

DIE
Deutsches Institut für Entwicklungspolitik
German Development Institute
Instituto Alemán para el Desarrollo

Fomento de redes y asociaciones de la Educación de Adultos por parte de *dvv international*

Enero 2012

Para:

Uwe Gartenschläger
dvv international
Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de
Adultos
Obere Wilhelmstr. 32
53225 Bonn
gartenschlaeger@dvv-international.de
www.dvv-international.de

Presentado por:

Meike Pasch
Instituto Alemán para el Desarrollo (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, DIE)
Tulpenfeld 6
53113 Bonn
Meike.Pasch@die-gdi.de
www.die-gdi.de

CONTENIDO

Lista de abreviaturas	3
Resumen	5
1 Introducción	7
1.1 Trasfondo	8
1.2 Condiciones marco y desafíos del fomento de redes y asociaciones de Educación de Adultos	8
1.3 Objetivos del estudio	9
1.4 Método y procedimiento	10
1.5 Pauta para realizar las entrevistas	12
1.6 Selección de los cuatro estudios de casos analizados	14
1.7 Criterios aplicados al análisis comparativo de los estudios de casos	14
2 Política de fomento de <i>dvv international</i>	16
2.1 <i>dvv international</i> : Educación de jóvenes y adultos en el contexto de la cooperación para el desarrollo	16
2.2 Principios y finalidades que rigen el trabajo de <i>dvv international</i> en materia de redes y asociaciones	18
2.3 Instrumentos para el fomento de redes y asociaciones	18
3 Red Ugandesa de Educación de Adultos [Uganda Adult Education Network- UGAADEN]	21
3.1 Contexto	21
3.2 Funciones y objetivos	22
3.3 Estructura organizativa	22
3.4 Estructura financiera	25
3.5 Puntos fuertes y puntos débiles	26
3.6 Cooperación con <i>dvv international</i>	28
4 Red Pamoja África Occidental	32
4.1 Contexto	32
4.2 Funciones y objetivos	35
4.3 Estructura organizativa	37
4.4 Estructura financiera	38
4.5 Puntos fuertes y puntos débiles	39
4.6 Cooperación con <i>dvv international</i>	40
5 Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA)	43
5.1 Contexto	43
5.2 Funciones y objetivos	44
5.3 Estructura organizativa	45
5.4 Estructura financiera	46

5.5	Puntos fuertes y puntos débiles	46
5.6	Cooperación con <i>dvv international</i>	47
6	El Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)	49
6.1	Contexto	49
6.2	Funciones y objetivos	51
6.3	Estructura organizativa	52
6.4	Estructura financiera	55
6.5	Puntos fuertes y puntos débiles	56
6.6	Cooperación con <i>dvv international</i>	58
7	Análisis comparativo de los estudios de casos	60
7.1	Punto de partida y estímulos para la creación de redes y asociaciones: comparación entre África y Latinoamérica	60
7.2	Estructura organizativa de las redes y asociaciones	61
7.3	Ámbito geográfico de las redes y asociaciones	63
7.4	Sostenibilidad de las redes y asociaciones	64
7.5	Inicio y duración de la labor de fomento por parte de <i>dvv international</i>	66
7.6	Relación jerárquica y cooperación entre <i>dvv international</i> y la organización asociada	67
7.7	Criterios para determinar el éxito de las redes y asociaciones	67
8	Sugerencias sobre la forma de proceder	70
8.1	Criterios para la cooperación con las redes y asociaciones	70
8.2	Consolidación y sostenibilidad	73
8.3	Inicio del fomento de las redes y asociaciones	74
8.4	Duración de la cooperación	76
8.5	Consolidación de las iniciativas de cooperación regionales e internacionales	76
8.6	Consolidación de la medición del impacto	77
9	Conclusión	79
Anexos		81
10..1	Bibliografía	81
10.2	Ejemplo sobre estructuras de la organización civil de Malí	83
10.3	Resumen tabular del análisis comparativo de los estudios de casos	85
10.4	Programa de viajes en el contexto de los estudios de casos	89
10.5	Términos de referencia	101
10.6	Definición y características de los términos ‘red’, ‘movimiento social’, ‘asociación’ y ‘organización’	104
10.7	Potenciales puntos fuertes y puntos débiles de redes y asociaciones/organizaciones registradas	107

LISTA DE ABREVIATURAS

AAEA	Asociación Alemana para la Educación de Adultos (DVV)
ADEA	Association for the Development of Education in Africa Asociación para el Desarrollo de la Educación en África
AFA	Alfabetización Funcional de Adultos
ASPBAE	Asia South Pacific Bureau of Adult Education Oficina de Asia y el Pacífico Sur para la Educación de Adultos
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo
CD	Cooperación para el Desarrollo
CEA	Centro de Educación Alternativa
CEAAL	Consejo de Educación de Adultos de América Latina
CETHA	Centro de Educación Técnica, Humanística Agropecuaria
CIRAC	International Circle for Reflect-Action and Communication Círculo Internacional de REFLECT
CLADE	Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación
CONFINTEA	UNESCO - International Conference on Adult Education Conferencia Internacional de Educación de Adultos de la UNESCO
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik Instituto Alemán para el Desarrollo
DESD	Decade of Education for Sustainable Development Década de la Educación para el Desarrollo Sostenible
<i>dvv international</i>	Institut für Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul-Verbandes Instituto de Cooperación Internacional de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos
EA	Educación de Adultos
EDG	Equipos Departamentales de Gestión
EPT	Educación para Todos
ESF	Educación Sin Fronteras
FERIA	Facilitadores de Educación Rural Integral Alternativa
IACE	Institute of Adult and Continuing Education Instituto para la Educación Permanente y de Adultos
ICAE	International Council of Adult Education Consejo Internacional de Educación de Adultos
LIFE	Literacy Initiative for Empowerment

	Iniciativa de Alfabetización para el Empoderamiento
MEPB	Movimiento de Educadores Populares de Bolivia
MoGLSD	Ministry of Gender, Labour and Social Development Ministerio para el Género, el Trabajo y el Desarrollo Social
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no Gubernamental
REDCEA	Red Nacional de Centros de Educación Alternativa
RÉNOPAL	Le Réseau National des Opérateurs Privés en Alphabétisation Red Nacional de Operadores Privados en el área de la Alfabetización
REFLECT	Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques Alfabetización freireana regenerada mediante técnicas para el empoderamiento de la comunidad
REPEM	Red de Educación Popular entre Mujeres
SARN	South Africa Reflect Network Red Sudafricana de REFLECT
SSF	Sozialstrukturförderung Fomento de la Estructura Social
UE	Unión Europea
UGAADEN	Uganda Adult Education Network Red Ugandesa para la Educación de Adultos
UJAF AE	Uganda Joint Action for Adult Education Acción Ugandesa Conjunta para la Educación de Adultos
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNLD	United Nations Literacy Decade Decenio de las Naciones Unidas para la Alfabetización

RESUMEN

dvv international es, a nivel mundial, la única organización que fomenta en el largo plazo y con un enfoque institucional redes y asociaciones que trabajan en el campo de la educación no formal de adultos. A fin de contar con una apreciación independiente del valor agregado que brinda el fomento de redes y asociaciones de Educación de Adultos por parte de *dvv international*, y para continuar desarrollando la política de fomento de esta organización, el presente trabajo analiza y compara cuatro redes y asociaciones que son fomentadas por *dvv international*. Sobre la base del análisis comparado de cuatro estudios de casos se formulan sugerencias para el desarrollo ulterior de los programas de fomento vinculados a redes y asociaciones.

En el contexto de los estudios de casos se analizaron los siguientes programas de fomento o bien iniciativas de cooperación de *dvv international*:

- Uganda Adult Education Network (UGAADEN)
Red Ugandesa para la Educación de Adultos
- PAMOJA West Africa
Pamoja África Occidental
- Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA)
- Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)

Durante el proceso de análisis comparado se hicieron las siguientes constataciones de carácter más bien general:

- En la creación, motivación e incentivo de las redes y asociaciones de África y Latinoamérica se pueden apreciar grandes diferencias. Latinoamérica cuenta con un largo historial en materia de activismo social. Igualmente, el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil está mucho más adelantado. En África, por el contrario, las competencias de los actores de la sociedad civil están menos desarrolladas y las actividades de las redes y asociaciones dependen más que nada de los recursos financieros de los donantes.
- La estructura organizativa de las redes y asociaciones depende en gran medida del entorno, de los recursos, las funciones y los objetivos. Tan pronto como una red o asociación cuenta con el respaldo financiero de un donante, es decir, hay dinero de por medio, debe formalizar en cierta medida sus estructuras.
- El trabajo en red y la interconexión son importantes en todos los ámbitos geográficos.
- A fin de trabajar de manera sostenible y poder hacerlo también en el futuro, las redes y asociaciones deben contar con una estructura financiera diversificada, con una secretaría y una estructura organizativa eficiente que puedan garantizar la transferencia de conocimientos y la permanente comunicación, con colaboradores y miembros activos y con un cierto grado de notoriedad.
- Las redes y asociaciones trabajan de manera más sostenible y eficaz si no son 'forjadas' por los donantes sino que nacen del seno de la sociedad.
- *dvv international* intenta cooperar con sus contrapartes en igualdad de condiciones y de derechos. Este objetivo se logra parcialmente, de manera que las redes y asociaciones perciben la relación con *dvv international* como una

cooperación estratégica. Pero las relaciones jerárquicas varían notoriamente, lo cual obedece a una razón de naturaleza estructural, ya que todas ellas dependen financieramente, en mayor o menor grado, de *dvv international*.

Se formularon las siguientes sugerencias para el desarrollo ulterior de los programas de fomento relacionados con las redes y las asociaciones:

- Un fomento institucional y a largo plazo, que permita una cierta previsibilidad en materia de financiación, es un factor determinante para la eficacia y eficiencia de las redes y asociaciones. En ello se diferencian de las ONG: las condiciones necesarias para que redes y asociaciones puedan cumplir con sus funciones y tareas son distintas a aquellas de las ONG. En consecuencia, *dvv international* debería fomentar en el largo plazo y con un énfasis institucional aquellas redes y asociaciones que cumplan determinados criterios.
- *dvv international* debería preocuparse especialmente de apoyar a sus organizaciones asociadas en lo referente a la diversificación de sus estructuras financieras y su expansión, y al desarrollo de la administración de la asociación y la captación de recursos.
- *dvv international* debería fomentar redes y asociaciones ya existentes, que disponen de estructuras consolidadas y reconocidas. En lo concerniente a la selección de las redes y asociaciones ya existentes, *dvv international* debería elaborar un concepto explícito y formular criterios claros para su política de fomento.
- La duración del fomento puede ser de largo plazo. Es indudable que a este respecto habrá que velar por que las redes y asociaciones no dependan permanentemente de *dvv international*.
- Se debería seguir desarrollando y expandiendo la medición del impacto y la evaluación, y al mismo tiempo habría que apoyar a las organizaciones asociadas en el desarrollo de su capacidad para definir objetivos e identificar indicadores de evaluación realistas y mensurables.

A las redes y asociaciones de Educación de Adultos les corresponde una importante función en el proceso de introducir cambios sociales de tipo estructural. El fomento de las redes y asociaciones es una importante contribución a un desarrollo tanto social como sostenible. *dvv international* es la única organización del mundo que fomenta las redes y asociaciones en el campo de la educación no formal de adultos y debería aprovechar al máximo esta cualidad distintiva y su larga y vasta experiencia.

1 INTRODUCCIÓN

Este estudio sobre redes y asociaciones para la Educación de Adultos es llevado a cabo por el Instituto Alemán para la Educación de Adultos (DIE), por encargo de *dvv international*. El objetivo de este trabajo es obtener una apreciación independiente sobre el valor agregado que brinda el fomento de redes y asociaciones de la Educación de Adultos por parte de *dvv international*. Se analizará si dentro del proceso de expansión y desarrollo, pero también de mantención de estructuras de Educación de Adultos idóneas y eficaces, las redes y asociaciones contribuyen a fortalecer las capacidades institucionales así como a crear sinergias para alcanzar las metas comunes. Debemos señalar que el alcance del trabajo no permite hacer una comparación entre los instrumentos de fomento de *dvv international* y los instrumentos de fomento de otras organizaciones del sector de la cooperación para el desarrollo. Sobre la base del análisis de cuatro estudios de casos sobre redes y asociaciones cuidadosamente seleccionadas, así como del análisis de la importancia del fomento de las redes como instrumento de la política de desarrollo de *dvv international*, se formulan sugerencias para el desarrollo ulterior de los programas de fomento de la labor en materia de redes y asociaciones.

Las siguientes organizaciones asociadas de *dvv international* fueron seleccionadas para estos efectos: la Red Ugandesa para la Educación de Adultos (*Uganda Adult Education Network, UGAADEN*), PAMOJA África Occidental (*PAMOJA West Africa*), la Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA) y el Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL). A fin de poder realizar una serie de entrevistas necesarias para los estudios de casos, la autora visitó Uganda y Malí entre el 29.09.2011 y el 27.10.2011, y Perú, Bolivia y Panamá entre el 12.11.2011 y el 08.12.2011. Entre las personas entrevistadas se incluyeron colaboradores y colaboradoras de *dvv international* en las oficinas que mantiene en los países y en las regiones en cuestión, así como entidades asociadas de *dvv international* y especialistas no vinculados a *dvv international* y sus asociados. También dentro del contexto de este trabajo, la autora participó en junio de 2011 en la Octava Asamblea Mundial del Consejo Internacional de Educación de Adultos (ICAE) en Malmö.

La estructura de este trabajo es la siguiente:

- En el segundo capítulo se describe la política de fomento (principios, objetivos e instrumentos) de *dvv international* en el campo de las redes y asociaciones.
- En los capítulos 3, 4, 5 y 6 se entrega una idea general de los cuatro estudios de casos: UGAADEN, Pamoja África Occidental, REDCEA y CEAAL. Sobre la base de criterios uniformes, se exponen los contextos dentro de los cuales operan estas cuatro redes/asociaciones, además de sus funciones y objetivos, sus estructuras organizativas, sus puntos fuertes y puntos débiles, así como su cooperación con *dvv international*.
- En el séptimo capítulo se realiza un análisis comparado de los estudios de casos.
- En el octavo capítulo se analizan las sugerencias sobre cómo proceder en el futuro, que pueden deducirse de la comparación de los estudios de casos.
- El noveno capítulo consiste en una breve conclusión.

El anexo se compone de una bibliografía, una exposición ejemplar de las estructuras de la sociedad civil de Malí, un resumen tabular del análisis comparado de los estudios de casos, de los términos de referencia, del informe inicial así como los programas de viaje y una lista de las personas entrevistadas en el contexto de los estudios de casos.

1.1 TRASFONDO

Actualmente, las redes que vinculan a individuos, organizaciones, regiones y Estados están adquiriendo cada vez mayor importancia. Las redes y asociaciones que cuentan con una adecuada organización están en condiciones de transformar las estructuras establecidas y poner en marcha e impulsar procesos de transformación. La función central de las redes y asociaciones consiste, por lo general, en facilitar la comunicación y difundir la información. A fin de poder cumplir este cometido, las redes y asociaciones necesitan una secretaría que funcione de manera permanente. En los países en desarrollo y en proceso de transformación, generalmente resulta imposible financiar una secretaría de este tipo tan solo con las cuotas de afiliación, y en consecuencia se depende de la ayuda financiera de terceros. *dvv international* es uno de los pocos donantes internacionales que presta asistencia financiera institucional a este tipo de estructuras organizativas del sector de la Educación de Adultos. El objetivo final es facilitar el acceso de la población adulta a la educación. Al respecto, Kochendörfer-Lucius/van de Sand (2000) exigen que la política de desarrollo se concentre en la transformación de las instituciones que obstaculizan el desarrollo, y que priorice, en consecuencia, el fomento de los procesos de transformación institucional. Pero en la cooperación para el desarrollo es difícil medir el impacto del fomento de instituciones, y los procesos de transformación estructural solo se pueden visualizar realmente en el largo plazo. A diferencia de lo que ocurre en el fomento clásico de proyectos, en el contexto del fomento de instituciones cuesta definir objetivos a corto y mediano plazo que sean fáciles de medir, y que a su vez permitan evaluar y controlar el progreso.

dvv international colabora desde hace más de 25 años con redes y asociaciones de Educación de Adultos favoreciendo claramente el fomento institucional y estructural a largo plazo. En este contexto, busca establecer una relación de trabajo entre iguales y procura ayudar a sus entidades asociadas adoptando medidas individuales y acuerdos con sus respectivas necesidades.

1.2 CONDICIONES MARCO Y DESAFÍOS DEL FOMENTO DE REDES Y ASOCIACIONES DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

A través del desarrollo ulterior de los instrumentos de la cooperación técnica y financiera, la comunidad internacional de donantes ha reevaluado a la sociedad civil de los países con los cuales coopera. La asistencia financiera directa y sectorial, es decir, la aportación de recursos financieros al presupuesto nacional del país en cuestión, ha conllevado un cambio en el papel que desempeñan las ONG, las cuales están cumpliendo de manera creciente funciones de asesoramiento, de control y seguimiento. En consecuencia, los donantes esperan que dichas ONG participen en el diálogo político, que hagan oír su voz y que sean entendidas en presupuestos para que así estén en

condiciones de exigir una rendición de cuentas (Tomlinson/Macpherson 2007). Para que los planes de desarrollo sean percibidos como un asunto de responsabilidad propia y se optimice su eficacia, la sociedad debe considerarlos como suyos, brindándoles apoyo y asistencia. Importante en este contexto es que la sociedad civil participe en los procesos relacionados con los planes nacionales de desarrollo, al igual que en los procesos que tienen lugar a nivel internacional, como por ejemplo en los foros y las conferencias de la UNESCO (CONFINTEA, EPT, etc.). En cambio, los donantes consideran que la responsabilidad de la provisión y el funcionamiento de los servicios públicos en ámbitos tales como la educación y la salud recae mayoritariamente en los gobiernos y no en las ONG. El papel de las ONG en la ejecución de proyectos y en la prestación de servicios públicos es cada vez más secundario, en tanto que su presencia en actividades de cabildeo, representación y defensa de intereses, está aumentando, aun si ello no ocurre en el campo de la educación no formal. Esta transformación contextual ha traído consigo un aumento en la relevancia de las redes y asociaciones en la cooperación para el desarrollo. Por otra parte, y de manera implícita, estas transformaciones originan nuevos estímulos para el trabajo de las redes y asociaciones.

Con ocasión del Foro Mundial de Educación de Dakar 2000 se acordaron metas para lograr la participación activa de la sociedad civil en el desarrollo, el seguimiento y la implementación de planes educativos. El Foro de Dakar es sinónimo del nacimiento y florecimiento de un sinnúmero de redes y asociaciones en el sector de la educación. Fueron especialmente las ONG internacionales las que apoyaron con gran determinación a las redes y asociaciones. Numerosas redes y asociaciones que surgieron en torno al Foro de Dakar fueron el fruto de la convicción de donantes y ONG internacionales de que este tipo de estructuras organizativas son de utilidad e interés mundial (Tomlinson/Macpherson 2007). En consecuencia, existe un riesgo inherente de que los donantes, a partir de esta convicción y de sus propias ideas y visiones, influyan en las agendas de las redes y asociaciones. Por tanto, es factible que determinadas redes y asociaciones sean creadas solo porque existe fomento financiero desde fuera y no porque los miembros de la sociedad civil se hayan agrupado para aunar esfuerzos en torno a una causa común (Tomlinson/Macpherson 2007).

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo general del presente estudio es verificar si el fomento de redes y asociaciones promueve la creación y expansión de organizaciones eficaces en el campo de la Educación de Adultos, y si estas medidas de fomento realmente contribuyen a la finalidad de fortalecer la Educación de Adultos orientada a la mitigación de la pobreza. A partir del análisis de las experiencias que se obtengan de los estudios de casos, en el trabajo se intentará:

- Describir los principios y las metas de *dvv international* que orientan sus actividades de fomento de redes y asociaciones, así como los instrumentos de los que se vale.
- Describir, mediante una observación comparada, las ventajas y desventajas de las estructuras de las redes y asociaciones. En este contexto se identificarán las fortalezas y debilidades de las distintas estructuras organizativas.

- Identificar las fortalezas y debilidades de la cooperación entre *dvv international* y sus entidades asociadas.
- Analizar las sugerencias para la práctica que pueden derivarse.

La comparación entre las cuatro diferentes redes y asociaciones no se hace con el propósito de optar por un determinado instrumento de fomento o cierto tipo de estructura organizativa, sino más bien con la intención de identificar las múltiples experiencias positivas y negativas y aprender de ellas.

