Synthesis Report“, December 2003

Martha Nuñez and Ricardo Wilson-Grau – “Towards a conceptual framework for evaluating international social change networks”, April 2003

Oswaldo León, Sally Burch, Eduardo Tamayo - “Se cayó el Sistema: Enredos de la Sociedad de la Información”, 2004

Oswaldo León, Sally Burch, Eduardo Tamayo (red) - “Movimientos sociales en la Red”, 2001

Oswaldo León, Sally Burch, Eduardo Tamayo - “Comunicación en Movimiento”, 2005

Recopilación de mensajes recibidos de junio a septiembre 2005

Report of Sara Formisano collaborating with ALAI from July – December 2002

Anexo 4 - Personal actual de la oficina en Quito de ALAI

Lic. Sally Burch - Directora Ejecutiva; Directora interina Área Mujeres

Dr. Osvaldo León - Director de programas

Lic. Eduardo Tamayo - Redactor

Lic. Serafín Ilvay - Diagramador y administrador de los sitios web

Ing. Lucía de la Cruz - Administradora

Ing. Marcelo Yandún - Director Área de Informática

Ing. Christian Simbaña - Área de Informática

Fabian Pazmiño - Mensajero

Nota: Las responsabilidades por el "Programa de formación y acompañamiento en comunicación y desarrollo organizativo" se comparten entre diversos miembros del equipo, principalmente Osvaldo León, Sally Burch, Eduardo Tamayo, Serafín Ilvay y Christian Simbaña.

Miembros de la Asamblea de ALAI, a agosto 2005

Sally Burch	Canadá/Gran Bretaña	(Periodista)
Carlos Alberto Christo (Frei Betto)	Brasil	(Periodista)
Lucía de la Cruz	Ecuador	(Ing. en administración)
Julio Fermín	Venezuela	(Equipo de Formación, Información y Publicaciones)
Irene León	Ecuador	(FEDAEPS)
Osvaldo León	Ecuador	(Comunicólogo)
Martín Longoria	México	(Frente Continental de Organizaciones Comunes)
Elsie Monge	Ecuador	(Comisión Ecuménica de Derechos Humanos)
Paulino Montejo	Guatemala/Brasil	(Periodista indígena)
Emir Sader	Brasil	(Sociólogo)
Joao Pedro Stedile	Brasil	(Movimiento Sin Tierra)
Eduardo Tamayo	Ecuador	(Periodista)
Oscar Ugarteche	Perú	(Economista)

Socios honorarios:

Adolfo Pérez Esquivel	(Argentina)
Aníbal Quijano	(Perú)
Obispo Federico Pagura	(Argentina)
Pablo González Casanova	(México)
Dom Pedro Casaldáliga	(Brasil)
Rigoberto Menchú	(Guatemala)

Miembros de la Directiva 2004-2005:

Presidente:	Oswaldo León
Vicepresidenta:	Elsie Monge
Vocales:	Lucía de la Cruz
	Irene León

Anexo 5 – Comentario de ALAI al borrador final del Informe de la Evaluación Externa de ALAI

Para: Paul Maassen, Maartje op de Coul, Paula Castello

Queremos, antes que nada, señalar que para ALAI ha sido un aporte importante poder contar con esta mirada externa y conocer las valoraciones expresadas por nuestras contrapartes. Apreciamos, asimismo, las sugerencias de aspectos que necesitamos mejorar, y les informamos que, desde ya, estamos evaluando cómo podemos dar seguimiento a varios de las propuestas señaladas.

Queremos, asimismo, expresar nuestro aprecio por la seriedad, el espíritu colaborativo y el profesionalismo con los cuales se ha llevado a cabo la evaluación. Entendemos lo complejo de evaluar varios años de actividad de una organización, en un plazo corto, máxime dado el alcance geográfico del trabajo y lo difícil de realizar las entrevistas a distancia. Valoramos la buena voluntad de las evaluadoras de trabajar en tales condiciones exigentes.

Reconocemos -y agradecemos- que se ha integrado al borrador final buena parte de los comentarios realizados por ALAI a la primera versión borrador. Aún existen, toda vez, algunos aspectos que no se recogieron, en unos casos puede ser porque faltaba precisar mejor; en otros puede ser que reflejan una diferencia de criterio. Respetamos, por supuesto, las diferencias de criterio; pero solicitamos en estos casos, que nuestro criterio sobre estos puntos también quedé registrado (sea dentro del informe, o en anexo). Es el propósito de estas líneas.

1. Es evidente -y solicitamos que sea explicitado más claramente en el informe-, que la evaluación se vio limitada por el factor tiempo, y, por lo mismo, varios aspectos no fueron abordados o lo fueron parcialmente.

Ello es normal en las circunstancias, pero presenta problemas cuando esta percepción parcial derive en ciertas conclusiones de carácter general. Algunas de las observaciones a continuación tienen que ver con tales casos.

2. El informe establece la premisa que el grupo meta de ALAI es la Minga Informativa de Movimientos Sociales. Habíamos entendido que esta premisa se establecía para el marco de la evaluación, siendo que había que limitar el universo de evaluación. Pero ello no significa que la Minga sea el único grupo meta de ALAI.