1.4 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

A fin de responder a la pregunta central de este estudio, a saber, cuáles son las ventajas y las desventajas de las medidas de fomento de redes y asociaciones con miras a alcanzar las metas en materia de política de desarrollo que *dvv international* se ha impuesto, la autora recurre al método del **análisis de la percepción**. Con este enfoque metodológico no se miden los impactos objetivos de las medidas de fomento, sino que se recogen y evalúan las apreciaciones y opiniones de los distintos grupos de interés, especialmente de los países con los cuales se coopera.

El análisis cualitativo de las apreciaciones de los distintos actores comprende los siguientes aspectos:

- Investigación bibliográfica y evaluación de los documentos puestos a disposición por *dvv international* y sus entidades asociadas.
- Conversaciones con los colaboradores de *dvv international* en la sede central de Bonn.
- Entrevistas semiestructuradas con un grupo seleccionado de entidades asociadas en África y Latinoamérica.
- Visitas sobre el terreno y observación de casos específicos.
- Interacción informal con diferentes actores experimentados.

Las entrevistas estandarizadas con los distintos grupos de especialistas ofrecen la posibilidad de comparar las declaraciones formuladas tanto por los entrevistados de un mismo grupo como de diferentes grupos. La comparación de los distintos grupos sobre la base de los cuatro estudios de casos, así como la confrontación de estos resultados con las declaraciones de los colaboradores y colaboradoras de *dvv international* y los resultados obtenidos de la investigación bibliográfica, permiten sacar conclusiones o bien hacer enunciados de tipo general que trascienden los estudios de casos.

La selección de las entidades asociadas entrevistadas en África y Latinoamérica fue realizada en su mayor parte por *dvv international*. En este proceso de selección participaron los siguientes grupos de actores:

- Colaboradores y colaboradoras de *dvv international* en la sede central de Bonn y en las oficinas regionales correspondientes.
- Entidades asociadas de *dvv international*.

- Especialistas externos (actores relevantes de los países con los cuales se coopera, al igual que actores relevantes de la cooperación económica).

El siguiente cuadro muestra la correlación entre las entrevistas realizadas y el correspondiente estudio de casos:

	UGAADEN (Uganda)	Red Pamoja África Occi- dental (Malí)	REDCEA (Bolivia)	CEAAL (Panamá y Perú)
Colaboradores y colaboradoras de <i>dvv international</i>	1(+1)	3	3	(1)
(Ex)colaboradores y colaboradoras o bien miembros del organis- mo objeto de estudio	12	5 (+4)	7**	16***
Otras entidades asociadas de <i>dvv international</i>	0	4	6	1
Especialistas externos	1	6	7	5
Actividades adicionales		Visita a Círculos de REFLECT	Visita a un Centro de Educación Alternativa	
Total	14 (+1)	18 (+4)	23	22 (+1)

Observaciones: () significa que se trató de entrevistas telefónicas

* Incluye a colaboradores y colaboradoras de organizaciones que se encuentran afiliadas a una de las redes o asociaciones que son objeto del estudio.

** En este caso se trató de una entrevista con un grupo compuesto por siete personas.

*** Cuatro de estas entrevistas fueron más bien conversaciones breves en el contexto de una conferencia.

La distinta relevancia de los grupos de actores se debe en parte a la naturaleza de la red o asociación a la que pertenecen, y en parte a la organización y logística de los encuentros.¹ El programa de viaje incluido como anexo 10.4 entrega mayores detalles sobre las personas entrevistadas y el tipo de entrevista realizado.

¹ En Uganda existe una amplia red a la cual pertenece la (casi) totalidad de las personas y organizaciones que trabajan en el campo de la Educación de Adultos. En consecuencia, no existen entidades asociadas de *dvv international* que no estén afiliadas a UGAADEN. En Malí se sostuvo un número relativamente alto de entrevistas con personas que si bien trabajan en redes o asociaciones, no tienen un vínculo directo con *dvv international* o con la Red Pamoja África Occidental. Ello se debe sobre todo al hecho de que se trata de una red regional y, en consecuencia, muchos miembros y colaboradores no viven en Malí. En Bolivia se realizó solo una entrevista relativamente extensa con un grupo de personas que se encuentran directamente relacionadas con el objeto de estudio. La razón de ello es que se trata de una red bastante pequeña y solo pocos de los afiliados viven en La Paz, pero también porque la autora llegó a Bolivia con una semana de retraso y algunas de las personas que debían ser entrevistadas tuvieron problemas de tiempo. En lo que respecta al CEAAL, si bien la mayoría de las personas se encuentran en una relación directa con este organismo, solo pocas trabajan o han trabajado directamente con *dvv international*.

dvv international apoyó la planificación del estudio y la realización de las entrevistas identificando a las personas idóneas y verificando la disponibilidad de infraestructura en los países en que éstas tuvieron lugar. Fuera de ello, *dvv international* facilitó importantes documentos, entre ellos estudios, informes técnicos e informes anuales, y destinó suficiente tiempo a las conversaciones y a los comentarios y sugerencias.

1.5 PAUTA PARA REALIZAR LAS ENTREVISTAS

La base para las consultas a los distintos grupos de personas entrevistadas fue la siguiente pauta, que se compone de determinados ámbitos temáticos estructurados y preguntas formuladas en parte con anterioridad:

<p>Pauta para las entrevistas/cuestionario semiestructurado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ideas, concepciones propias • Explicaciones sobre el estudio • Explicaciones sobre el desarrollo de la entrevista (interés por obtener información, etc.) • Explicaciones sobre la protección de datos/anonimato
<p>1. Cuestionario para los colaboradores y colaboradoras de <i>dvv international</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principios, las metas y los instrumentos del fomento de redes y asociaciones por parte de <i>dvv international</i> en los países/regiones donde se encuentran las redes/asociaciones que son objeto de este estudio? • ¿De acuerdo con qué criterios se seleccionaron las organizaciones asociadas? • ¿En qué medida inciden los contextos políticos, económicos y culturales en el desarrollo de los programas de fomento? • ¿Cómo se desarrollan las estrategias? • ¿En qué forma y con qué frecuencia tiene lugar la comunicación entre <i>dvv international</i> y las organizaciones asociadas? • ¿Cómo asesora <i>dvv international</i> a las organizaciones asociadas en relación con la visión y la estrategia comunes? • ¿Cómo están distribuidos los papeles en lo referente a la planificación, la implementación, el seguimiento y la evaluación?
<p>2. Cuestionario para las organizaciones asociadas</p> <p>Ambito temático 1: Condiciones marco e información de carácter general sobre las actividades de la red/asociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién impulsó la creación de la red/asociación? • ¿Cuáles son los intereses, las metas, las dificultades, los logros, los déficit y potenciales de su red/asociación? • ¿Cómo se desarrollan las estrategias? • ¿En qué forma y con qué frecuencia tiene lugar la comunicación entre <i>dvv international</i> y las organizaciones asociadas? • ¿Cómo asesora <i>dvv international</i> a las organizaciones asociadas en relación con la visión y la estrategia comunes? • ¿En qué forma y con qué frecuencia tiene lugar la comunicación entre <i>dvv international</i> y las organizaciones asociadas? <p>Ambito temático 2: Beneficios del trabajo de la red/asociación</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué significan para usted los términos red y asociación? ¿Cuáles son, en su opinión, las principales características que las diferencian? • En el caso de su organización, ¿se trata de una red o de una asociación?
<p>Ámbito temático 3: Papel y responsabilidades de <i>dvv international</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus expectativas respecto de <i>dvv international</i>? • ¿Cómo valora usted el apoyo que reciben de <i>dvv international</i>? • ¿Cuán efectivo es el apoyo de <i>dvv international</i> en relación con las metas de la red/asociación? • ¿Qué papel juega <i>dvv international</i> en los procesos de transformación?
<p>Ámbito temático 4: Cooperación entre <i>dvv international</i> y las organizaciones asociadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se planifican, deciden, orientan y evalúan los acuerdos entre las partes en materia de fomento? • ¿Cuáles son los criterios que se aplican en la evaluación de las actividades (relación costo-beneficio, etc.)? • ¿Podría indicar determinadas prácticas y métodos de <i>dvv international</i> que hayan demostrado su eficacia? • ¿Ha experimentado fracasos y frustraciones en la cooperación con <i>dvv international</i>? • ¿Cuál es su opinión sobre las actividades de <i>dvv international</i> en materia de redes y asociaciones en comparación con el fomento que prestan otros donantes? • ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas del fomento institucional y del fomento de proyectos? • Con respecto al carácter distintivo de <i>dvv international</i>, ¿en qué se diferencia <i>dvv international</i> de otros donantes? • ¿Cuáles son las ventajas comparativas de <i>dvv international</i>? • ¿Cuáles son los puntos débiles de <i>dvv international</i>?
<p>Ámbito temático 5: Posibles innovaciones futuras en el contexto de la política de fomento e iniciativas relativas a un fortalecimiento en el largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué condiciones deben prevalecer a fin de que las redes y asociaciones puedan trabajar de manera sostenible ahora y en el futuro? • ¿Qué podría/debería cambiar <i>dvv international</i> en su trabajo futuro? • ¿Podría hacer sugerencias con respecto al desarrollo ulterior de los proyectos de <i>dvv international</i>?
<p>3. Para especialistas externos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo percibe usted la cooperación entre <i>dvv international</i> y la red/asociación? • ¿Desarrollan las redes y asociaciones que son fomentadas por <i>dvv international</i> una vida propia, desvinculada de las necesidades y los intereses de sus miembros? • ¿Qué efectos inesperados e involuntarios (tanto positivos como negativos) pueden surgir del fomento prestado por <i>dvv international</i>? • ¿Podría formular sugerencias con respecto al desarrollo ulterior de los proyectos de <i>dvv international</i>?

Para cada entrevista se elaboró un breve protocolo. A fin de garantizar el anonimato de las personas consultadas, las entrevistas fueron realizadas exclusivamente por la autora del presente estudio. En los casos en que se reproducen citas, no se indica la fuente.

1.6 SELECCIÓN DE LOS CUATRO ESTUDIOS DE CASOS ANALIZADOS

dvv international se encargó de seleccionar los casos a estudiar. Se procuró obtener una muestra que representara adecuadamente la gran variedad de redes/asociaciones que reciben fomento. Al respecto, *dvv international* aplicó principalmente los dos siguientes criterios: alcance geográfico y estructura organizativa de la red/asociación en cuestión. Se consideraron por igual las redes/asociaciones según su alcance (nacional, regional y continental) y según su campo temático. Luego, se veló por que la selección permitiese comparar una diversidad de estructuras. La idea era garantizar un análisis comparativo de las ventajas y desventajas de las distintas estructuras de las redes y asociaciones. Un papel no menos importante le cupo al factor regional: se seleccionaron dos redes/asociaciones de África y dos de Latinoamérica.

1.7 CRITERIOS APLICADOS AL ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

La comparación de los cuatro programas de fomento de redes y asociaciones que fueron objeto del presente estudio se ha basado en las siguientes categorías analíticas:

1. **Estructura organizativa**
 - Red
 - Asociación
 - Modalidad híbrida
2. **Alcance geográfico**
 - Nacional
 - Regional
 - Continental
3. **Niveles de impacto**
 - Nivel micro (desarrollo y aumento de las actividades en materia de EA mediante el trabajo directo con el grupo destinatario).
 - Nivel meso (consolidación de las estructuras organizativas, creación y expansión de instituciones de EA así como de redes/asociaciones, desarrollo de las capacidades institucionales de las redes/asociaciones).
 - Nivel macro (trabajo en red, actividades de cabildeo y representación de intereses en el espectro político nacional e internacional; participación en la formulación de políticas, estrategias para la lucha contra la pobreza y presupuestos, también a nivel nacional como internacional).
4. **Estructura financiera (en la medida en que las organizaciones asociadas entregaron información)**
 - Porcentaje de ingresos propios
 - Porcentaje de ingresos provenientes de organizaciones de cooperación para el desarrollo
 - Porcentaje de ingresos provenientes del Estado

5. **Inicio del fomento por parte de *dvv international***
 - Creación conjunta por parte de *dvv international* y la organización asociada
 - Financiación y apoyo, por parte de *dvv international*, de una red/asociación ya establecida
6. **Relación jerárquica entre *dvv international* y la organización asociada**
 - Relación simétrica
 - Relación asimétrica
 - Modalidad híbrida

2 POLÍTICA DE FOMENTO DE *dvv international*

2.1 *dvv international*: EDUCACIÓN DE JÓVENES Y ADULTOS EN EL CONTEXTO DE LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

A comienzos de la década de 1960, el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) y algunas embajadas alemanas en África solicitaron a la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (Deutscher Volkshochschul-Verband, DVV) que aportara su vasta experiencia en el campo de la Educación de Adultos. Se buscaban especialistas en alfabetización de adultos así como en la formación y el perfeccionamiento de multiplicadores de educación básica y permanente de adultos. Se pretendía enviarlos primero a África, y más adelante a Asia y Latinoamérica (*dvv international* 2010). Este fue el punto de partida de *dvv international*. Desde entonces es financiado con fondos aportados por un instrumento del BMZ llamado Fomento de Estructura Social (Sozialstrukturförderung, SSF). También hoy en día, el trabajo de proyecto de *dvv international* se financia primordialmente con recursos públicos del BMZ. De acuerdo con las informaciones proporcionadas por el propio *dvv international*, otros importantes donantes son el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Unión Europea y el Banco Mundial. Actualmente, *dvv international* coopera con más de 200 organizaciones asociadas en más de 40 países.

Con el instrumento del SSF, el BMZ pretende asegurar la participación en el desarrollo social de los sectores económicamente desfavorecidos y/o grupos marginales de la sociedad (BMZ Strategiepapier 2004). La educación es una condición *sine qua non* para la participación de amplios sectores de la sociedad en los procesos de desarrollo. Es en especial la Educación de Adultos la que realiza un importantísimo aporte a un desarrollo sostenido y orientado a la mitigación de la pobreza. Así pues, la educación profesional, centrada en el empleo y orientada al aumento de los ingresos, así como la consolidación de las estructuras institucionales, son elementos de gran importancia. La finalidad de la estrategia de fomento de *dvv international* es el fortalecimiento de la capacidad de autoayuda de las organizaciones asociadas.

Con su trabajo en el ámbito de las redes y asociaciones, *dvv international* fomenta el intercambio de información y experiencias en el campo de la Educación de Adultos a nivel nacional, regional y global. A la vez, promueve en los países en desarrollo y en proceso de transformación la creación y la expansión de organizaciones de Educación de Adultos eficientes, que mediante el trabajo en red contribuyan a consolidar un sistema de Educación de Adultos orientado al desarrollo.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), el programa de alcance mundial denominado “Educación para Todos” (EPT) y la Conferencia Internacional de Educación de Adultos de la UNESCO (CONFINTEA), son para *dvv international* y sus organizaciones asociadas un importante marco que determina su acción y orientación. Los ODM y la EPT priorizan la educación básica y primaria (el segundo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio) atribuyéndoles, por el contrario, escasa importancia a la Educación de Adultos y a la educación no formal o bien extraescolar. En consecuencia, en el contexto de su trabajo de fomento de redes y asociaciones, *dvv international* pone el acento en el

cabildeo y la representación de intereses. *dvv international* intercede en favor de un debido reconocimiento de la Educación de Adultos y de la educación a lo largo de toda la vida. De acuerdo con informaciones proporcionadas por la propia *dvv international*, ella es “a nivel mundial la única organización en el campo de la cooperación económica que concentra sus actividades en la Educación de Adultos y de por vida” (*dvv international* 2009, pág. 9).

En su trabajo, *dvv international* se orienta igualmente por los principios de la promoción de la mujer, la equidad entre los géneros y los derechos humanos.

Otros principios no menos importantes son la emancipación y la Educación de Adultos con miras al desarrollo social e individual, las que han de ser fomentadas a través de iniciativas de cooperación y proyectos comunes. Una relación entre socios con igualdad de derechos es un principio fundamental que rige las iniciativas de cooperación de *dvv international*. En lo que respecta a las cooperaciones existentes, los factores culturales e históricos, que inciden marcadamente en la selección de las organizaciones asociadas y de los instrumentos, cumplen un papel destacado. Otro principio fundamental de *dvv international* es tratar a las entidades asociadas con el debido respeto, considerando sus ideas y visiones y apoyando la planificación, ejecución y evaluación de sus proyectos. El principio de la relación entre socios con igualdad de derechos parte de la intención de ayudar a las entidades asociadas a crear en sus respectivos países estructuras de Educación de Adultos para contribuir a un desarrollo sostenido y orientado a la mitigación de la pobreza.

Las principales finalidades de *dvv international* son: consolidar las estructuras de la Educación de Adultos y mejorar las condiciones de trabajo; mejorar las condiciones de vida de los grupos sociales desfavorecidos; lograr el acceso en igualdad de condiciones a los recursos naturales y económicos para los grupos sociales desfavorecidos, y lograr su participación en los procesos de toma de decisiones políticas a nivel local, nacional e internacional (*dvv international* 2010).

La Educación de Adultos que promueve *dvv international* es de amplio alcance y se refiere a todos aquellos procesos de aprendizaje que les ofrecen a las personas la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida. Se refiere también a la educación formal, pero sobre todo a las posibilidades de educación postescolar y educación permanente extraescolar, generalmente no formal, así como a los procesos de aprendizaje informales. Los grupos destinatarios son los miembros de sectores desfavorecidos de la población. Según el grado de instrucción y situación laboral, en los estudios de casos se hace frecuente referencia a las mujeres, a los adultos jóvenes, a los jóvenes y a los grupos aborígenes. Cuando los beneficiarios de la medida de fomento son los adultos jóvenes, en África y Latinoamérica se suele hablar de la educación de jóvenes y adultos (*youth and adult education*).

De acuerdo con su contenido, el trabajo de *dvv international* se puede desglosar en tres campos temáticos. También podemos referirnos a estos tres campos como a tres niveles de acción y de impacto. En el primer nivel, el nivel micro, *dvv international* apoya las actividades de la Educación de Adultos a fin de ampliar y mejorar la oferta correspondiente. Al respecto, el trabajo directo con el grupo destinatario se encuentra

en un primer plano. En el segundo nivel, el nivel meso, las actividades de *dvv international* se concentran en desarrollar y consolidar las competencias y capacidades de las organizaciones dedicadas a la Educación de Adultos. Se amplían y fortalecen las estructuras de estas instituciones. En el tercer nivel, el nivel macro, *dvv international* apoya a sus socios en lo referente a actividades de cabildeo y asesoramiento político. Con ello se pretende que los grupos sociales desfavorecidos participen en los procesos de toma de decisiones tanto políticas como económicas. Algunas de las redes y asociaciones fomentadas por *dvv international* participan en la política de educación a nivel internacional. Más aun, una importante meta transversal consiste en lograr un mayor reconocimiento del sector de la Educación de Adultos en el ámbito de las políticas de educación.

2.2 PRINCIPIOS Y FINALIDADES QUE RIGEN EL TRABAJO DE *dvv international* EN MATERIA DE REDES Y ASOCIACIONES

El trabajo de *dvv international* en lo que a redes y asociaciones se refiere se sitúa por lo general en los niveles meso y macro. Pero esta clasificación no siempre es fácil, habida cuenta la gran variedad de mandatos, objetivos y alcances de las redes y asociaciones con las cuales colabora. La red o asociación puede ser considerada como organización ‘mediadora’, con efectos directos en los otros dos niveles, a saber, el nivel micro y el macro. La incidencia que tengan en los distintos niveles dependerá, sin embargo, de la naturaleza de la red o asociación. De acuerdo con lo antedicho, la mayoría de las redes/asociaciones se comportan en parte como organizaciones que cualifican a sus miembros ofreciéndoles medidas de capacitación en el campo de la Educación de Adultos y desarrollando sus competencias. Fuera de ello, las redes/asociaciones fomentadas sirven como un espacio que posibilita el intercambio de informaciones, experiencias y ejemplos de ‘buenas prácticas’, muchas veces traspasando las fronteras geográficas y lingüísticas. El alcance del trabajo de cabildeo o asesoramiento político depende del alcance geográfico de la red/asociación.

La duración del apoyo financiero y técnico que brinda *dvv international* a la entidad asociada varía de un caso a otro. Es así como sus intervenciones en los diferentes países y regiones de África y Latinoamérica son a veces más bien prolongadas o bastante breves. Muy diferente puede ser también la forma de cooperación con las organizaciones asociadas de un país o una región. Según estimaciones de *dvv international*, las iniciativas de cooperación tienen, por lo general, una duración de entre seis y nueve años. La planificación de un proyecto tarda alrededor de tres años. Si se trata de proyectos limitados en el tiempo, de entidades asociadas con las que hasta la fecha nunca se había colaborado, o bien de estructuras organizativas frágiles, se suelen cerrar acuerdos por un plazo de un año. Así por ejemplo, hablamos de estructuras frágiles si la red o asociación depende de determinadas condiciones que dificultan una planificación en el largo plazo. Estas redes o asociaciones ‘frágiles’ suelen depender de una persona o de un pequeño grupo de personas muy comprometidas que las mantienen cohesionadas.

2.3 INSTRUMENTOS PARA EL FOMENTO DE REDES Y ASOCIACIONES

dvv international desarrolla actividades en el extranjero desde hace más de cuatro décadas. Las condiciones marco dentro de las cuales tiene lugar la labor de fomento varían enormemente de un país al otro y de una región a la otra. En consecuencia, las medidas de fomento y los instrumentos utilizados en el contexto de los proyectos de *dvv international* también varían muy notoriamente. Por lo general, las entidades asociadas son organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, existen algunas excepciones, como por ejemplo Bolivia, donde *dvv international* coopera muy estrechamente con organizaciones gubernamentales y ministerios. Precisamente en su trabajo de fomento de redes y asociaciones, *dvv international* mantiene desde hace ya más de 25 años colaboraciones con determinadas redes y asociaciones. Cuando se trata de fomento institucional de organizaciones y secretarías, *dvv international* asume los costos administrativos, los así llamados gastos de funcionamiento, tales como personal, alquiler, etc. De acuerdo con informaciones proporcionadas por colaboradores y colaboradoras de *dvv international*, este instrumento, a saber, el fomento institucional, debería aplicarse solo si va acompañado del fomento de un determinado proyecto. Es decir, el fomento institucional debería encontrarse en una 'relación sana' con el respaldo general brindado a la entidad asociada. En el contexto de las actividades de fomento de *dvv international* en materia de redes y asociaciones, se trata primordialmente de capacitar y consolidar las organizaciones afiliadas, de recopilar y entregar información, de proceder a un intercambio de experiencias entre las organizaciones afiliadas, de realizar una labor de cabildeo (por ejemplo en forma de seminarios), de perfeccionar el trabajo de planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, de prestar asesoramiento externo a estudios y de elaborar materiales.

La selección de las entidades asociadas por parte de *dvv international* es el resultado de un largo proceso y carece de una base sistemática. Debido a que en la mayoría de los países y regiones son pocas las organizaciones, redes y asociaciones que trabajan en el campo de la Educación de Adultos, y que concuerdan con el perfil de *dvv international*, generalmente no vale la pena realizar convocatorias de proyectos. En consecuencia, la selección de la organización asociada se basa en recomendaciones, contactos y reuniones en seminarios y talleres. En palabras de los colaboradores y colaboradoras de *dvv international*, uno 'se conoce' o bien 'se llega a conocer'. *dvv international* no lleva a cabo análisis sistemáticos o comparaciones estructurales en forma previa a la suscripción de un acuerdo de cooperación. Al momento de seleccionar a las entidades asociadas, lo que se intenta lograr es una mezcla de organizaciones: una combinación de ONG, redes y asociaciones antiguas y experimentadas con otras jóvenes y dinámicas.

El fomento de las redes y asociaciones por parte de *dvv international* no puede clasificarse de manera inconfundible dentro del sistema de los tres niveles de acción o impacto (nivel micro, meso y macro). Tampoco se dispone de una política de fomento claramente estructurada. En consecuencia, surgen las siguientes tres preguntas: ¿Cuál puede o ha de ser la importancia relativa del trabajo de fomento de redes y asociaciones dentro del programa total de *dvv international*? ¿Cómo puede sistematizar *dvv international* en el futuro su política de fomento de redes y asociaciones? ¿Qué estrategias puede desarrollar *dvv international* para el futuro?

Con la finalidad de comprender más claramente el valor agregado del fomento de redes y asociaciones, en los próximos cuatro capítulos se expondrán cuatro estudios de casos de cooperaciones entre *dvv international* y redes/asociaciones.

3 RED UGANDESA DE EDUCACIÓN DE ADULTOS (UGANDA ADULT EDUCATION NETWORK - UGAADEN)

3.1 CONTEXTO

Si bien Uganda es un país relativamente estable desde el punto de vista político, y su desarrollo económico de los últimos años ha sido constantemente positivo, la brecha entre la población rica y pobre es excesivamente amplia y el porcentaje de la población analfabeta alcanza el 46%. A pesar de que la tasa de escolarización de niñas y niños llega al 93%, solo un 53% de ellos concluye su formación escolar (cifras de 2009; AfDB, OECD, UNDP, UNECA 2011). La relación maestros/alumnos es del 59.4 a 1 (cifra también de 2009; AfDB, OECD, UNDP, UNECA 2011). Pese a que la educación escolar y de adultos es una de las prioridades del gobierno, ella afronta grandes desafíos, especialmente de orden financiero, pero también organizativo.

UGAADEN es una red de alcance nacional, integrada por individuos, ONG, redes/asociaciones especializadas y universidades, todos ellos comprometidos con la Educación de Adultos en Uganda. UGAADEN fue creada en 2001. El punto de partida fue un taller común de la sociedad civil y organizaciones gubernamentales, financiado por *dvv international*. No existe certeza sobre el papel que le cupo a *dvv international* en la creación de UGAADEN. Los recuerdos de las personas entrevistadas varían en lo que respecta a la fundación de UGAADEN. En su página web se puede leer que en aquel taller se discutió sobre la mejor forma de “reorganizar la Educación de Adultos ugandesa”. UGAADEN nació como una alternativa a las estructuras existentes en ese entonces, y su finalidad era fomentar “con una sola voz” la Educación de Adultos ugandesa.

En la década de 1980 existió un comité directivo conjunto, cuyo objetivo era coordinar los fondos que prestaba *dvv international*. Más adelante, en la década de 1990, el comité directivo conjunto pasó a ser una red registrada llamada Acción Conjunta Ugandesa para la Educación de Adultos (*Uganda Joint Action for Adult Education*, UJAF AE), cuya finalidad también era administrar y coordinar los fondos provenientes de *dvv international*. UJAF AE fue creada como un “mecanismo para organizaciones” con la intención de ayudarlas a lograr una mejor cooperación. La idea que inspiró su fundación era realizar iniciativas comunes. Un entrevistado declaró que su finalidad era impulsar “iniciativas conjuntas de organizaciones que eran fomentadas por *dvv international*”. Más adelante, muchos se referirían a UJAF AE como el “club de *dvv*”. A finales de los años noventa del siglo pasado, *dvv international* encomendó una evaluación de UJAF AE, uno de cuyos resultados fue que las organizaciones no cooperaban eficazmente, no hablaban con “una sola voz” y no eran escuchadas por el Gobierno. A raíz de ello, *dvv international* promovió la realización del taller anteriormente señalado, el cual fue el punto de partida de UGAADEN. Durante dicho taller también quedó de manifiesto que entre las organizaciones existía una marcada competencia. Los participantes se manifestaron partidarios de una nueva estructura, que no solo estuviese abierta a todas las organizaciones sino que además les permitiese trabajar conjuntamente en favor del fomento de la Educación de Adultos y, sobre todo, exigir e imponer juntos una nueva legislación sobre la materia. En palabras de un entrevistado: “UJAF AE evolucionó lentamente hasta transformarse en UGAADEN”. “Si bien se habló sobre las ventajas y

desventajas de fundar UGAADEN como una red, un organismo coordinador o una agrupación”, finalmente fue fundada “sin que hubiese claridad sobre este punto (la estructura)”, observó un miembro de la red en el transcurso de una de las entrevistas. Por su parte, un entrevistado que participó en el taller —que fue la cuna de UGAADEN— en representación de una ONG que en ese entonces no era fomentada por *dvv international*, se refirió a su motivación con las siguientes palabras: “También pensábamos sobre la manera de poder beneficiarnos y acceder a recursos financieros”. En 2003, UGAADEN formuló una primera propuesta política y en 2004/2005 dialogó por primera vez con el Parlamento. Pero fueron solo pocas las personas que realizaron un trabajo verdaderamente activo; la mayoría de los miembros estaban demasiado ocupados en sus propias actividades en el nivel micro y no se involucraron en estas iniciativas llevadas adelante en el nivel macro. Al fundarse UGAADEN adquirió enorme importancia la preocupación de impedir que la red cayese en una dependencia financiera de *dvv international*. Pero lamentablemente no se pudo evitar. “UGAADEN tiene dificultades para reclutar miembros que no sean apoyados por *dvv international*”.

En su calidad de socio de la Unión Europea, *dvv international* presta asesoría, conjuntamente con UGAADEN, al proyecto cofinanciado por EuropeAid llamado Desarrollo de Aptitudes y Educación no Formal con Miras a Reducir la Pobreza en Karamoja (*Skills Training and Non-Formal Education for Poverty Reduction in Karamoja*).² El proyecto se inició en enero del 2010 y tiene una duración de cinco años. Debido a que este acuerdo con la UE descarta la posibilidad de subcontratos, *dvv international* es el socio oficial de la UE en tanto que UGAADEN ejecuta el proyecto junto con miembros tales como Caritas Karamoja y el Departamento de Educación de Adultos y Educación Comunitaria. Más aun, para realizar este proyecto UGAADEN contrató personal en Karamoja.

3.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS

UGAADEN fue fundada en 2001 con el objetivo de formular y llevar adelante una propuesta de acción para la política de Educación de Adultos. Más adelante, a esta meta se sumaron otras, tales como el desarrollo de las competencias de sus miembros y la elaboración de documentos y publicaciones. En los documentos, que se encuentran en la página web de UGAADEN, ésta define como su objetivo superior crear sinergias y fomentar las actividades de cabildeo a fin de impulsar y promover la Educación de Adultos y el aprendizaje a lo largo de la vida en Uganda. Por otra parte, entre sus finalidades se encuentran:

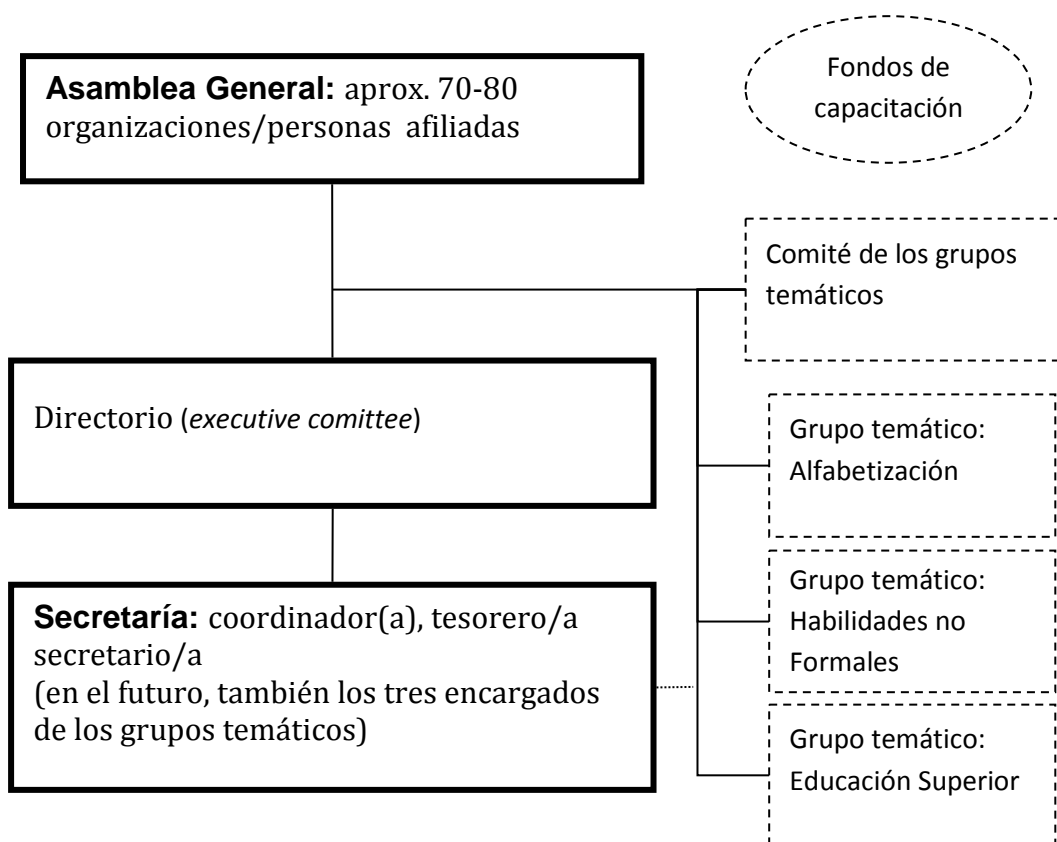
- Desarrollar las iniciativas de cooperación y el intercambio de información entre individuos, organizaciones e instituciones a nivel local, nacional e internacional.

² Karamoja (en el noroeste de Uganda) es una región extremadamente pobre, y en el campo de la educación presenta grandes retrasos. El objetivo del proyecto es “capacitar a las personas para que formulen y hagan reconocer sus exigencias en materia de educación y formación”, al igual que “fortalecer las autoridades estatales a fin de que puedan ofrecer las posibilidades correspondientes” (*dvv international* 2012).

- Promover la investigación, documentación y distribución de información y buenas prácticas en el ámbito de la Educación de Adultos y el aprendizaje a lo largo de toda la vida en Uganda y más allá de sus fronteras.
- Impulsar la labor de cabildeo y promoción.
- Desarrollar las competencias institucionales y organizativas de sus miembros.

UGAADEN basa su trabajo en los principios de la dignidad, la igualdad en la educación, libertad y derechos para todos, relaciones entre iguales y democracia. Pretende además garantizar un trabajo de red responsable, con rendición de cuentas.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Asamblea General es el órgano de UGAADEN en el que participan todos los miembros y donde se toman las decisiones. Los principales temas que se tratan en la Asamblea General se refieren a los objetivos comunes, las directrices políticas y el desarrollo de la red. La Asamblea General elige al Directorio. El Directorio es el órgano administrativo y debe rendir cuentas a la Asamblea General. La Secretaría, por su parte, está a cargo del quehacer diario de la red. Actualmente está compuesta por tres personas: una coordinadora, una tesorera y una secretaria. En 2001, cuando UGAADEN fue fundada e inscrita, aún no contaba con esta estructura y era el Directorio el que estaba a cargo de las labores que hoy realiza la Secretaría. UGAADEN cuenta con alrededor de 70 a 80 miembros, de los cuales no todos cooperan de manera activa. No se pudo recabar información más precisa.

Actualmente, *dvv international* apoya a UGAADEN en lo referente a la creación y organización de los grupos temáticos. De acuerdo con las áreas de trabajo de los miembros, se definieron tres grupos temáticos: alfabetización, habilidades y competencias no formales, y educación superior. A través de los grupos temáticos se intenta fortalecer la capacidad de los socios para prestar servicios. De esta manera se pretende también desarrollar la emancipación y el compromiso de los socios. Todas las personas entrevistadas se refirieron en términos muy positivos a la proyectada estructura de los grupos temáticos.

Más aún, para el año 2011 estaba prevista la creación de un fondo de capacitación, medida que se retrasó debido a diversos factores, principalmente a la frecuente rotación en el cargo de coordinador. El propósito que se persigue con esta creación es lograr que los donantes, y más adelante ojalá también el Gobierno, transfieran recursos a este fondo, el cual entonces será administrado por UGAADEN, o más bien por una persona ajena a UGAADEN a fin de garantizar una adjudicación de recursos independiente y de calidad. El fondo de capacitación puede ser visto como un fondo colectivo. Los acuerdos sobre la entrega de estos recursos serán suscritos entre UGAADEN y la organización beneficiada. Si bien la creación de este fondo estaba proyectada para 2011, lamentablemente tuvieron lugar una serie de atrasos. Por ello, de momento *dvv international* continúa suscribiendo los acuerdos con las organizaciones que reciben los recursos, y UGAADEN es responsable de la administración. A fin de mejorar la prestación de servicios en la Educación de Adultos, los recursos del fondo serán destinados a actividades que tengan lugar en el nivel micro. La creación del fondo se basa primordialmente en la idea de que todos participen. Uno de los entrevistados lo expresó de la siguiente manera: "UGAADEN ha de representar a todos". En consecuencia, el fondo de capacitación les brindará a los socios de UGAADEN la posibilidad de "recibir un servicio a cambio del pago de sus cuotas". Se pretende crear así un incentivo para el pago de las cuotas. En un primer momento serán 25 los socios que se verán beneficiados con este fondo. Pueden postular todos los miembros de UGAADEN. Se espera que el fondo comience a funcionar con unos 49.080 euros. Los costos de administración del fondo fluctúan entre 980 y 1.960 euros.

Cuando se fundó UGAADEN hubo un debate respecto de si habría de ser una red, una organización coordinadora o una agrupación. Terminó siendo creada en forma de red. De las entrevistas no se desprende claramente si su creación obedecía solo a la intención de exigir e imponer una legislación en materia de Educación de Adultos, o si ya en el momento de su fundación estaba claro que la red continuaría existiendo más allá de la entrada en vigor de dicha iniciativa legal y en el largo plazo. La segunda alternativa es la que parece ser la más probable. Pero lo cierto es que la estructura se ha ido modificando con el correr de los años y UGAADEN ha terminado contando con un sistema organizativo bastante estable. Como lo expresó una de las personas entrevistadas: "UGAADEN ha comenzado a trabajar como una asociación, pero sus miembros son autónomos". Si bien las opiniones sobre lo que UGAADEN es, o bien debería llegar a ser, fueron muy variadas, la mayoría de las personas entrevistadas coincidieron en que UGAADEN es una red. Para ello adujeron diversas razones: el carácter voluntario de la afiliación (por ejemplo, UGAADEN coopera también con organizaciones que no se encuentran afiliadas), la manera en que UGAADEN coopera con otros actores, los procesos de aprendizaje y los cambios observados en sus autoridades, la independencia,

el principio de voluntariedad, la diversidad entre los miembros, etc. Uno de los entrevistados manifestó: “UGAADEN es una red informal de colaboradores voluntarios”. Un factor muy importante en cuanto a la estructura de la red es la flexibilidad. Pero algunos miembros de UGAADEN opinaron que las actividades de la red y la interconexión son aún demasiado débiles como para poder afirmar que se trata realmente de una red.

De acuerdo con una clasificación científico-social y jurídica, y con los criterios empleados para diferenciar los términos red y asociación, y según cómo se los percibe en países de habla germana (véase también en el anexo del capítulo 10.6 la tabla con definiciones y características de los términos red, asociación, movimiento social y organización), en el caso de la estructura organizativa de UGAADEN se puede hablar de un híbrido. Desde un punto de vista formal, la afiliación está reglamentada, pero en la práctica las normas no son respetadas. En 2011 fueron entre 10 y 20 los afiliados que pagaron sus cuotas, de manera que de acuerdo con los estatutos, solo estas pocas organizaciones podrían ser consideradas como miembros.

3.4 ESTRUCTURA FINANCIERA

El presupuesto de UGAADEN es financiado casi en un 100% por *dvv international*. En 2011, *dvv international* apoyó a UGAADEN con un total de € 30.000, de los cuales € 13.600 estaban destinados a la financiación de instituciones, y los restantes € 16.400, a la financiación de actividades. En los próximos años se pretende reducir gradualmente el respaldo financiero por parte de *dvv international*, a fin de que UGAADEN se prepare de manera paulatina para manejar una situación de independencia financiera.³ Al respaldo financiero aportado por *dvv international* se suman los recursos provenientes del proyecto de la UE “Desarrollo de Aptitudes y Educación no Formal con Miras a Reducir la Pobreza en Karamoja” (*Skills Training and Non-Formal Education for Poverty Reduction in Karamoja*). El 75% de los costos de este proyecto son asumidos por la UE, y el restante 25%, por *dvv international*. Como el proyecto tiene una duración de 5 años, el total que aporta la Comisión de la UE asciende a € 406.500. Se contaba con que en 2011 se recibirían € 83.400 de la UE; a ello se sumarían otros € 30.000 en calidad de fondos pendientes de 2010. En consecuencia, en el 2011 se dispondrían para el proyecto Karamoja de € 113.400 provenientes de la UE y € 26.000 provenientes de *dvv international*. Del total de 70 a 80 miembros de UGAADEN, hasta octubre del 2011 solo 10 habían pagado sus cuotas. Se suponía que por lo menos otros 7 miembros cumplirían con este compromiso. Las cuotas mínimas son de aproximadamente € 8 (25.000 chelines ugandeses) para personas individuales, aproximadamente € 25 (75.000 chelines ugandeses) para ONG nacionales y alrededor de € 33 (100.000 chelines ugandeses) para ONG internacionales. Se pretende invertir estas cuotas y transferirlas al fondo de capacitación. A fin de reducir la dependencia de las fuentes externas de financiación y desarrollar estructuras sostenibles, UGAADEN intenta aumentar sus propios ingresos: además de recaudar fondos por concepto de cuotas también se

³ Para 2012 se ha previsto una financiación del orden de los € 25.000 (€ 13.000 para el fomento institucional y € 12.000 para el fomento de proyectos), en tanto que para 2013 ya se prevé una reducción a € 15.000 (€ 10.000 para el fomento institucional y € 5.000 para el fomento de proyectos).

embarcará en otras iniciativas rentables. Entre estas últimas se puede mencionar la reciente apertura de un pequeño cibercafé o bien el uso del vehículo de UGAADEN para fines particulares pagando una determinada tarifa. Estos ingresos son, de momento, muy exigüos (no se entregaron informaciones concretas sobre los estados financieros). Una de las personas entrevistadas se refirió en los siguientes términos a la dependencia financiera que caracteriza a UGAADEN: “*dvv international* financia el 120%”. Pero *dvv international* no siempre fue el único socio financiero de UGAADEN. Anteriormente, también el Commonwealth Education Fund (CEF) Uganda y ActionAid Uganda financiaron a su vez otros proyectos. Según declaraciones de ActionAid Uganda, los sistemas de UGAADEN para garantizar la rendición de cuentas y la buena gobernanza son aceptables. ActionAid Uganda también es miembro de UGAADEN, pero no dispone de suficientes recursos para fomentar la red.