La Minga es la concreción de una propuesta más amplia: el impulso de las articulaciones sociales. Sin duda que -respecto a la propuesta de articulación de tejidos comunicacionales- ha sido clave que la Minga se concrete, pero esto no ha conllevado a que ALAI focalice su accionar en ella, mucho menos que pase a supeditarse a su dinámica. La Minga es resultado de una convergencia de algunas redes y coordinaciones sociales (que agrupan, por cierto, a amplios sectores sociales) que habiendo coincidido en la dinámica social, acordaron unir esfuerzos para responder de mejor manera al desafío comunicacional. Esto es, existen otras redes y coordinaciones sociales que siendo partícipes de esas mismas dinámicas sociales, por una u otra razón, no hacen parte de la Minga, pero con las cuales ALAI mantiene una relación estratégica. Pero además, y como otro eje estratégico de ALAI, está el espacio/movimiento de la lucha por la democratización de la comunicación que congrega a una amplia gama de actores (medios alternativos/populares, periodistas, investigador@s, centros académicos, usuari@s, etc.), en el cual ALAI participa/anima vía iniciativas específicas, y en muchas de ellas con un reconocimiento/liderazgo destacado (de la campaña CRIS, pasando por el FSM, a la CMSI). Finalmente, y en razón de esta amplia gama de relaciones, está el rol de puente que juega ALAI entre esta multiplicidad de procesos organizativos.

3. También el informe dice que ALAI ha perdido liderazgo en materia de TICs y que se ha replegado a la "teoría". A nuestro entender lo que importa es ubicar los momentos. En los '90 era clave propiciar y asegurar el acceso, pero en este nuevo siglo tal no es ya el problema: la cuestión ahora es aprender a utilizar la tecnología, consolidar sus conocimientos, para potenciar una apropiación social y cultural creativa de y en la Red de redes, en función de los objetivos sociales definidos por cada organización. Lo sustantivo es aprehender la lógica de redes; la implementación o no de las nuevas vituallas tecnológicas (chat, Skype, etc.) no es determinante, más allá de la utilidad que éstas puedan tener el momento apropiado. Plantear que ahora la cuestión central pasa por la definición de estrategias y políticas de comunicación no es un asunto teórico, es por demás práctico, pero

desafiante, en tanto y en cuanto se trata de establecer pautas de acción. Predomina la pertinencia social, siendo que el ritmo tecnológico difiere del ritmo social.

ALAI, antes y ahora, ha mantenido una postura que según analistas del campo sería calificada como "híbrida", en tanto no tiene como meta realizarse plenamente en la virtualidad de Internet, sino apoyarse en ella para contribuir a reforzar la capacidad de intervención pública de actores sociales realmente existentes (no virtuales). Esto es, empoderar a organizaciones que alientan transformaciones con su participación pública/política, rescatando el sentido de ciudadanía.

4. El informe expresa algunos juicios de valores que deberían matizarse.

- Se dice que el trabajo de ALAI está supeditado a la Minga (integrada por movimientos sociales), para luego señalar que su entorno es "pequeño" e "intelectual". (Es contradictorio; y en nuestro criterio, ninguno es exacto).
- Se dice que el trabajo informativo no es imparcial ni objetivo. Este es uno de los temas abiertos más polémicos y complejos en los debates sobre los media, cuanto más que ahora el "pensamiento único" pretende establecer sus patrones particulares como universales. En este punto, asumimos que es más pertinente el posicionamiento ético de responsabilidad social que exige un trabajo honesto y serio en el tratamiento y verificaciones de hechos y datos. Es por eso que una de las reivindicaciones principales que levantamos es la diversidad y pluralidad de medios de comunicación y de fuentes informativas.
- Además, se afirma que lo que transmitimos "no son noticias, son posiciones". Es decir, que no solo son datos sobre determinados hechos, más bien son análisis o reflexiones de la realidad elaborados desde una determinada postura política". Tendencialmente es así porque de lo que se trata es romper la lógica del "dato", para recuperar los contextos y las preguntas clave del "por qué y para qué", en una lógica de in-formación. Y a eso nos atenemos. Con la particularidad que solidariamente contamos con firmas de renombre, un plus que se debe al reconocimiento del rol que juega ALAI en los procesos sociales.

Al reflejar estas valoraciones en el informe, sería importante que quede claro si es la opinión mayoritaria de las personas consultadas o es expresada apenas por algunas personas; y si esta opinión es compartida por las evaluadoras o simplemente lo están reportando.

5. El informe prácticamente determina que ALAI no tiene repercusión alguna en la opinión pública. Resulta que, respecto a los grandes medios (CNN, Radio France International, O Globo de Brasil, entre otros) es una fuente directa de consulta en línea; pero sobre todo cuenta que se dirige a actores sociales que con sus acciones son gravitantes en la vida política de sus respectivos países o -en coordinación- regional o continentalmente. Ese es el efecto multiplicar que propicia ALAI. El universo establecido por la evaluación no permitió abarcar este aspecto.

6. Otro aspecto que rebasó el esquema de la evaluación era la ponderación del impacto de ALAI en el sentido político de "red" que propicia y articula, y los intangibles que dan cuenta de su existencia. De ahí que, existiendo deficiencias institucionales, es una entidad que está gravitando en procesos regionales y mundiales clave.