3.5 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

La estructura de la red UGAADEN cuenta con un reconocimiento general y con el apoyo del Estado. El Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social (Ministry of Gender, Labour and Social Development - MoGLSD) fue en su tiempo cofundador de UJAF AE, y en relación con UGAADEN cumple la función de organismo observador. Representantes del Ministerio han indicado que aprecian el hecho de contar con un socio como UGAADEN, que congrega a todas las organizaciones del área de la Educación de Adultos. Los esfuerzos de UGAADEN en materia de asesoramiento al Ministerio y de coordinación de los miembros fueron calificados como positivos, pero aún insuficientes. En opinión de un representante del Ministerio, UGAADEN debería “sustituir al Ministerio en aquellas ocasiones en que éste no puede prestar servicios”. La elaboración de materiales didácticos y las actividades de cabildeo en favor de una política en el ámbito de la educación no formal y de adultos fueron señaladas como puntos fuertes. El Ministerio informa a UGAADEN sobre sus planes de trabajo y la invita a participar en eventos de importancia. Sin embargo, en este contexto un representante del Ministerio hizo el siguiente comentario: “UGAADEN, al igual que muchas otras ONG, habitualmente no asiste”. A su vez, UGAADEN invita regularmente a representantes del Ministerio a participar en sus encuentros, que por lo general se realizan de manera trimestral. Muchas de las personas entrevistadas indicaron que uno de los aspectos más destacados de UGAADEN es su notable capacidad negociadora, que es el resultado de su gran cantidad de afiliados. Pero a la vez también se indicó que UGAADEN debería prestar mayor atención a la calidad de los miembros y a las actividades que éstos realizan, en vez de priorizar la cantidad de afiliados. UGAADEN cuenta con muchas personas no solo de renombre, sino también muy capacitadas, pero este potencial debería aprovecharse mejor.

La influencia de UGAADEN en el ámbito político es reducida, como queda demostrado en los siguientes comentarios: “UGAADEN no se ha posicionado estratégicamente”; “trabaja de manera más bien ad hoc en el ámbito de las redes”, y “no tiene una agenda lo suficientemente clara como para poder realizar actividades de cabildeo”. En términos generales, se puede decir que su estructura es poco dinámica y que la comunicación y la interconexión dejan bastante que desear. Estos problemas permiten concluir que en todos los niveles deben existir deficiencias. En Uganda se carece de una visión poderosa

y compartida en materia de Educación de Adultos, de manera que los miembros tienen ideas muy dispares sobre los objetivos y las funciones de la red. En palabras de los entrevistados, “UGAADEN nació porque la gente fue llamada y se reunió” o bien “es informal”. En este contexto, un entrevistado indicó que “los miembros solo buscan el beneficio para su propia organización sin querer invertir en la red misma”. Hay miembros que parecen esperar que esta red sea la puerta de acceso a recursos financieros. En consecuencia, el número de miembros pasivos es alto y la participación en la Asamblea General u otros eventos, reducida. Sin embargo, tal parece que uno de los mayores problemas es que existe desconfianza entre los miembros. En las entrevistas se hicieron declaraciones tales como “hay personas que pretenden reformular el objetivo de la red”, o bien “hay miembros que intentan utilizar todo en provecho propio”. No está claro cuáles son las razones de esta falta de confianza. Es posible que los recursos de los donantes sean un motivo que aliente el sentido de competencia. Otra razón puede ser el hecho de que las personas que trabajan de manera activa compiten por ganar mayor influencia.⁴ El hecho de que el Directorio (que es nombrado por la Asamblea General) esté compuesto siempre por los mismos miembros, personas y organizaciones es percibido como un problema. Muchos señalan que la Secretaría también sería poco eficiente y estaría formada por personas inadecuadas. Los dos mayores problemas de la Secretaría parecen ser la alta rotación y la excesiva carga de trabajo del coordinador o coordinadora, impuesta principalmente por el proyecto Karamoja, cofinanciado por la UE. De acuerdo con las informaciones proporcionadas por un miembro de UGAADEN, el proyecto supondría “una carga de trabajo tan pesada” y representaría una responsabilidad “tan grande”, que amenazaría con desestabilizar a UGAADEN y ocasionar su disolución. Aun así, parece que UGAADEN lentamente está retomando su ritmo de trabajo regular. Por otra parte, no faltan los miembros que ven en el proyecto Karamoja una oportunidad para posicionarse como red y recibir el reconocimiento necesario para acceder a otras fuentes de financiación.

Algunos miembros también aportaron ideas y visiones sobre el futuro de UGAADEN. Entre las más importantes se encuentra aquella que recomienda que en el futuro UGAADEN abarque todo el territorio ugandés. Esto supondría un obstáculo puesto que a los miembros que no viven en Kampala con frecuencia les es difícil asistir a los encuentros. Otra idea es que UGAADEN incorpore también a otros ministerios en sus actividades: Educación de Adultos como un “tema transversal” a fin de fomentar la “presencia de la Educación de Adultos”.

En el año 2007 tuvo lugar una evaluación de la organización y se formuló un diagnóstico según el cual las nueve áreas organizativas (subsistemas)⁵ de UGAADEN eran consideradas como “más bien poco saludables” (Walter 2007). El estudio llegó en aquel

⁴ Por ejemplo, un entrevistado informó que él y otros tres miembros del Directorio de los años 2003 y 2005 tuvieron una pesada carga de trabajo. Solo uno de ellos se encontraba contratado por UGAADEN y percibía un sueldo. Cuando comenzaron a cobrar modestos honorarios por asistir a determinados encuentros y presentar ponencias, otros miembros de UGAADEN les reprocharon que “el Directorio se estaría pagando a sí mismo”.

⁵ Los nueve ‘subsistemas’ o áreas de una organización son: 1. Input; 2. Comunicación y relaciones; 3. Finalidad, objetivo, valores; 4. Organización de la estructura y del trabajo; 5. Liderazgo y coordinación; 6. Sistema de recompensas; 7. Sistemas técnicos; 8. Procesos de retroalimentación; 9. Resultados/impacto.

entonces a la conclusión de que el ambiente —es decir las relaciones al interior del círculo más íntimo de UGAADEN— era positivo y que las personas que componían este círculo se esforzaban por mantener la red en funcionamiento. La estructura de UGAADEN, su política y su manera de proceder son asuntos más bien teóricos. La autora de aquel estudio, Viktoria Walter, manifiesta que UGAADEN tendría la finalidad —no establecida en los acuerdos— de ser el brazo administrativo de su socio, *dvv international* (2007). Sin embargo, desde 2007 son numerosos los cambios que se han podido observar, como por ejemplo el hecho de que *dvv international* cuente hoy con una oficina propia en Uganda y su encargada ya no trabaje de manera paralela para UGAADEN. Pero muchas deficiencias aún no han sido subsanadas, como por ejemplo la falta de una intención común de los miembros de aunar esfuerzos, trabajar y luchar conjuntamente.

3.6 COOPERACIÓN CON *dvv international*

dvv international trabaja desde hace 26 años en Uganda y ha cumplido un destacado papel en el fomento de la Educación de Adultos, la alfabetización y la educación no formal. Gracias a su labor y sus iniciativas de cooperación, *dvv international* logró contactarse y vincularse estrechamente con numerosos y diferentes actores de la sociedad civil y del Gobierno de Uganda. De igual manera, *dvv international* fomentó la creación de plataformas y espacios comunes destinados a la interacción y actividades de cabildeo.

La cooperación entre *dvv international* y UGAADEN (así como anteriormente con UJAF AE) se caracteriza por una larga y compleja historia. Al iniciar sus actividades en Uganda, contaba con una oficina propia en aquel país. Pero más adelante, entre 1996 y 2000/2001, no dispuso de un representante *in situ*. En aquellos años UJAF AE fue la entidad asociada a cargo de coordinar la labor de *dvv international* en Uganda. Como lo señala una de las personas entrevistadas, “UJAF AE asumió el papel de *dvv international*” y fue, en consecuencia, su brazo administrativo en Uganda. Al parecer, UJAF AE daba por sentado que recibiría un apoyo institucional de manera indefinida por parte de *dvv international*, de modo que no se empeñó en diversificar sus ingresos a la vez que “distribuía los recursos entre tan solo un par de miembros”. Todo ello contribuyó indudablemente a que cundiera la desconfianza entre diversas personas en Uganda, algunas de las cuales incluso llegaron a referirse a UJAF AE como el “club de *dvv*”. En opinión de algunos miembros, tampoco en 2001, cuando se creó la red UGAADEN, se definieron y diferenciaron con claridad las funciones y atribuciones de *dvv international* y de UGAADEN. Ello se debió sobre todo al hecho de que la colaboradora de *dvv international* trabajaba a la vez para UGAADEN. La distribución del tiempo de trabajo que la colaboradora dedicaría a *dvv international* y a UGAADEN estaba contemplada en 50% y 50%. Su oficina se encontraba en la sede de UGAADEN. Tan solo hace algunos años, *dvv international* volvió a abrir una oficina propia en Uganda, y la persona que antes había trabajado para *dvv international* y UGAADEN, fue contratada de manera exclusiva por *dvv international*. Como lo señala uno de los entrevistados, de esta manera UGAADEN se transformó en una red de Educación de Adultos y dejó de ser “una red de organizaciones que eran financiadas por *dvv international*”.

Si bien la creación de UGAADEN fue el resultado de un proceso participativo, *dvv international* influyó en ella. Las personas entrevistadas percibieron esto de muy distintas maneras. Algunas indicaron que “las organizaciones sintieron la necesidad de reestructurarse y UGAADEN es la respuesta a dicha necesidad”. Una entrevistada señaló: “No entendimos cuál era la diferencia entre la antigua y la nueva estructura (...) Se nos comunicó que debíamos decidir si queríamos transformarnos o no en una red”. Pero la mayoría sí vio como algo positivo la creación de una red abierta a todas las organizaciones que trabajan en el campo de la Educación de Adultos”.

En opinión de una de las personas entrevistadas, UGAADEN desearía recibir un mayor apoyo técnico por parte de *dvv international*. Así por ejemplo, se consideraron muy positivas las visitas realizadas por el representante regional de *dvv international* en Etiopía. La encargada de la oficina local apoya a UGAADEN sobre todo en las tareas financieras y operativas. Visto desde fuera se podría suponer que la encargada de la oficina se encuentra en una situación difícil ya que anteriormente ella misma trabajó para UGAADEN con un alto grado de compromiso. Sin embargo, como colaboradora de *dvv international*, hoy en día su labor consiste en asesorar a UGAADEN, y al mismo tiempo debe cuidar de no precipitar las actividades de manera unilateral. En lo referente a la cooperación técnica con *dvv international*, se indicó que “*dvv international* intenta dejar esta relación en manos de asesores”. Si bien este instrumento encontró una acogida muy positiva, se criticó la calidad del último asesor, que fue considerada insuficiente. Por otra parte, el taller de planificación y evaluación fue percibido como muy beneficioso.

La Secretaría de UGAADEN debe elaborar informes mensuales sobre las actividades de la red, e informes trimestrales sobre la situación financiera. Estos informes son enviados por la Secretaría a la oficina local de *dvv international*, la cual los revisa y remite a la oficina regional de *dvv international* en Etiopía. Los informes suelen llegar con retraso y son, según *dvv internacional*, tan solo “satisfactorios”. Ello se debe en parte al exceso de trabajo que supone el proyecto de la UE en Karamoja, y a la alta rotación del personal de la Secretaría de UGAADEN. El hecho de que no se pague el sueldo mientras no se hayan elaborado los informes es visto como positivo.

De los cuatro casos considerados en este trabajo, UGAADEN es aquel donde se observa la mayor discrepancia en las declaraciones sobre *dvv international* y la cooperación con la entidad asociada. Fueron muchos los que manifestaron una profunda gratitud y su reconocimiento por el trabajo y apoyo técnico y financiero que presta *dvv international*: “*dvv* es lo mejor que hay”⁶, “*dvv* es nuestro hermano mayor” o “la comunicación con *dvv* es un privilegio para UGAADEN”. En cuanto al trabajo de coordinación y planificación en el campo de la Educación de Adultos, muchos aprecian el carácter internacional, la experiencia, el intercambio de información y conocimientos, así como los contactos con la comunidad internacional (p.ej., *dvv international* contactó a uno de los socios con la UNESCO). También se destacó como aspecto positivo el hecho de que *dvv international* le asigne importancia a la eficacia y no tanto a la presencia y popularidad de su logo. Un

⁶ Al respecto se indicó que *dvv international* cumplió un destacado papel en la creación del Instituto para la Educación Permanente y de Adultos (*Institute of Adult and Continuing Education, IACE*), de la Universidad de Makerere.

entrevistado lo planteó de la siguiente manera: “dvv no te exige que pongas el logo en tu automóvil”. Los acuerdos a largo plazo, el apoyo moral en materia de cabildeo y la solidaridad son elementos apreciados por las entidades asociadas. Sin embargo, en lo que respecta a la solidaridad, algunas de las personas entrevistadas se expresaron de manera crítica, indicando que en el pasado *dvv international* habría sido con frecuencia demasiado “generoso”. En este contexto, numerosos miembros de UGAADEN hablaron de *dvv international* como de una ‘madre’ que, luego de cuidar por muchos años de su ‘hijo’, ahora debe lanzarlo a una vida independiente. Que ello no sea tan sencillo se atribuye también en gran parte a la sobreprotección de que fue objeto. Ello quedó especialmente de manifiesto en la siguiente declaración de un socio de UGAADEN: “Sin dvv, UGAADEN no tiene hogar”. *dvv international* suele cooperar entre tres y seis años con una entidad asociada. En el caso de UGAADEN ha sido incluso por mucho más tiempo. Aun si una ONG o una red no trabaja bien, *dvv international* aparentemente suele no poner término a la cooperación. “Por lo general, la política de otros donantes consiste en interrumpir la cooperación con socios que no implementan los programas; pero *dvv international* te sigue financiando y no existe competencia (...) no debería ser tan fácil acceder a los recursos”, declararon algunos de los entrevistados. Además, ello da lugar a que organizaciones que no son financiadas por *dvv international* pierdan el interés. Un entrevistado señaló, además, que *dvv international* tiene ideas muy claras respecto de la Educación de Adultos en Uganda, lo que en un principio, mientras las organizaciones ugandesas se encontraban en proceso de gestación, no supuso ningún problema. No obstante, hoy en día, puesto que los ugandeses han desarrollado sus propias ideas y visiones, sí se plantean dificultades y “dvv ejerce mayor influencia de lo que inspira”. En este contexto también se indicó que *dvv international* en parte prescribe qué debe adquirir la entidad asociada y dónde debe realizar dicha adquisición. La influencia sería tan marcada que en el pasado habrían surgido situaciones en que *dvv international* prácticamente se transformó en la instancia ejecutora. Tal parece que, en su momento, no todos los socios de UGAADEN tenían una noción clara de las responsabilidades y funciones de *dvv international*, lo que aparentemente contribuyó a que se perdiera la confianza en este organismo. También se formuló una crítica en relación con la labor administrativa de *dvv international*. Así por ejemplo, se consideró exagerado que *dvv international* siempre exija los comprobantes en un documento original, lo que impide que las organizaciones asociadas los incluyan en sus registros, perdiendo así su credibilidad financiera.

Una sugerencia que formularon los interlocutores fue que dvv saque mayor provecho de su carácter internacional a través del intercambio regional, valiéndose para ello sobre todo de los recursos técnicos. También, que *dvv international* preste un mayor apoyo técnico, un asesoramiento más intensivo a través de su personal y de especialistas externos, que desarrolle sus mecanismos de evaluación y difusión de resultados. En relación con el fomento de las redes y asociaciones, se indicó que la financiación de la Secretaría y el desarrollo de aptitudes para generar ingresos sería el enfoque correcto y, en consecuencia, UGAADEN debería recibir mayor apoyo institucional y menor apoyo para la ejecución de proyectos. Ello quiere decir que el procedimiento correcto para el fomento institucional sería un enfoque de largo plazo, libre de competencia, en tanto que el fomento directo de proyectos y actividades debería realizarse sobre la base de licitaciones y ser adjudicado al mejor postor.

dvv international está preparando el término de sus compromisos en Uganda y de la cooperación con UGAADEN por lo que, en consecuencia, está reduciendo gradualmente la ayuda financiera. El actual acuerdo con UGAADEN finaliza en 2013, pero el proyecto Karamoja, cofinanciado por la UE, tiene una duración de cinco años y caduca recién en 2014. Por ello, *dvv international* está solicitando ante el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo una prórroga de un año a fin de poder prestar asesoría a este proyecto común hasta su término. Si no se autoriza este aplazamiento, el proyecto deberá eventualmente ser interrumpido en forma prematura. En atención a la compleja relación de cooperación en el pasado y a las disfuncionalidades estructurales de UGAADEN, resulta acertado que, por una parte, *dvv international* prepare su salida, pero por otra parte siga apoyando el proyecto Karamoja hasta la fecha de término prevista. Además, tiene sentido concluir con antelación los procesos comunes de desarrollo organizativo de UGAADEN.

Para el futuro es posible prever que la Secretaría de UGAADEN probablemente dejará de existir o bien se verá radicalmente reducida, pero que la red va a seguir existiendo.

4 RED PAMOJA ÁFRICA OCCIDENTAL

4.1 CONTEXTO

En África Occidental se encuentran muchos de los países con las tasas de alfabetización más bajas y condiciones de vida más difíciles del mundo. Luego de períodos de conflictos y cambios políticos, en numerosos de estos países actualmente están teniendo lugar procesos de descentralización y democratización. Debido a la falta de información y a la baja tasa de alfabetización, gran parte de la población no puede participar de manera activa en estos procesos políticos. Basándose en los principios de la participación y la capacitación para la autoayuda, Pamoja África Occidental⁷, en su calidad de agrupación de redes nacionales de Pamoja, intenta desarrollar y fortalecer las competencias de las personas que en esta región trabajan de manera activa con el método REFLECT (descrito más adelante en este mismo capítulo). El objetivo de Pamoja África Occidental consiste en mejorar el acceso de adultos y jóvenes a la educación y elevar la calidad de ésta. Se pretende fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida a fin de mejorar las condiciones de vida sociales y económicas de los sectores desfavorecidos de la población de África Occidental. Pamoja África Occidental se dedica a la labor de cabildeo con la intención de promover programas de alfabetización y sobre todo la aplicación del método REFLECT.

REFLECT significa *Regenerated Freirean Literacy through Empowering Community Techniques* (Alfabetización Freireana Regenerada mediante Técnicas para el Empoderamiento de la Comunidad) y es una combinación de la filosofía política del educador de adultos Paulo Freire con el Método de Evaluación Rural Participativa (ERP). El REFLECT es un método al servicio del desarrollo comunal, la alfabetización y los cambios sociales. A través de este método se pretende ofrecer a los grupos marginados de la población la posibilidad de comprender las dinámicas de poder que determinan sus condiciones de vida e influir en ellas. El método se basa en los conocimientos que ya poseen los participantes y les ayuda a ampliarlos, como también a aprender a leer y escribir y a desarrollar sus competencias en el campo de la comunicación. El método REFLECT es flexible y puede ser aplicado de muy distintas maneras. Por lo general, los círculos REFLECT comprenden unas 30 personas que en conjunto analizan sus circunstancias de vida y buscan soluciones a sus problemas. Las personas entrevistadas describieron de la siguiente manera el trabajo de las ONG que implementan y difunden el método REFLECT: “Como primer paso, los colaboradores visitan las aldeas a fin de identificar las necesidades. Si ven que se dan las condiciones para aplicar el método REFLECT, invitan a la población a elegir conjuntamente un grupo de dos a cinco personas por cada círculo REFLECT que se pretende constituir. Ellas son propuestas a la ONG por la aldea como personas idóneas para cumplir la labor de moderadores (facilitadores). La ONG en cuestión selecciona a continuación a una persona de cada grupo por círculo programado, a la que considera adecuada, y la capacita durante un período de aproximadamente dos semanas para asumir la función de moderador de su

⁷ En Kiswahili, Pamoja significa ‘juntos’.

círculo. Luego de esta capacitación, los moderadores son los responsables de las sesiones, generalmente semanales, del círculo. Los multiplicadores encargados de capacitar a los moderadores los acompañan y les prestan asesoramiento durante aproximadamente seis meses. A lo largo de este período, los moderadores en ciernes se reúnen de manera regular. Muchas ONG prefieren a las mujeres como moderadoras o integrantes de los círculos, debido a que numerosos estudios, al igual que la experiencia, han demostrado que ellas son más eficientes y obtienen mejores resultados. La implementación del método REFLECT varía de acuerdo con las circunstancias y no acaba nunca de seguir desarrollándose. Así por ejemplo, los períodos y los métodos de capacitación de los moderadores, y de apoyo posterior a la capacitación, suelen variar notoriamente. El éxito de los círculos REFLECT depende de las competencias y de los recursos de la organización que implementa el método: mientras mejor es la capacitación de los moderadores y el apoyo que reciben, mejores serán también los resultados del círculo y menor el plazo que se tarda en pasar del análisis y el debate al interior del círculo a la acción, con la cual se pretende cambiar las condiciones de vida de los participantes. En consecuencia, la formación de los multiplicadores (‘capacitación de capacitadores’) reviste máxima importancia. Por otra parte, el éxito de REFLECT también depende en gran medida de la calidad del moderador. Los moderadores deben apoyar al círculo, implementar sus visiones y motivar a la población para que se movilice. Encontrar a personas idóneas y bien capacitadas, que estén dispuestas a hacerse cargo de esta labor por un período de tiempo más prolongado, percibiendo una remuneración más bien modesta o incluso trabajando de manera voluntaria, supone a menudo un gran desafío para las ONG (Lomofsky 2010). Mientras que las estructuras gubernamentales locales apoyan el método REFLECT, no todos los gobiernos lo miran con buenos ojos. Un ejemplo positivo es Burkina Faso, donde el propio Gobierno está llevando a cabo medidas de alfabetización valiéndose de este método.

Las redes Pamoja son agrupaciones de practicantes del método REFLECT. Pamoja África Occidental agrupa a partidarios del método de 12 redes nacionales de Pamoja de distintos países de la región, tanto de habla inglesa, francesa como portuguesa. Miembros de Pamoja África Occidental son las redes Pamoja de Benín, Burkina Faso, Gambia, Ghana, Guinea Bissau, Guinea Conakry, Liberia, Malí, Nigeria, Sierra Leona, Senegal y Togo⁸. Existe, asimismo, una red nacional de Pamoja en Marruecos, la cual ya se encuentra en contacto con Pamoja África Occidental para, dentro de poco, incorporarse a ella en calidad de miembro. Por otra parte, Pamoja África Occidental es miembro de la red continental Pamoja África Reflect (*Pamoja Africa Reflect Network*)⁹, llamada también Pamoja África, y del Círculo Internacional para la Acción y Comunicación REFLECT (Circle for International Reflect Action and Communication,

⁸ Las redes Pamoja de alcance nacional funcionan de maneras distintas. En Benín, por ejemplo, el equivalente a la red nacional de Pamoja se llama Red Nacional de Operadores Privados en el Área de la Alfabetización (le Réseau National des Opérateurs Privés en Alphabétisation, RÉNOPAL). Esta entidad cumple con las condiciones y funciones de una red nacional de REFLECT, pero acepta también a miembros que trabajan con programas de alfabetización que no sean REFLECT. Lo anterior adquiere especial importancia en Benín, pues en ese país la red se dedica primordialmente a la labor de cabildeo a fin de movilizar los recursos de una iniciativa de vía rápida del Banco Mundial para la educación no formal.

⁹ La Red Reflect Pamoja África (*Pamoja Africa Reflect Network*) fue fundada el año 2000 por practicantes del método REFLECT y forma parte de CIRAC.

CIRAC)).¹⁰ Pamoja África ha sido reconocida por la UNESCO. Sin embargo, tal parece que las dos redes, a saber, Pamoja África y CIRAC, ya no se encuentran trabajando de manera activa. Según declaraciones de una persona entrevistada, esto se debería al hecho de que ActionAid, una ONG británica, redujo la contribución que prestaba a las redes Pamoja en África. Pero aparentemente también se debió a problemas fundamentales que afectaban la estructura interna de Pamoja África.¹¹

ActionAid introdujo el método REFLECT en África con la intención de fortalecer la educación no formal en este continente. Entre 1993 y 1995, llevó a cabo proyectos piloto en tres países: Bangladesh, Uganda y El Salvador. Estos proyectos piloto demostraron que el método REFLECT es muy eficaz y genera efectos extremadamente positivos, por lo que fue difundido por ActionAid a lo largo de África. Se asignó especial importancia a los países que se encontraban saliendo de conflictos, como también a las regiones africanas angloparlantes. El trabajo en red de las iniciativas Reflect en África Occidental se inició con un seminario de orientación realizado en 1998 en Dakar, Senegal. En 1999, ActionAid financió la contratación de dos capacitadores en el África Occidental angloparlante y francoparlante, respectivamente, de manera que en ese entonces existieron dos redes Pamoja en África Occidental: una en la región de habla inglesa y la otra en la de habla francesa. Fue también en aquel tiempo cuando los practicantes del método REFLECT vieron la necesidad de independizarse de ActionAid a fin de adquirir mayor legitimidad y fortaleza. Una de las personas entrevistadas, que anteriormente había trabajado como facilitador de REFLECT para ActionAid, lo describió con las siguientes palabras: “Como colaboradores de ActionAid no podíamos realizar actividades de cabildeo”. Esta fue también una razón muy poderosa para crear Pamoja África y CIRAC en el año 2000. Junto con la creación de estas redes, los practicantes del método REFLECT implementaron numerosas actividades asociadas al trabajo en red, el desarrollo de capacidades y el cabildeo. En el año 2000 se celebró la primera Asamblea General de Pamoja África Occidental. Desde entonces, los practicantes REFLECT se reúnen regularmente cada año. En un comienzo, las redes Pamoja de las regiones angloparlantes y francoparlantes de África Occidental se desarrollaron independientemente, pero en el 2006 se unieron también a la red Pamoja de la región lusohablante para crear la red Pamoja África Occidental.

¹⁰ CIRAC es una red mundial que congrega a practicantes del método REFLECT de todo el mundo. Al igual que la Red Reflect Pamoja África, también fue fundada el 2000. De acuerdo con las informaciones proporcionadas por CIRAC, ella agrupa a más de 500 organizaciones de 70 países (véase también CEF), www.commonwealtheducationfund.org/downloads/documents/PAMOJA%20brochure.pdf. En 2003, CIRAC fue galardonado con el Premio de Alfabetización UNESCO-Rey Sejong (véase <http://www.reflectaction.org/sites/default/files/u5/UNESCO6.pdf>).

¹¹ El Consejo Directivo de Pamoja África estaba compuesto exclusivamente por miembros provenientes de Uganda, ya que ese era un requisito para que la organización pudiese ser registrada como red en dicho país. Luego fue captando cada vez más recursos, que fueron destinados a proyectos, al tiempo que se descuidaron las funciones propias de una red y la labor de comunicación. En consecuencia, Pamoja África funcionó cada vez más como una organización no gubernamental. Es decir, faltaban los recursos para las actividades propias de una red. Pero esta no puede ser la única razón de que haya dejado de ser una red activa. En esos años, ActionAid contaba con una oficina regional en Uganda.

Luego de desarrollar el método REFLECT, ActionAid lo implementó y apoyó durante algunos años. Pero la política de ActionAid sufrió algunos cambios, de tal manera que entre 2002 y 2009 se redujeron sustancialmente el respaldo financiero y la dedicación al trabajo con el método REFLECT.¹² Sin embargo, en la actualidad ActionAid está poniendo un mayor acento en las actividades REFLECT y ha aumentado los recursos destinados a esta área, capacitando a su personal de acuerdo con esta reorientación. Pareciera ser, sin embargo, que hoy en día los esfuerzos se concentran más bien en los niveles regional y nacional.

En lo referente a la financiación de Pamoja África Occidental, ActionAid International continuó prestando asistencia financiera, si bien en cantidades moderadas. Como lo expresó una colaboradora de Pamoja África Occidental, esta asistencia “no era sistemática” sino que más bien se hacía llegar “en forma de montos de fomento reducidos y específicos, y no en relación con acuerdos a largo plazo”. Así por ejemplo, la oficina regional de ActionAid en Nairobi apoyó a Pamoja África Occidental. Por su parte, ActionAid International fue reestructurada y descentralizada. Hoy en día, las oficinas nacionales de ActionAid financian redes nacionales de Pamoja, que son a su vez miembros de Pamoja África Occidental.¹³

Debido a que en 2008 ActionAid redujo su apoyo a las actividades REFLECT y a las redes de Pamoja en África, hoy en día solo dos redes regionales, fomentadas por *dvv international*, trabajan de manera activa en África: Pamoja África Occidental y la Red Reflect de Sudáfrica (South Africa Reflect Network, SARN). *dvv international* es el principal proveedor de fondos (eventualmente incluso el único) de las redes REFLECT a nivel nacional y regional. En consecuencia, *dvv international*, a través del fomento del método REFLECT en el contexto africano, ha llevado adelante el trabajo iniciado por ActionAid (Lomofsky 2010).

4.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS

A fin de contribuir a un desarrollo justo y sostenible en África Occidental, Pamoja África Occidental fomenta el acceso de adultos y jóvenes al aprendizaje a lo largo de toda la vida, a la vez que intenta desarrollar y garantizar la calidad de la educación no formal. Por añadidura, Pamoja África Occidental se dedica a labores de cabildeo, con el fin de que la alfabetización y la educación no formal adquieran prioridad en el contexto de la política educativa africana. Además, propugna el fomento del método REFLECT como un instrumento eficaz para impulsar el empoderamiento de las comunidades y los cambios sociales.

¹² Tal parece que los cambios en la política obedecieron a una disminución de los recursos, como asimismo a un cambio en la política general y en las prioridades. También pueden haber sido consecuencia del proceso de descentralización y reorganización de ActionAid, el cual dio lugar a que los recursos de la organización fueran destinados primordialmente al trabajo a nivel nacional y las oficinas nacionales se interesaran mayormente en financiar actividades nacionales, en perjuicio del respaldo a los socios regionales.

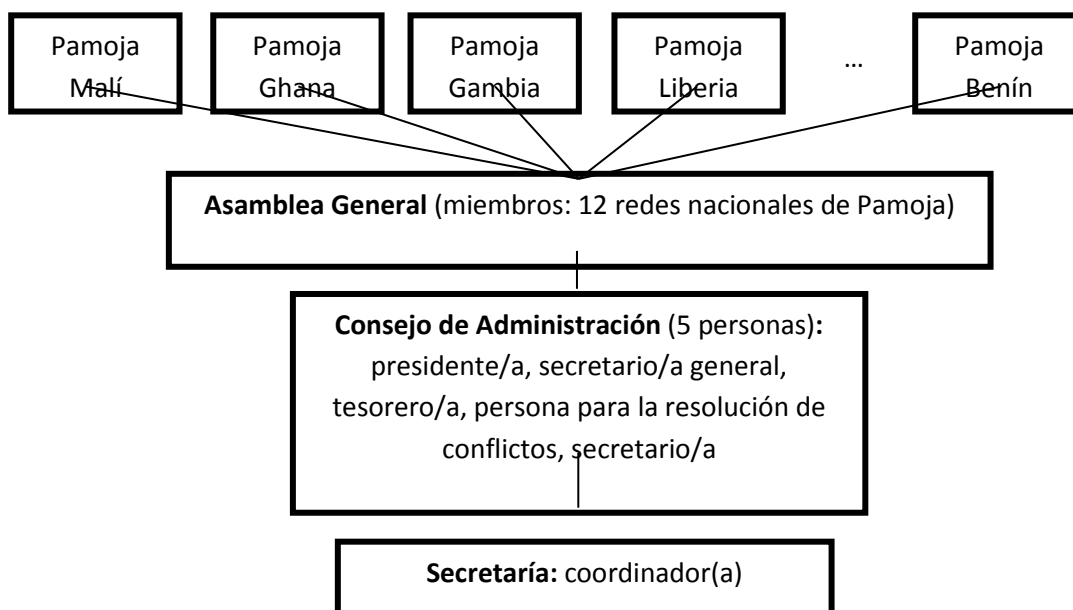
¹³ Por ejemplo: ActionAid Sierra Leona es miembro de Pamoja Sierra Leona; Pamoja Liberia es miembro del Plan Estratégico de ActionAid Liberia; ActionAid Gambia es el socio principal de Pamoja Gambia; ActionAid Nigeria/Ghana/Senegal apoya a Pamoja Nigeria/Ghana/Senegal.

Pamoja África Occidental pretende desarrollar las competencias de los miembros y garantizar la calidad de la implementación de los círculos REFLECT. En este sentido, por ejemplo, se elaboró el marco de evaluación “Contando las Semillas para el Cambio” (*Counting Seeds for Change*) (Kas Sempere 2009). Este marco encontró una excelente acogida y es utilizado incluso “por el ministerio de Malí”, como nos aseguró uno de los entrevistados. Otro objetivo de Pamoja África Occidental es asegurar la calidad de los programas de capacitación de capacitadores. Lo anterior resulta de gran importancia si se pretende garantizar que el método REFLECT sea aplicado correctamente y se logren los resultados propuestos. Además, Pamoja África Occidental ayuda a sus miembros a desarrollar sus capacidades de análisis político. Su objetivo es consolidar la política de educación no formal en los contextos de desarrollo nacionales, en tanto que el objetivo transnacional es que se destine el 3% de los presupuestos de educación a la educación no formal y a programas de alfabetización. Pamoja África Occidental organizó un taller con la finalidad de dar a conocer a sus miembros un método de análisis de presupuesto. Ello adquiere especial importancia si se tiene en cuenta que no todos los países cuentan con una política específica de educación no formal. Con ocasión de la última Asamblea Federal se distribuyeron las actividades de 2010 en función de los cuatro objetivos estratégicos actuales de Pamoja África Occidental:

- Desarrollo de capacidades:
 - taller subregional de cinco días, realizado en Malí, para el fomento del marco de evaluación REFLECT
 - dos programas de capacitación de capacitadores en Marruecos (por iniciativa de *dvv international*)
 - un taller sobre análisis de presupuesto y seguimiento del presupuesto en Burkina Faso
- Cabildeo
 - análisis de la política de educación no formal en cinco países angloparlantes
 - actividades a nivel nacional
- Redes y trabajo en red
 - dos encuentros anuales del consejo de administración
 - Asamblea General
- Comunicación
 - documentación de “Una guía para el trabajo presupuestario de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en el campo de la educación” (*A Guide to Budget Work for Civil Society Organizations working in Education*) y el Marco de Evaluación REFLECT
 - página web
 - elaboración de un manual de procedimiento

En el Plan Estratégico de Pamoja África Occidental se destacan los siguientes principios de trabajo: Rendición de cuentas descendente, empoderamiento de grupos marginados de la población, transparencia, un enfoque amplio de cooperación y trabajo en red, actividades de cabildeo prestando oído a las necesidades de las bases, aplicación interna y respeto de los principios de REFLECT.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Asamblea General se reúne anualmente en noviembre. Por lo común, cada red nacional de Pamoja envía a dos representantes a esta Asamblea, de los cuales uno tiene que ser mujer. Las redes nacionales se turnan en la organización y preparación de la Asamblea. La Asamblea nombra al Consejo de Administración y al coordinador. El Consejo de Administración sesiona dos veces al año. La coordinadora, que está a cargo de la Secretaría, es la única persona que recibe una remuneración por su trabajo. Entre sus responsabilidades se incluyen la coordinación y la implementación del plan estratégico y de los planes de acción anuales, la movilización de los recursos necesarios para cubrir los gastos de funcionamiento de la red, la labor de cabildeo a nivel regional, la actualización de la página web, la distribución de la información y documentación entre los miembros, la habilitación de un centro de recursos y la comunicación con las entidades asociadas y organizaciones interesadas en el método REFLECT. Anteriormente, en la Secretaría trabajaba también una secretaria propiamente tal, pero se tuvo que prescindir de sus servicios debido a la falta de recursos para pagar su sueldo. Se pone especial cuidado en que los cargos sean desempeñados por personas de distintas nacionalidades. Pamoja África Occidental cuenta con un Estatuto y un Plan Estratégico para el período 2011-2015. En su página web se pueden leer las actas de las asambleas generales, así como otros documentos y estudios. Desde el 18 de febrero de 2009, la red se encuentra oficialmente registrada en Malí como asociación extranjera (*foreign association*). Las condiciones de afiliación se encuentran claramente especificadas. Las redes interesadas deben postular de manera formal ante el Consejo de Administración y pasan a ser miembros recién cuando la solicitud ha sido aceptada por el Consejo y se ha pagado la cuota de afiliación.

Las personas entrevistadas sobre el particular concordaron en que Pamoja África Occidental es una red, o más bien una red de redes: "El método REFLECT está concebido

de tal manera que siempre ha de implementarse dentro del marco de una red". El trabajo en red "posibilita el intercambio de experiencias y nuevos conocimientos". Este es el principio del método REFLECT: "No hay un solo proyecto REFLECT en el cual el trabajo en red y la interconexión no hayan desempeñado un papel importante". La idea es que el cabildeo y la representación de intereses se generen en las bases mismas, en las poblaciones locales, y a través del trabajo en red de los círculos REFLECT a nivel local y de sus nexos con las redes REFLECT a nivel nacional, estos llamados y reivindicaciones lleguen hasta los niveles más altos. A su vez, el trabajo a nivel nacional de las redes Pamoja consiste en hacer suyas estas reivindicaciones de los distintos países y transmitir las hasta las redes regionales.

De acuerdo con la categorización científico-social y jurídica, y con las características distintivas de los términos red y asociación, y según cómo se los percibe en el ámbito germanoparlante (véase también en el anexo del capítulo 10.6 el cuadro con las definiciones de los términos red, asociación, movimiento social y organización), Pamoja África Occidental sería considerada claramente como una asociación. Pamoja África Occidental dispone de una estructura organizativa formal, se encuentra debidamente registrada, cuenta con estructuras sólidas y con una afiliación claramente reglamentada, y representa intereses a nivel suprarregional para influir en las políticas públicas. Estas son todas características propias de las asociaciones.

4.4 ESTRUCTURA FINANCIERA

Pamoja África Occidental contó en el pasado con numerosos donantes que fomentaban el trabajo de la red. Fuera de las relaciones con *dvv international* existían y siguen existiendo iniciativas de cooperación con ActionAid, Finnish Refugee Council, el Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida, Oxfam International y Association for the Development of Education in Africa (ADEA).

Actualmente, Pamoja África Occidental se encuentra en una situación crítica, sobre todo en lo que respecta a la financiación de los gastos de funcionamiento de la red. "Si *dvv international* deja de financiar a Pamoja África Occidental, su existencia corre peligro", indicó una de las personas entrevistadas. *dvv international* es el único socio capaz de asumir compromisos de financiación a largo plazo. La coordinadora de Pamoja África Occidental consideró ineficientes las negociaciones de la red para captar recursos y concertar acuerdos de cooperación, pues suponían un excesivo gasto de tiempo y energías: "Es ridículo: durante seis meses intentamos captar un determinado fondo para luego gastar los recursos en los próximos seis meses". Esta crisis y la compleja situación financiera se produjeron porque el mayor contribuyente de fondos a la red (ICCO) suscribió compromisos de apoyo por un plazo de tres años que luego no pudo cumplir.¹⁴ Una de las consecuencias de esta situación fue que el sueldo de la coordinadora de Pamoja África Occidental solo pudo ser pagado hasta mediados del 2011. En el segundo semestre de ese mismo año, ICCO ya no fue capaz de cumplir su compromiso financiero con la red. Si la red continúa funcionando, es gracias al trabajo voluntario de la

¹⁴ Aparentemente, ICCO tuvo que hacer frente a problemas internos, y debido a un accidente no pudo disponer de un representante en Malí.

coordinadora y de muchos otros miembros. Esta incertidumbre financiera dificulta enormemente la implementación de estrategias coherentes y a largo plazo. Quienes trabajan como coordinadores en las redes nacionales de Pamoja lo hacen frecuentemente de manera voluntaria. “Contamos con muchos coordinadores y coordinadoras en las redes nacionales de Pamoja que trabajan arduamente sin recibir un sueldo a cambio, lo cual no es positivo pues todo trabajo debería ser remunerado”.

En 2011, Pamoja África Occidental recibió € 25.000 de *dvv international* y unos € 8.400 de ActionAid. Fuera de ello, se realizó un taller financiado por terceros. Las cuotas por concepto de afiliación aún no habían sido pagadas debido a que todavía no se había celebrado la Asamblea General correspondiente a aquel año, ocasión en que los miembros pagan esa contribución. Pero en 2010 todos los miembros cumplieron con ese compromiso. Fuera de ello, cada miembro debe financiar de su bolsillo los costos del viaje para asistir a la Asamblea General. Del Informe Anual 2010 de Pamoja África Occidental se desprende que la situación financiera fue bastante mejor en aquel año y que su estructura financiera era más diversificada que en 2011.¹⁵

4.5 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

Pamoja África Occidental cuenta con una estructura activa que funciona con relativa eficacia. Durante la última década la red ha crecido de manera sostenida, contando con el apoyo de activistas, de numerosos socios y donantes. No obstante, captar recursos y financiación siempre supone una tarea compleja. Así pues, de momento *dvv international* es el único donante que presta apoyo a la red de manera tanto institucional como estructural. La cooperación a largo plazo con *dvv international* fue señalada como uno de los puntos fuertes. La Asamblea General y los demás encuentros y talleres cuentan por lo general con una buena participación de los miembros, todos los cuales pagan sus cuotas. Los miembros, es decir, las redes nacionales de Pamoja, se identifican con Pamoja África Occidental y aprecian el hecho de pertenecer a una red “de mayor alcance”.

Otro punto fuerte señalado en las entrevistas son los respectivos compromisos de rendición de cuentas: mientras que Pamoja África Occidental debe rendir cuentas a las redes nacionales de Pamoja, éstas lo deben hacer a las comunidades locales con las cuales trabajan. Al mismo tiempo, la base de legitimación de las actividades de cabildeo es el flujo de información desde abajo hacia arriba. Sin embargo, un miembro de Pamoja Malí declaró en el contexto de una entrevista que si bien su ONG y Pamoja Malí siempre vuelven a entregar información a Pamoja África Occidental, la comunicación en el sentido contrario, es decir, desde arriba hacia abajo, no funciona adecuadamente. Existe un consenso en cuanto al beneficio que representan las diversas actividades para el desarrollo de las competencias de los miembros de Pamoja Occidental en ámbitos como el análisis político y la educación no formal. También fueron nombrados positivamente el marco evaluativo REFLECT y la Escuela de Verano para la Enseñanza de Idiomas

¹⁵ ActionAid International (US\$ 7.810), ActionAid Region (US\$ 11.835), ActionAid Yanfolola (US\$ 5.000), ICCO (US\$ 32.593), ADEA (US\$ 10.000), Oxfam (US\$ 15.700), Instituto de la UNESCO para el Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida 11. (US\$ 802).

(*Summer School for Language Training*). Otros indicadores positivos mencionados fueron el hecho de que Pamoja África Occidental sea considerada con creciente frecuencia como un recurso válido con respecto al método REFLECT y, en consecuencia, sea contactada también como tal. Muchos consideran que su página web (www.pamoja-west-africa.org/) es una buena fuente de información, donde se pueden encontrar y subir documentos en diversos idiomas.

Como ya se ha señalado, el mayor desafío que afronta Pamoja África Occidental es la falta de financiación de los gastos de funcionamiento en el largo plazo. *dvv international* es el único socio que de momento sufraga estos costos. Al respecto, Pamoja África Occidental se encuentra con la dificultad de que *dvv international* trabaja según el principio de que entre un 50% y un 60% de la financiación siempre debe destinarse al trabajo de proyectos o a actividades propiamente tales. Algunos de los entrevistados señalaron que las redes precisan un mayor monto de financiación institucional que una ONG, y que no se pueden realizar actividades sin un apoyo institucional. Para el intercambio de experiencias, la comunicación, la interconexión y las labores centrales de una red se requiere personal remunerado. Numerosos miembros de Pamoja África Occidental, a saber las redes nacionales de Pamoja, afrontan el mismo problema en cuanto a que no encuentran donantes que los apoyen institucionalmente. Son sobre todo estas redes nacionales, que trabajan en países caracterizados por una inestabilidad política y un clima de incertidumbre y descontento, las que tienen grandes dificultades para acceder a fondos. La financiación a corto plazo dificulta la implementación de estrategias coherentes.

4.6 COOPERACIÓN CON *dvv international*

Desde 2008, *dvv international* está presente en Malí con una oficina regional propia, que está a cargo de los asuntos en Malí, Guinea y Marruecos. De acuerdo con información proporcionada por la propia *dvv international*, la elección de Pamoja África Occidental como organización asociada obedeció a una tradición en materia de cooperación. Cuando *dvv international* aún mantenía su oficina de proyectos en Guinea, el encargado regional quiso experimentar con el método REFLECT para luego, en caso de obtenerse resultados positivos, introducirlo en mayor escala. Para ello tomó contacto con la entonces ya existente red Pamoja Malí. *dvv international* invitó a un colaborador de la red maliense para establecer un intercambio de experiencias y realizar un primer intento con el método REFLECT. En lo que se refiere a la fecha en que se inició el apoyo a Pamoja África Occidental por parte de *dvv international*, las informaciones proporcionadas por las personas entrevistadas difieren. Lo que sí es seguro es que *dvv international* en el año 2008 financió la administración de la red. Ya en 2003 *dvv international* comenzó a fomentar determinadas actividades relacionadas con el método REFLECT, pero recién a partir de 2008, es decir, desde el año en que inauguró su oficina de proyectos en Malí, financió también los costos operativos de Pamoja África Occidental.

Los colaboradores y colaboradoras de *dvv international* y de Pamoja África Occidental coinciden en que la cooperación entre ambas organizaciones es por lo general satisfactoria. La comunicación es constante y fluida. Se da el caso de que la coordinadora

de Pamoja África Occidental telefona varias veces por semana a la encargada regional de *dvv international*. *dvv international* recibe los informes y las rendiciones de cuentas de Pamoja África Occidental de manera puntual y regular. Los miembros de Pamoja África Occidental concuerdan en que *dvv international* no influye en sus visiones y estrategias y que son independientes: “*dvv international* no ejerce presión alguna”, “*dvv international* nunca intenta indicarnos lo que debemos hacer”. La función asesora, la ayuda técnica y la experiencia internacional de *dvv international* son altamente apreciadas por Pamoja África Occidental. “*dvv international* ayuda a sus organizaciones asociadas a posicionarse respecto de otros donantes”, por ejemplo asesorándolas en la formulación y presentación de solicitudes o cuando participan en licitaciones. En más de una ocasión se indicó que *dvv international* muestra una actitud muy flexible y abierta. Al respecto se señaló que actividades espontáneas, pese a no haber sido programadas con la debida antelación, son frecuentemente financiadas con recursos no considerados en el presupuesto. Hubo dos aspectos en que *dvv international* fue objeto de críticas. En primer lugar, se criticó su excesivo formalismo y rigidez en la administración, proceder que no es compatible con el contexto africano. Sin embargo, *dvv international* ya cambió su actitud en este sentido. Así por ejemplo, cuando se rinden cuentas de viajes ya no se exige entregar el comprobante de pago del taxi usado para trasladarse desde y hacia el aeropuerto. En segundo lugar, se criticó que *dvv international* ya no preste o no quiera prestar apoyo institucional en relación con el fomento de proyectos o actividades. En este contexto se indicó que “*dvv international* a veces trata a las redes como si fuesen ONG”. Ello se advertiría especialmente en lo relativo al fomento institucional y al fomento de proyectos: puesto que las redes “no realizan actividades como lo hacen las ONG”, sino que cumplen más bien funciones de comunicación y coordinación, requieren una mayor proporción de fondos institucionales. En este contexto se señaló igualmente que “*dvv international* no respeta debidamente el trabajo en red” y que “el trabajo del coordinador o coordinadora debería ser mejor remunerado”.

Los colaboradores y colaboradoras de *dvv international* también consideran que, cuando se trata de asuntos temáticos, la actitud de la organización es reservada, pero que cuando se trata de actividades conjuntas, prácticamente ‘dicta’ a Pamoja África Occidental lo que debe hacer. Aquí nos enfrentamos con el problema de las distintas percepciones: no es lo mismo si *dvv international* en calidad de donante comenta o propone algo durante un encuentro, que si lo hace un miembro cualquiera. Sin embargo, Pamoja África Occidental —especialmente su coordinadora— observa una actitud asertiva, de modo que las propuestas de *dvv international* no siempre son aceptadas. No hubo ninguna queja de parte de la organización asociada en cuanto a que *dvv international* se inmiscuyera en la labor de planificación. Por el contrario, más bien se lamentó de que en los últimos años *dvv international* no siempre haya participado en las asambleas generales y otras actividades de Pamoja África Occidental. Algunos miembros de la red expresaron el deseo de que *dvv international* participe más activamente en los encuentros y demás eventos.

En lo que se refiere a la planificación y la evaluación, anualmente se realiza un taller en Malí, durante el cual los socios presentan sus trabajos. Esto permite el intercambio entre las organizaciones apoyadas por *dvv international*. No es fácil definir criterios para evaluar el trabajo de las redes, pero el hecho de que una red cuente con diversos donantes y que estos cambien con el tiempo, y de que haya logrado diversificar sus

ingresos, podría considerarse como criterio. Resulta indudablemente beneficioso trabajar en estrecha cooperación con la red a fin de poder evaluar de cerca sus procesos y actividades. La coordinadora de Pamoja África Occidental indicó que la red estaría interesada en trabajar más activamente en el área de la evaluación, pero que ello no es posible debido a razones de financiación. Especialmente en lo relativo al cabildeo, resulta muy difícil atribuir los efectos a determinada actividad.

A modo de resumen se puede afirmar que, en su cooperación con Pamoja África Occidental en calidad de donante, *dvv international* aparentemente logra cumplir acertadamente con sus responsabilidades administrativas y financieras, prestar asistencia técnica y a la vez ser considerada como una organización asociada. *dvv international* y Pamoja África Occidental mantienen una relación marcada por la equidad, que puede ser perfectamente calificada de cordial.

5 RED NACIONAL DE CENTROS DE EDUCACIÓN ALTERNATIVA (REDCEA)¹⁶

5.1 CONTEXTO

Bolivia es uno de los países más pobres de América Latina, y uno de los que poseen el mayor porcentaje de población indígena en esta región. Tras varias décadas de dictadura militar, en los años ochenta del siglo pasado tuvieron lugar numerosas reformas, en parte orientadas a la participación ciudadana y a la descentralización. En enero de 2006, Evo Morales, del Partido Socialista, fue elegido Presidente de Bolivia. Es el primer mandatario boliviano que pretende efectuar una amplia reforma social en favor de la mayoría indígena. En diciembre de 2009 obtuvo la reelección, lo que le permitió imponer los procesos de cambio que aspiraba llevar a cabo. Sin embargo, sus estrategias son objeto de críticas cada vez más severas, en tanto que las protestas y la violencia van en aumento y los procesos administrativos se están tornando cada vez más centralizados. Esta tendencia hacia la centralización es claramente perceptible en todos los sectores.

La oferta estatal en materia de Educación de Adultos es insuficiente, la enseñanza es impartida por maestros y educadores no cualificados, y la organización y el equipamiento dejan mucho que desear. Con el fin de mejorar estas condiciones, desde 1986 *dvv international* coopera muy estrechamente con la Dirección de Educación de Adultos del Ministerio de Educación de Bolivia.¹⁷ Resultado de esta cooperación es la interconexión departamental de los centros de Educación de Adultos en forma de subcentros. Estos nueve subcentros o Equipos Departamentales de Gestión (EDG) son las redes de centros de Educación de Adultos y se encuentran a su vez interconectados en la Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA), la red correspondiente a nivel nacional.

Desde el año 2001, los docentes de los Centros de Educación Alternativa (CEA)^{18,19} están organizados regionalmente, a nivel de departamentos. En la actualidad existen 700 de

¹⁶ El estudio del caso relativo a la Red Nacional de Centros de Educación Alternativa, REDCEA, de Bolivia, es abordado de manera más sucinta, ya que la autora solo pudo realizar una entrevista grupal con la entidad asociada (véase también el cuadro sobre la distribución de las entrevistas realizadas dentro del contexto de los cuatro estudios de caso en el capítulo 1.4: Métodos y Procedimiento).

¹⁷ La Dirección de Educación de Adultos depende del Viceministerio de Educación Escolarizada, Alternativa y Alfabetización (VEEAA).

¹⁸ Los 'Centros de Educación Alternativa' también reciben a menudo la denominación de 'Centros de Educación de Adultos' o 'Centros de Educación de Personas Jóvenes y de Adultos'. Pero todos estos términos significan lo mismo. En este trabajo, sin embargo, hablaremos, en el idioma alemán, de 'Centros de Educación de Adultos' y no de 'Centros de Educación Alternativa'.

¹⁹ El Ministerio del Desarrollo ha sufragado los gastos de funcionamiento y los sueldos de los profesores y colaboradores de los CEA. Existen CEA que se financian exclusivamente con recursos públicos y son administrados directamente por el Ministerio. Pero también existen centros que han suscrito acuerdos con otros ministerios, organizaciones y entidades asociadas, como por ejemplo con ONG, municipios

estos centros. Los centros cuentan con aproximadamente 2.000 subcentros, en los cuales trabajan alrededor de 6.000 docentes y educadores de adultos. Los EDG se crearon en los años 2003 y 2004 y hoy en día son responsables del perfeccionamiento, la movilización y la organización en cada una de las nueve regiones bolivianas.²⁰ Existe un EDG por región, que a su vez está a cargo de los CEA de su región. Puesto que la labor de los equipos fue calificada como acertada y útil, en el año 2005 se fundó la Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA). Su creación obedece al deseo de mejorar la calidad de la educación, la cobertura temática y el desarrollo de métodos innovadores en los distintos departamentos, municipios, regiones y distritos. REDCEA representa a los actores de los CEA, a los cuales se pretende fortalecer para mejorar la calidad de la Educación de Adultos, pero sobre todo para fomentar la participación de la sociedad civil en los distintos niveles departamentales, municipales, regionales y distritales. A través de la participación de la sociedad civil se pretende transformar la política pública en un desafío común para el Estado y la sociedad civil. Se apuesta por un marcado autoempoderamiento de la población que traiga consigo una profunda transformación social. REDCEA pretende ofrecer a la población civil un espacio donde se pueda conectar con los CEA a fin de intercambiar y adquirir experiencia y participación. En el Plan Estratégico se establece que “a mediano plazo, el objetivo de REDCEA es transformarse en un movimiento pedagógico” (Plan Estratégico 2011-2015, Pág. 6). Si se analiza la historia de la cooperación entre *dvv international* y la Dirección para Educación de Adultos del Ministerio de Educación, REDCEA parece ser el resultado de una colaboración de muchos años. Evoca el modelo alemán de las universidades populares y parece reflejar la influencia de *dvv international*. Una de las personas entrevistadas lo planteó de la siguiente manera: “*dvv international* Bolivia fue el motor de la creación de REDCEA”.

5.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS

El objetivo de REDCEA es permitir el acceso público y gratuito a una educación de alta calidad. Se pretende promover la participación de la sociedad civil a través de un acceso más expedito a la educación alternativa.

Por otra parte, REDCEA persigue los siguientes objetivos:

- Organizar y consolidar las redes territoriales y temáticas, que a su vez pretenden generar un movimiento pedagógico en el campo de la Educación de Adultos.
- Influir en la política y en las estrategias relativas a la Educación de Adultos.
- Mejorar las condiciones de vida de los grupos marginales de la población.
- Apoyar a los miembros en el diseño y la implementación de planes, proyectos y programas.

gubernamentales, *dvv international* (para la formación de profesores), Fe y Alegría (para el equipamiento de los centros), universidades, el Ministerio de la Salud, el Ministerio de Agricultura, etc.).

²⁰ Las nueve regiones son: Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Oruro, Pando, Potosí, Santa Cruz y Tarija

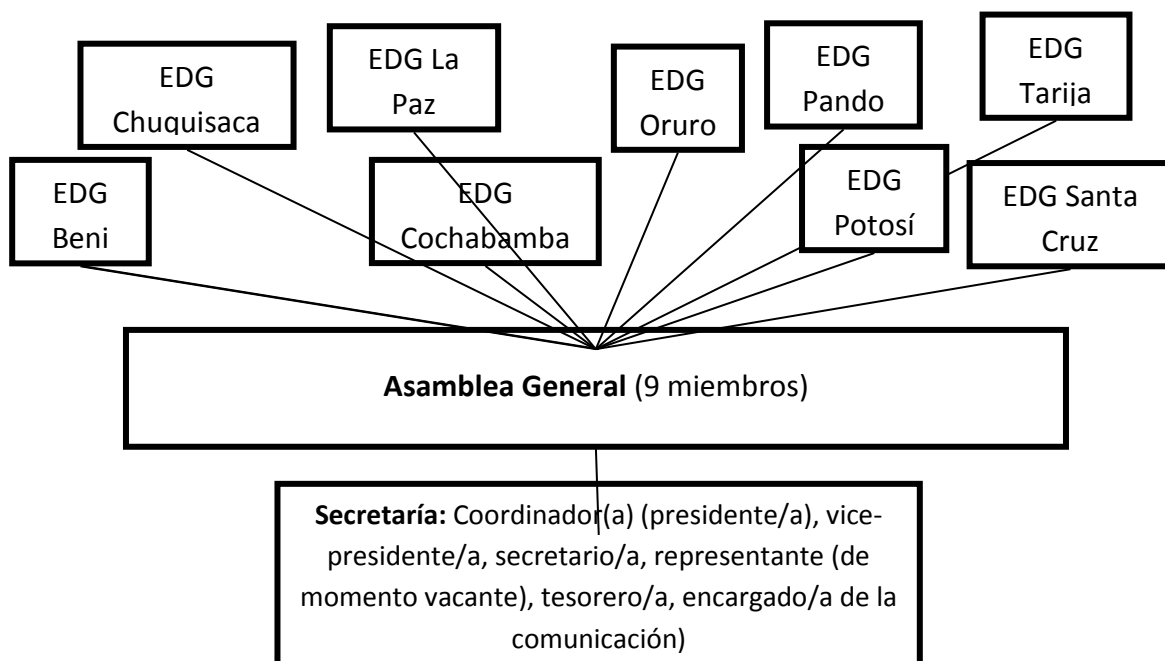
- Fomentar la creación de alianzas entre los distintos actores y organizaciones sociales, a fin de lograr que la política en materia de Educación de Adultos se posicione en el panorama nacional.
- Consolidar los CEA a través de la formación de docentes y profesores, al igual que desarrollar las capacidades en cuanto a personal y a métodos.

Las funciones de REDCEA son las siguientes:

- La codeterminación de los CEA a través de la gestión participativa de educadores, pedagogos, educandos, etc.
- La representación de los docentes, directores y educandos.
- La gestión de los programas de promoción de políticas públicas a fin de mejorar la calidad de la educación.
- La participación ciudadana en favor de la labor de cabildeo y la negociación de propuestas políticas.

Los CEA, es decir, los miembros de REDCEA, son, a su vez, responsables de elaborar los planes operativos anuales en favor del derecho a la educación y los programas en el ámbito de la Educación de Adultos; de la formación y el perfeccionamiento de los docentes, y de la organización de un programa para la celebración del Día de la Alfabetización. Y con la especial finalidad de contribuir a una descentralización del trabajo, *dvv international* coopera directamente con los EDG, y al mismo tiempo ha suscrito acuerdos con todos los departamentos. A su vez, los EDG trabajan directamente con los CEA.

5.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Asamblea General se reúne una vez al año y cuenta con la participación de seis representantes de cada EDG (generalmente el coordinador(a), el vicecoordinador(a), el tesorero/a y dos alumnos/as). La Secretaría de REDCEA se compone de cinco personas: coordinador(a) (presidente/a), vicepresidente/a, tesorero/a, encargado/a de comunicaciones y un representante. Las cinco personas que componen el Directorio son elegidas y trabajan de manera voluntaria. Se pone especial cuidado en que las personas elegidas provengan de distintos EDG.

La estructura organizativa de REDCEA es clara y está formalmente reglamentada: cuenta con un Estatuto, un plan estratégico y uno de trabajo, más un sistema de afiliación regulado. REDCEA carece, por definición, de un estatus legal, es decir, carece de personalidad jurídica. Sin embargo, la Dirección de Educación de Adultos del Ministerio de Educación coopera directamente con REDCEA y suscribe también los acuerdos con *dvv international*.

A pesar de la estructura formal de REDCEA, todos los entrevistados concordaron en que se trata de una red. No obstante, muchos opinaron que sería importante que se registrara para así transformarse en una asociación.

5.4 ESTRUCTURA FINANCIERA

dvv international cubre en un 100% el presupuesto de REDCEA, pero no financia los gastos de funcionamiento. Los miembros de REDCEA son en su totalidad empleados contratados por el Estado. *dvv international* apoya a REDCEA y a los nueve miembros a nivel departamental, los EDG —cada uno de los cuales ha suscrito un acuerdo individual con *dvv international*— con un total de € 40.680 anuales.

5.5 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

REDCEA cuenta con el reconocimiento del Viceministerio de Educación Alternativa y desde hace algún tiempo también mantiene un contacto directo con este organismo. Anteriormente no existía comunicación directa alguna con el Ministerio, y en lugar de ello REDCEA estaba en contacto con *dvv international* Bolivia, que a su vez se mantenía en comunicación con el Ministerio. No debe subestimarse la importancia de los distintos niveles de intercomunicación: REDCEA es la red de los EDG, los cuales a su vez son las redes de los CEA. En comparación con los demás casos de estudio, un punto fuerte adicional de REDCEA es el hecho de que las remuneraciones de sus funcionarios son financiadas por el Estado. En consecuencia, los gastos institucionales son muy módicos.

Entre los puntos débiles de REDCEA puede mencionarse el hecho de que la red aún carece de personalidad jurídica. En esas condiciones, aun si cuenta con el reconocimiento estatal le es imposible presentar solicitudes de financiación. Fui informada también de que el interés por adquirir la personalidad jurídica tiene que ver además con el deseo de intensificar y mejorar los contactos con el Ministerio. En lo que concierne a la red propiamente tal, se señaló como punto débil la deficiente comunicación, especialmente entre REDCEA y los EDG. Ello también obedece al hecho de

que no todos disponen de Internet. Además, la tasa de rotación de los directores de los EDG es alta: tan solo el año 2011, el 80% de los cargos de directores sufrieron cambios. Ello acarrea consecuencias en lo referente a las competencias y la transferencia de conocimientos. Fuera de ello, se indica que los procesos son demorosos, en parte debido a la lentitud que caracteriza los trámites en el Ministerio de Educación de Adultos y Educación Alternativa. Más aún, en la evaluación que José Rivero hizo para *dvv international* Bolivia se señala que los EDG representan tan solo el 60% de los directores de los CEA. En consecuencia, la representación de los CEA en REDCEA no es todo lo significativa que debería ser. Tampoco la Secretaría de REDCEA parece ser muy eficaz, lo cual puede atribuirse al coordinador, el cual, según comentarios de las personas entrevistadas, no dispone de suficiente tiempo o bien no invierte las horas necesarias para mejorar la comunicación al interior de la red. También parece que no todas las personas de los EGD participan de manera activa en los procesos de REDCEA.

5.6 COOPERACIÓN CON *dvv international*

Si se analiza la historia de la cooperación entre *dvv international* y la Dirección para Educación de Adultos del Ministerio de Educación, REDCEA parece ser el resultado de una colaboración de muchos años. Evoca el modelo alemán de las universidades populares y parece reflejar la influencia de *dvv international*. REDCEA se asemeja a la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (Deutscher Volkshochschulverband, DVV) en el nivel federal, en tanto que los EDG se parecen a las asociaciones de Educación de Adultos en el nivel de los estados federados. Una de las personas entrevistadas lo expresó de la siguiente manera: “*dvv international* Bolivia fue el motor para la creación de REDCEA”. Pero también los EGD son resultado de la cooperación entre el Ministerio y *dvv international* Bolivia.

En general, el apoyo prestado por *dvv international* es considerado muy positivo. Se elogiaron los principios que rigen el trabajo de *dvv international* en Bolivia, e incluso se manifestó que, sin el apoyo de *dvv international*, en Bolivia no existirían la Educación de Adultos y la educación no formal. Extremadamente positivos fueron los juicios sobre la elaboración de planes de estudio por parte de *dvv international*, así como sobre la forma en que *dvv international* desarrolla y concierta los acuerdos a largo plazo con las entidades asociadas. Este último punto fue señalado como una ‘buena práctica’. *dvv international* fue calificada como un organismo generoso, confiable, sensible y experimentado. En relación con la colaboración a largo plazo con el gobierno boliviano hubo opiniones divergentes. La estable y larga relación con el Estado fue considerada, por lo general, como positiva. Un colaborador ministerial declaró que *dvv international* respeta al Estado y, en consecuencia, se observan pocos conflictos. Pero también se señalaron los riesgos implícitos en una cooperación con el Estado: De momento resulta muy difícil trabajar con el sector público, motivo por el cual *dvv international* está reduciendo el apoyo financiero que le brinda al Gobierno boliviano. Se expresó que la cooperación con la sociedad civil no ha entrañado este tipo de riesgos: “Las dinámicas de la sociedad civil deben ser debidamente consideradas”, expresó una de las personas entrevistadas.

La cooperación entre *dvv international* Bolivia y REDCEA fue calificada por ambas partes como compleja. Un colaborador de REDCEA se refirió al estilo de comunicación de *dvv international* Bolivia en los siguientes términos: “*dvv international* habla con nosotros (REDCEA) con otra voz”, “*dvv international* tiene una perspectiva limitada”, “no aceptan el hecho de que deseemos sostener un intercambio más intenso con otras organizaciones”, “somos los pupilos de *dvv international*”. Por lo visto, el problema radicaría sobre todo en las vías de comunicación. Desde el punto de vista de REDCEA, *dvv international* Bolivia debería dialogar solo con ella, y ella a su vez con los EDG. Lo mismo se puede afirmar, al parecer, de la comunicación con el Ministerio. Hasta hace poco, era solo *dvv international* el que mantenía contactos con el Ministerio, mientras que REDCEA no tenía ningún canal de comunicación con esta dependencia gubernamental. Además, el coordinador manifestó el deseo de mantener contactos no solo con *dvv international* Bolivia sino igualmente con las oficinas de *dvv international* en México y en Alemania. Por otra parte, los colaboradores de *dvv international* Bolivia se expresaron de manera crítica sobre el estilo de comunicación y de trabajo del coordinador. En opinión de *dvv international* Bolivia, la comunicación no es lo suficientemente eficaz como para dejar que REDCEA maneje todos los asuntos, como se había pensado en un primer momento. *dvv international* Bolivia ha suscrito acuerdos con los EDG y en consecuencia se comunica directamente con ellos. En cuanto a la calidad, la comunicación en este nivel varía entre un EDG y el otro. Fuera de ello, REDCEA no remite puntualmente los informes a *dvv international*.

Un colaborador de REDCEA expresó el deseo de recibir mayor asistencia técnica y asesoramiento, ya que la comunicación con *dvv international* tendría lugar más bien a nivel administrativo.

REDCEA es el producto del trabajo de *dvv international* en Bolivia y ha dependido de un comienzo del apoyo que este organismo le presta. Esta situación parece haber adquirido un cariz problemático y se ha traducido en una relación asimétrica.

6 EL CONSEJO DE EDUCACIÓN DE ADULTOS DE AMÉRICA LATINA (CEAAL)

6.1 CONTEXTO

El CEAAL es la única red/asociación latinoamericana que trabaja en el campo de la Educación de Adultos/Educación Popular en todo el continente latinoamericano. Es, además, una de las pocas redes/asociaciones que se dedica a la labor de cabildeo en el campo de la educación. El objetivo del CEAAL es desarrollar y fortalecer las competencias de sus miembros y asegurar la formación integral de los multiplicadores. En su labor educativa, el CEAAL se guía por los principios de la emancipación, la participación y la ilustración. Se pretende que la educación lleve aparejada una participación activa de los grupos marginados en los procesos de cambio, para así impulsar los procesos de transformación. El CEAAL se esfuerza por trasladar las experiencias de sus miembros al nivel internacional y participa en los procesos y foros educativos internacionales. La UNESCO ha reconocido al CEAAL y consulta a la organización en asuntos relativos a la Educación de Adultos en América Latina y en todo el mundo. En consecuencia, las actividades en red del CEAAL se encuentran formalmente establecidas y cuentan con reconocimiento internacional.

En la década de 1970, la situación en la mayoría de los países latinoamericanos se caracterizó por la existencia de dictaduras militares, por la represión que ejercieron diversas fuerzas estatales y paraestatales, y por las crisis económicas. Esta compleja historia y el prolongado período de sometimiento fueron el caldo de cultivo para movimientos socialistas y revoluciones de izquierda. En este contexto, a comienzos de la década de 1980 algunos destacados educadores de adultos y pedagogos se reunieron en Nicaragua para dialogar en torno a la alfabetización y la educación no formal de adultos. De esta reunión surgió en 1982 el Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL). Entre sus fundadores se contaba también el Ministerio de Educación nicaragüense. Paulo Freire fue el primer presidente del CEAAL y es hasta la fecha su presidente honorario. La filosofía de Paulo Freire con respecto a la creación de una conciencia emancipadora se encontraba en aquel entonces estrechamente vinculada a la alfabetización. La finalidad superior era la transformación democrática con el objeto de asegurar la paz, las libertades civiles y los derechos humanos. La teoría de la Educación Popular de Paulo Freire goza aún de actualidad, está muy presente y constituye también un importante elemento del CEAAL. La Educación Popular presenta influencias humanistas, marxistas y cristianas y es percibida como una política de izquierda: como el concepto de una educación alternativa para empoderar a los grupos marginados de la población. Puesto que la Educación Popular es considerada, por lo general, como una disciplina estrechamente vinculada a políticas de izquierda y al Marxismo, nexo que habría terminado siendo peligroso para el Consejo en los años ochenta del siglo pasado, el Consejo optó por llamarse Consejo de 'Educación de Adultos' de América Latina y no Consejo de 'Educación Popular' de América Latina. Pero el CEAAL se considera a sí mismo más próximo a la Educación Popular, y persigue finalidades vinculadas más bien a la educación alternativa no formal, y no exclusivamente a la Educación de Adultos. La importancia y la modalidad de la Educación Popular cambian y sufren modificaciones, lo cual da lugar a extensos debates teóricos entre los miembros. Debido a que

gradualmente se está imponiendo una nueva generación al interior del CEAAL, existen opiniones en extremo divergentes sobre el significado de Educación Popular. A este respecto adquiere especial importancia el hecho de que el CEAAL sea percibido como una red/asociación o un movimiento, y la Educación Popular como un método o una ideología.

En la actualidad, el CEAAL está organizado como una red y está presente en diferentes niveles territoriales, a saber, continental, regional y nacional. Además, a nivel continental cuenta con dos grupos de trabajo temáticos, y existen cuatro grupos de trabajo adicionales.

A nivel territorial, el CEAAL está presente en las siguientes regiones:

- Países Andinos: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela
- Brasil
- El Caribe: Cuba, Haití, Puerto Rico, República Dominicana
- América Central: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá
- Cono Sur: Argentina, Chile, Paraguay, Uruguay
- México

Al respecto es importante mencionar que el grado de actividad de las redes es variable. Así por ejemplo, la red regional de los países andinos no es muy activa. Una de las personas entrevistadas lo justifica aduciendo que las realidades de los países son complejas y muy disímiles (en Ecuador y Perú están ocurriendo cambios políticos sustanciales, contexto en el cual temas como la democracia y la descentralización cumplen un papel muy importante, en tanto que en Colombia actualmente se está debatiendo intensamente en torno a los métodos). Fuera de lo anterior, tal parece que hubo desacuerdos entre personas cercanas a la red que se manifestaron a favor o en contra de la política de Hugo Chávez. Un factor adicional podría ser la disminución de los recursos externos percibidos por la red. Las redes regionales en el Cono Sur y América Central son mucho más activas. Sin embargo, en atención a que la estructura del CEAAL como red es marcadamente flexible, un colectivo nacional puede perfectamente cambiarse a otra red regional. Así pues, si el colectivo Perú se identifica más con la red del Cono Sur que con la de los Países Andinos, puede cambiar su afiliación.

Cada país dispone además de una red nacional denominada 'colectivo'. La investigación sobre el terreno efectuada en Perú demostró que el colectivo nacional cumple una función muy importante para los miembros: los apoya en la redacción de solicitudes y en el desarrollo de aptitudes. Hoy en día, especialmente debido a que la presidenta de la organización nacional reside en Perú, la red es altamente valorada y tanto la comunicación como el intercambio de informaciones y experiencias se realizan eficazmente. Por su parte, el colectivo boliviano evidencia mayor actividad.

Fuera de las redes regionales y los colectivos nacionales, el CEAAL cuenta con dos redes temáticas:

- La Red de Educación para la Paz y los Derechos Humanos

- La Red de Educación y Poder Local

Existen, además, los siguientes cuatro grupos de trabajo:

- Economía Solidaria: la idea de una economía solidaria es lograr que el grupo destinatario (los beneficiarios) elabore y comercie sus productos de manera ecológica y propicie el apoyo mutuo a través de actividades de compra, venta e intercambio. El objetivo superior es mejorar los ingresos y la nutrición de los grupos vulnerables de la población.
- El programa latinoamericano en favor de la sistematización de experiencias.
- Influencia de las actividades de cabildeo de la sociedad civil en las políticas educativas.
- Género.

El surgimiento de las redes y los grupos de trabajo temáticos tuvo en parte ya lugar durante la década de 1980 y, según declaró uno de los entrevistados, actualmente trabajan en forma independiente del CEAAL. Pero siempre vuelven a producirse cambios, especialmente con respecto a los grupos de trabajo. Por ejemplo, hubo ya anteriormente un grupo de trabajo sobre el tema del género, pero con “una visión y finalidades diferentes”, el cual hace unos tres años se transformó en una organización autónoma que sigue existiendo hoy en día y se llama Red de Educación Popular entre Mujeres (REPEM). El grupo de trabajo Economía Solidaria se creó hace apenas dos años y tiene una estructura extremadamente flexible y dinámica. La ventaja de esta red radica sobre todo en que tiene un objetivo de preocupación concreto y preciso y en que el tema es relevante para el trabajo diario de los miembros.

Durante los primeros quince años, el CEAAL tuvo su Secretaría en Santiago de Chile; luego, durante los próximos ocho, en México. A lo largo de esta segunda etapa el CEAAL se desarrolló de manera muy dinámica y cuenta hoy con una presencia cada vez más activa y destacada en el ámbito internacional. Desde 2005, la sede del CEAAL se encuentra en Panamá. Y desde 2004 se ha intensificado la rotación de funciones al interior de la organización. Los cargos más importantes son ocupados por personas elegidas democráticamente, y la organización trabaja de manera más descentralizada. La agenda de la próxima Asamblea General contempla, entre otros puntos, un debate sobre si tiene sentido trasladar definitivamente la Secretaría al país donde reside el secretario general.

El CEAAL coopera con numerosas otras organizaciones en el campo de la Educación de Adultos, entre las que se cuentan REPEM, ICAE, la Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE) y ASPBAE.

6.2 FUNCIONES Y OBJETIVOS

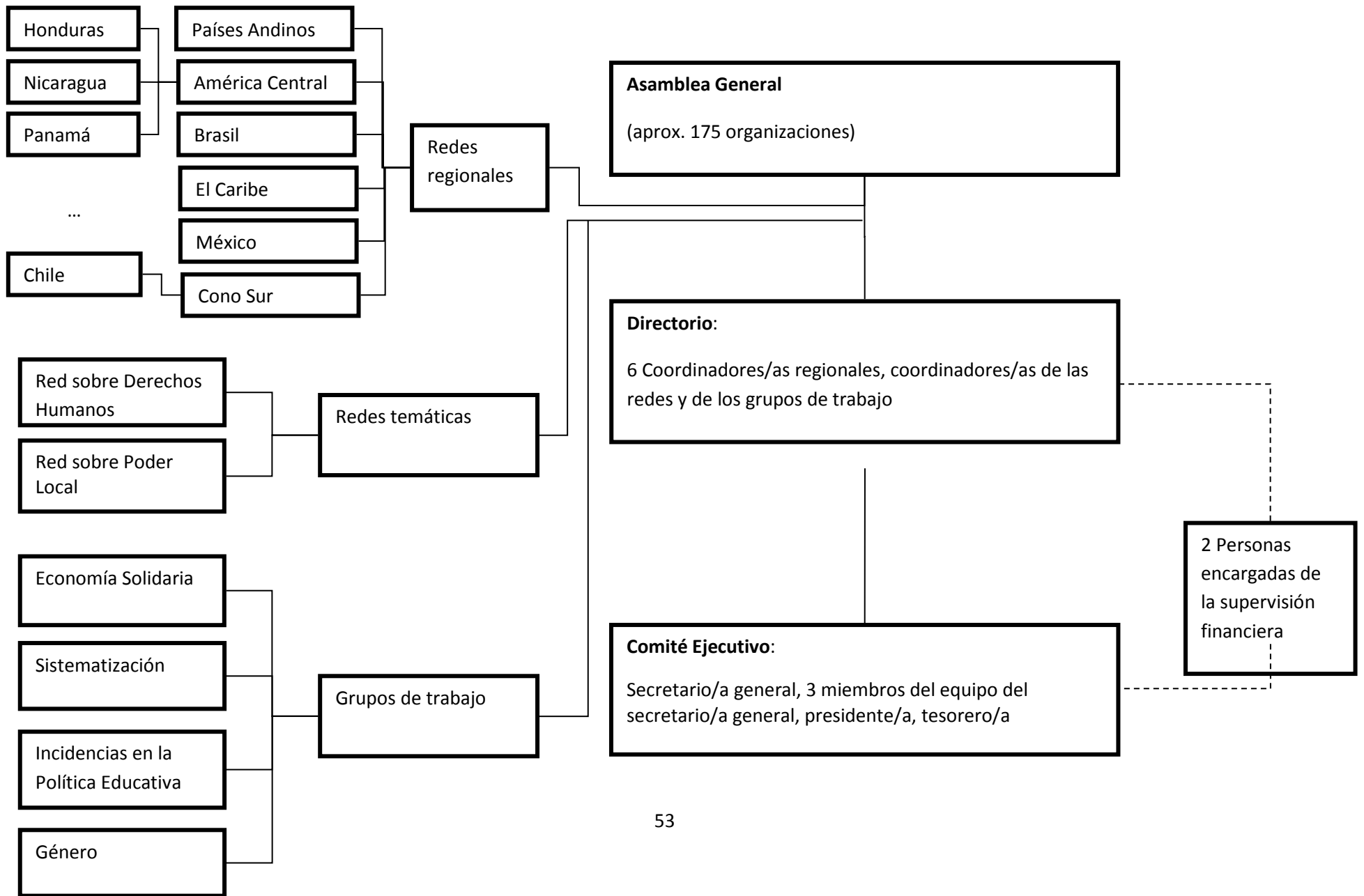
El objetivo principal del CEAAL es el desarrollo de la labor educativa a nivel de las bases, como asimismo el fomento de las competencias y la formación integral de los educadores de adultos. Con el apoyo prestado a este último grupo se pretende especialmente adquirir mayor influencia en los distintos sectores educativos e impulsar —a través de la elaboración de agendas y políticas públicas— los procesos sociales en

favor de la transformación democrática. Se trata, sobre todo, de difundir la idea de la Educación Popular: fomentar la capacidad de acción de los grupos marginados de la población a través de la participación y la cogestión, para así impulsar el desarrollo social. De esta manera se intenta resguardar los derechos humanos y garantizar la paz.

El CEAAL persigue los siguientes objetivos concretos:

- Impulsar los procesos de sistematización y reflexión política, ética y pedagógica sobre las prácticas de Educación de Adultos, de modo de acrecentar su influencia.
- Institucionalizar y consolidar el CEAAL y sus miembros a través de la creación y la ampliación de capacidades, sobre todo en lo concerniente a la gestión, la administración de recursos, la evaluación y el planteamiento de los intereses.
- Fomentar el análisis de las políticas públicas y de los proyectos. Ello comprende igualmente la concertación de alianzas estratégicas con otros actores y la creación de espacios para el diálogo y el intercambio de información y experiencias.

6.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Asamblea General del CEAAL sesiona cada cuatro años. Ella decide sobre la orientación temática y elige al secretario general, al presidente y a los supervisores financieros. El comité ejecutivo está integrado también por los coordinadores y coordinadoras de las redes regionales y temáticas y de los grupos de trabajo. Fuera de las sesiones de la Asamblea General (que se celebra cada cuatro años), cada dos años tiene lugar una asamblea intermedia, que sin embargo no toma decisiones. Quizás con el fin de acentuar y garantizar el carácter democrático de los procesos internos de la organización, el presidente y el secretario general comparten algunas importantes funciones. El presidente cumple una función política, a saber, desempeña labores representativas. Las posiciones del CEAAL representadas por el presidente son convenidas de manera previa con el Directorio y/o los miembros de la organización. Asimismo, el presidente es el responsable de la organización de los encuentros, el desarrollo y seguimiento de los temas y la elaboración de las agendas. Además, debe prestar apoyo a los miembros. El presidente no percibe una remuneración. El secretario general cumple labores administrativas y de gestión y es el principal responsable del plan de trabajo, de las metas y del funcionamiento de la Secretaría del CEAAL.

La estructura organizativa del CEAAL es dinámica y ha cambiado marcadamente con el correr de los años. Su identidad institucional es compleja. Una de las personas entrevistadas la ha descrito de la siguiente manera: “La estructura organizativa del CEAAL es tan compleja que podría suponerse que se trata de varias estructuras”.

De acuerdo con la página web, el CEAAL se compone de tres órganos: el consejo, el foro y la plataforma:

- El consejo: espacio/lugar para la participación y el intercambio de ideas, opiniones e información entre los afiliados.
- El foro: lugar para la generación colectiva de conocimientos y el desarrollo ulterior de un acervo de ideas y nuevas percepciones. El foro se presta a debates. De acuerdo con las declaraciones de algunas personas entrevistadas, el foro es un bien a largo plazo.
- La plataforma: sirve para generar iniciativas comunes tendientes a influir en la política y la vida social. El CEAAL intenta posicionarse políticamente e incluye temas educativos en la agenda política.

Pero al mismo tiempo el CEAAL se presenta como una red de organizaciones o también como una red de redes. Muchos de los entrevistados consideran que el CEAAL es una red, para lo cual aducen las siguientes razones: se comparte una idea de unidad, la flexibilidad, hay objetivos comunes, existe una definición común de las metas y de cómo lograrlas. Pero la mayoría ve en el CEAAL tanto una red como un foro y una plataforma. Con respecto al término ‘consejo’ no hubo un consenso en torno a cuál es su significado y por qué figura en la sigla CEAAL.

La mayoría estaba también de acuerdo en que, desde el punto de vista institucional, el CEAAL tiene una apariencia distinta a la de una red o de un movimiento social. Muchos opinaron que tiene la estructura de una asociación. Asimismo, desde la perspectiva de las ciencias sociales y la categorización jurídica, y según las características distintivas de redes y asociaciones y la comprensión de estos términos en el ámbito germanoparlante

(véase también en el anexo del capítulo 10.6 el cuadro con las definiciones y características de los términos red, asociación, movimiento social y organización) se trata, a partir de la estructura organizativa, de una asociación: la afiliación está regulada de manera formal, existe un estatuto y se realizan votaciones reglamentadas.

Pero también hubo debates y opiniones muy divergentes en cuanto a si el CEAAL es o debería llegar a ser un movimiento social: un movimiento de Educación Popular. La mayoría de las personas entrevistadas concordó en que el CEAAL es una red pero desearía que fuese un movimiento social. Una de las mujeres consultadas incluso señaló que al celebrarse las asambleas generales, el CEAAL no deja de ser un movimiento social: “Cuando nos reunimos tenemos el poder de un movimiento social”. Otras personas indicaron, a su vez, que en 2008 se produjo un cambio que se caracterizó por una mayor politización de las ideas y reflexiones, y que desde entonces el CEAAL se ha transformado en un movimiento social. También hubo quienes opinaron que en el pasado el CEAAL cumplió un papel muy importante en el contexto de los movimientos sociales de la región meridional de Latinoamérica, pero que hoy en día ya no participa en ningún movimiento. Resulta evidente que el CEAAL ha cumplido y sigue cumpliendo diferentes papeles en los distintos países, lo cual también obedece al hecho de que en algunos países los colectivos nacionales del CEAAL cooperan con el gobierno (por ejemplo, en Bolivia) y en otros no (como ocurre en México).

El tema de la estructura organizativa y de la identificación de los miembros con ella será abordado en la próxima Asamblea General. Sobre la base de lo que allí se acuerde, también sería actualizada la página web.

6.4 ESTRUCTURA FINANCIERA

dvv international financia aproximadamente el 60% del presupuesto total del CEAAL. En 2011, *dvv international* aportó al CEAAL aproximadamente € 170.000, en tanto que la contribución de Ayuda en Acción y CLADE bordeó los € 106.000²¹ y las cuotas de los afiliados fluctuaron entre € 5.000 y € 6.000. Esta cuota se ha fijado en US\$ 100 anuales por ONG. La Secretaría estima que por lo general alrededor del 60% de los afiliados pagan sus cuotas.²² De acuerdo con las informaciones proporcionadas por el CEAAL, la relación entre la ayuda institucional y el apoyo a actividades que brinda *dvv international* es de aproximadamente un 30% a 70%. *dvv international* financia los sueldos de los cuatro miembros del consejo ejecutivo. Existen también proyectos implementados por el CEAAL en los que, sin embargo, los recursos fluyen directamente a los afiliados (entre otros, recursos provenientes de UNICEF, Educación sin Fronteras,

²¹ US\$ 25.000 de Ayuda en Acción y € 87.000 de CLADE.

²² La cantidad de afiliados que pagan sus cuotas es considerablemente mayor en los años en que tiene lugar una asamblea general (cada cuatro años). Los colaboradores y colaboradoras de la Secretaría del CEAAL estiman que en los años en que se celebra una Asamblea General se recaudan unos € 19.000 (algunos socios pagan varios años de una vez). Uno de los problemas vinculados al pago de la cuota es que en algunos casos se deben abonar comisiones de hasta US\$ 60 por efectuar la transferencia. El Colectivo Perú nos entregó información precisa: en este país existen 15 ONG afiliadas al CEAAL, de las cuales 6 pagan sus cuotas y trabajan de manera activa.

dvv internacional en la Región Andina). Por ejemplo, Educación Sin Fronteras (ESF), una ONG española, financia un proyecto regional en América Central y el Caribe en el que participan alrededor de 30 organizaciones afiliadas al CEAAL. Estas organizaciones miembros fueron propuestas por el CEAAL y, en el contexto de dicho proyecto, cooperan también de manera muy estrecha con el CEAAL, pero los acuerdos son concertados directamente entre ESF y las ONG.

6.5 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

El CEAAL es una red poderosa de renombre internacional, reconocida por la UNESCO, que trabaja en el campo de la Educación de Adultos. Precisamente gracias al reconocimiento de la UNESCO, el CEAAL ha adquirido mayor legitimidad y es invitada por la ONU y otras importantes organizaciones internacionales a participar en conferencias y encuentros. El CEAAL tiene una notoria presencia en los foros políticos internacionales. El CEAAL es considerado la “voz de Latinoamérica en materia de la educación no formal”, y “tiene un enorme peso en los debates internacionales”, según expresó una de las personas entrevistadas. Más aun, es la única red latinoamericana que trabaja a nivel continental en favor de la Educación de Adultos y desarrolla visiones, define objetivos y planifica e implementa estrategias para alcanzarlos. Como uno de los puntos fuertes más importantes del CEAAL se volvió a mencionar su historia: para muchos afiliados Paulo Freire sigue siendo un modelo a seguir, mientras que la teoría de la Educación Popular es el elemento fundamental del CEAAL. El CEAAL nació a partir de una ideología y de la visión de una transformación democrática de las sociedades, y repetidas veces ha contado con destacadas personalidades e ilustres pensadores como afiliados y presidentes. Raúl Léis, el secretario general fallecido en mayo del 2011, es venerado como poeta, inspirador y educador de adultos. Pero también su actual presidenta es tenida en alta estima, sobre todo con respecto a los procesos de votación que ha organizado, pues ha logrado aunar criterios y generar consenso entre los miembros. Tanto el sentimiento de unidad e identidad con el CEAAL como el compromiso de los asociados son generalizados y profundos. Se nos ha señalado con frecuencia que el CEAAL es como una familia; que gracias al CEAAL uno nunca está “solo”. Para muchos afiliados pertenecer al CEAAL constituye una distinción. Aprecian sobre todo su dimensión continental, que les permite identificar problemas, tendencias y relaciones de alcance regional.²³ La comparación con otros países y la sistematización de experiencias contribuyen al desarrollo de soluciones comunes. También se valoró positivamente la heterogeneidad, el carácter intergeneracional y el multiculturalismo de los asociados: “Todos se encuentran integrados en los debates: desde las ONG de base hasta los profesores”, “el trabajo del CEAAL abarca todas las generaciones”. Sin embargo, en una ocasión también se señaló la falta de representantes de la generación intermedia, que frecuentemente está muy atareada y tiene poco tiempo para asumir responsabilidades relacionadas con el CEAAL. En consecuencia, predominan las personas que “han participado desde siempre”, y otras, más jóvenes, que “aún deben encontrar su lugar para posicionarse”. La labor del CEAAL fue calificada de dinámica en

²³ Una mujer entrevistada en Perú nos mencionó un ejemplo a este respecto: con ocasión de la última reunión, los asociados de México se refirieron al problema de la creciente violencia e inseguridad que azotan a su país, haciéndoles ver a los participantes de Perú que no son los únicos afectados por esta situación.

ambas direcciones (desde arriba hacia abajo y viceversa), amén de democrática, abierta y transparente. De especial utilidad fueron considerados los medios de comunicación que utiliza: La Piragua y La Carta. De ambos, sería especialmente La Piragua la que combina con gran eficacia la teoría y la práctica y permite el análisis e intercambio de experiencias sobre una diversidad de temas. Entre los demás puntos fuertes mencionados se encuentra el hecho de que el CEAAL apoya a las ONG para que se puedan seguir desarrollando, y que los eventos, como por ejemplo las asambleas generales, siempre están muy bien organizados y cuentan con una numerosa participación femenina.

A pesar de todos estos aspectos positivos, el CEAAL encara actualmente grandes desafíos y se ve en la necesidad de “renovarse”. Precisamente ahora se está viviendo un proceso caracterizado por numerosos debates internos sobre la estructura organizativa, el posicionamiento político, la financiación, la afiliación, etc. Especial dificultad reviste el hecho de que desde el fallecimiento del secretario general este cargo se encuentra vacante: “En 1982 no existían dudas respecto de las metas, pero ahora el CEAAL debe desarrollarse y encontrar una nueva identidad”, expresó uno de los miembros. Un importante punto débil, que fue mencionado por casi todas las personas entrevistadas, es la comunicación interna. La Piragua y La Carta fueron señaladas como herramientas particularmente útiles en este sentido, pero fuera de ellas sería necesaria una labor de difusión más amplia, utilizando con mayor eficacia los nuevos medios de comunicación, como Internet. Si bien muchos ya conciertan acuerdos a través de Skype, el uso de este medio aún puede intensificarse y mejorar. También es menester desarrollar los procesos de comunicación y decisión con REPEM, CLADE y el ICAE, y al mismo tiempo mejorar la sistematización de los procesos de trabajo de las diferentes redes: cada red debería concentrarse en un tema a fin de evitar la duplicación de esfuerzos. Pero también la página web debe ser sometida a cambios radicales para que cumpla con mayor eficacia su función de servir como medio de comunicación. Otro problema que se mencionó frecuentemente es la situación financiera: el CEAAL depende de *dvv international* y debe diversificar en mayor medida sus ingresos. Se mencionó la posibilidad de captar más recursos públicos, concertar acuerdos de cooperación con el sector privado, y mejorar la gestión de los socios por parte de los colectivos nacionales. Además, el CEAAL debe desarrollar sus habilidades para solicitar recursos financieros a la UE. Especial importancia reviste la diversificación de los recursos, ya que la crisis financiera ha traído consigo una escasez de dinero. Además, se hizo notar la dificultad de acceder a los recursos debido a que numerosas organizaciones europeas perciben la Educación Popular como una disciplina no profesional. Se trata de un desafío que no solo debe afrontar el CEAAL, sino también muchas de sus organizaciones asociadas. Se señaló que si bien es positivo que el CEAAL tenga una presencia a nivel continental e internacional, tal parece que desde el año 2000 han ido menguando las actividades que desarrolla junto con las organizaciones de base. Para asegurar la sostenibilidad de la red es importante que acceda a recursos financieros y que a la vez mantenga el contacto con las bases. Además, se mencionó la necesidad de estructurar y comunicar más eficazmente la ideología de la Educación Popular, a fin de hacer llegar sus beneficios a amplios sectores de la población. Muchos piensan erróneamente que la Educación Popular concierne solo a los adultos y a las personas desfavorecidas, y que es una idea de izquierda. Un desafío adicional es que “el CEAAL mantenga una actitud realista en lo referente a su futuro como red, sin por ello perder su trasfondo ideológico”, señaló un

asociado. Si se observan la visión, las metas y el plan de trabajo del CEAAL, se percibe rápidamente que se trata de un punto importante, especialmente si se hace mayor hincapié en la medición y la evaluación del impacto. Numerosos documentos, textos e informaciones del CEAAL son excesivamente abstractos y extensos. Con respecto a la necesidad de que el CEAAL siga manteniendo una actitud realista, una persona ajena a la red señaló que dicha entidad se compone de “determinadas personas” y que son pocos los representantes de “las bases” cuyas voces son realmente escuchadas. A este respecto, el problema parece radicar especialmente en el hecho de que estas personas sobreestiman su poder y su importancia, y se destacan más que nada por participar en determinadas conferencias internacionales, perdiendo el contacto con las ‘bases’.

6.6 COOPERACIÓN CON *dvv international*

La cooperación entre *dvv international* y el CEAAL se remonta al año 1986. Es decir, desde hace 26 años luchan e interceden conjuntamente en favor de la Educación Popular y se dedican al cabildeo en Latinoamérica y a nivel mundial. Los miembros y funcionarios del CEAAL suelen hablar de una ‘cooperación estratégica’ o de una ‘alianza estratégica’. Un importante principio de la cooperación entre el CEAAL y *dvv international* es el intercambio de experiencias, el debate y el aprendizaje mutuo. Ambas entidades procuran impulsar conjuntamente la educación de jóvenes y adultos, como también el aprendizaje a lo largo de toda la vida. *dvv international* mantiene una larga relación con el CEAAL y de acuerdo con las declaraciones de algunos miembros del CEAAL es su socio más importante “en épocas favorables y adversas”. La comunicación fue calificada de constante, regular y eficaz, y las relaciones se basan en la confianza, el respeto y la transparencia: “Sabemos cómo trabajamos y nos conocemos muy bien”, comentó una colaboradora del CEAAL. La relación es percibida como simétrica, lo que se aprecia especialmente en los siguientes comentarios: “*dvv* es el CEAAL”, “*dvv* y el CEAAL son parte de un movimiento mundial”, *dvv* y el CEAAL son “socios con igualdad de derechos” y “la mutua rendición de cuentas y la cooperación profesional constituyen la buena práctica de cooperación”. La cooperación tiene un sólido fundamento institucional y no depende de determinadas personas. *dvv international* fue además elogiada porque no interviene sino que respeta la independencia del CEAAL, le demuestra su solidaridad, le presta asesoramiento y está abierta a debatir sobre la Educación Popular. *dvv international* fue considerada una organización flexible, especialmente en comparación con las disposiciones que se deben acatar cuando se trata de proyectos de otras entidades, como por ejemplo la UE. En este contexto, algunas personas criticaron el “rigor de *dvv international* en todo lo referente a asuntos administrativos”. Pero algunas personas señalaron como positivo el hecho de que *dvv international* colabore abordando determinados temas, como por ejemplo el medio ambiente, la agricultura y actividades para generar ingresos. En términos generales, se criticó el hecho de que los temas siempre tengan que ajustarse al “esquema de los donantes”, es decir, que con frecuencia sean las prioridades de *dvv international* y de otros donantes las que determinan los temas o áreas en que se pondrá mayor énfasis. Ello también es válido en lo concerniente a las regiones: es probable que el colectivo de la Región Andina haya suspendido sus actividades por no haber recibido más fondos. La red colectiva de América Central se caracteriza por una gran actividad. Ello seguramente se debe a las actividades de los miembros y de las ONG de la región y a la importancia

que tiene la Educación Popular en los cambios políticos, pero también al hecho de que existen donantes, como Educación Sin Fronteras, que actualmente fomentan iniciativas regionales.

El CEAAL entrega puntualmente los informes a *dvv international*. En este contexto se está implementando una nueva estructura que contempla la introducción de indicadores de resultados e impactos más fácilmente medibles. Asimismo, en el futuro los planes deberán ser formulados con un criterio más realista.

Tanto los miembros como los colaboradores y colaboradoras sugirieron que se continúen promoviendo los procesos de aprendizaje Sur-Sur y Norte-Sur, y se haga mayor hincapié en el trabajo en red y en el acceso a las redes internacionales. Se insta a *dvv international* a demostrar un mayor grado de confianza en el trabajo del CEAAL y de redes similares, y a prestar mayor apoyo financiero, especialmente para fines de investigación. A modo de resumen se puede afirmar que se formularon escasas críticas a la labor de *dvv international* y a la cooperación con esta institución.

7 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

7.1 PUNTO DE PARTIDA Y ESTÍMULOS PARA LA CREACIÓN DE REDES Y ASOCIACIONES: COMPARACIÓN ENTRE ÁFRICA Y LATINOAMÉRICA

Si nos detenemos a observar los orígenes de las redes y/o asociaciones y sus motivaciones podemos apreciar grandes diferencias entre las de África y las de Latinoamérica. En Latinoamérica existe una larga tradición de activismo social, de modo que las organizaciones de la sociedad civil presentan un alto nivel de desarrollo y disponen de un amplio contingente de colaboradores y colaboradoras muy profesionales y bien preparados. En África, por el contrario, nos encontramos con muchas ONG, redes y/o asociaciones que carecen de estas competencias absolutamente necesarias para la planificación, la implementación y la evaluación de proyectos.

En general, en Latinoamérica es mayor la cantidad de redes y/o asociaciones nacidas en el seno mismo de la sociedad y compuestas por personas y asociaciones que luchan conjuntamente por objetivos sociopolíticos comunes. Especialmente en las entrevistas sostenidas con miembros del CEAAL fueron muchos quienes hablaron de ‘una lucha’ que los congrega y en la cual están comprometidos. Muchos miembros del CEAAL desean precisamente que este organismo sea o llegue a ser un movimiento. La labor del CEAAL es marcadamente política y está comprometida con el concepto de Educación Popular. La motivación para formar parte de una red deriva de esta ideología. Esta tendencia propia del CEAAL resulta claramente distinguible: en un sentido positivo se afirmó que durante los encuentros y reuniones se debate y discute muy acaloradamente sobre temas ideológicos. Pero también existe el riesgo de que los individuos estén tan inmersos en ‘sus propios movimientos’ que se originen desacuerdos y las personas o las organizaciones trabajen unas contra otras. Esta tendencia se pudo observar en la red llamada Movimiento de Educadores Populares de Bolivia (MEPB)²⁴, como asimismo al interior del CEAAL. Un miembro del MEPB indicó que de momento se encuentran sumidos en una crisis ideológica y que reina desacuerdo entre los miembros con respecto a la posición que habría que asumir frente al Gobierno. Esta situación ha llegado al extremo de conducir a la inactividad del movimiento. A su vez, miembros del CEAAL han informado que la red de la Región Andina tampoco evidencia mucha actividad. Lo anterior puede obedecer al hecho de que sus miembros son bastante heterogéneos, pero también a las profundas diferencias de opinión con respecto a la política de Hugo Chávez. El desarrollo histórico de las teorías y filosofías sobre metodología también tiene gran peso en Latinoamérica. Desde las décadas de 1960 y 1970 existen en el continente redes y movimientos sociales que pueden perfectamente ser calificados de endógenos. Por otra parte, las relaciones entre los individuos, las organizaciones y las redes al interior de las redes y/o asociaciones son muy disímiles: suele haber relaciones con organizaciones que trabajan en el nivel micro y con otras comprometidas en el nivel macro. Esta heterogeneidad de los miembros fue

²⁴ El MEPB es una red de personas que persiguen metas revolucionarias (la transformación social) y se basan en la ideología de la Educación Popular. El MEPB coopera desde hace mucho tiempo con *dvv international* (el movimiento fue fundado conjuntamente en los años 1990). *dvv international* apoya financieramente determinadas actividades del MEPB.

considerada, por ejemplo, por los miembros del CEAAL, como un aspecto positivo y beneficioso.

Sin embargo, también en este aspecto —típico de las redes y asociaciones de la sociedad civil latinoamericana—REDCEA de Bolivia se diferencia del resto. REDCEA es el resultado de largos años de cooperación entre *dvv international* y el Viceministerio de Educación Escolar, Alternativa y Alfabetización de Bolivia. En un principio, los docentes de los centros de educación alternativa se organizaron a nivel departamental. Luego, estas redes departamentales de centros de educación alternativa se agruparon a su vez para crear una red nacional. Esto las asemeja al modelo de las universidades populares alemanas.

También las motivaciones que inducen a las personas a trabajar activamente en una red o asociación son distintas en África que en Latinoamérica. Las redes y asociaciones africanas son frecuentemente ‘producto de los donantes’, y la motivación que predomina es la esperanza de acceder a recursos financieros. Lo anterior queda especialmente de manifiesto si se considera la gran cantidad de redes y/o asociaciones que surgieron, sobre todo en África, a comienzos del presente siglo en torno al Foro Mundial sobre la Educación de Dakar (2000). Muchas de las redes que nacieron en dichos años son consecuencia directa de la convicción de los donantes de la necesidad de contar con estas redes y asociaciones (Tomlinson/Macpherson 2007). UGAADEN nació a partir de UJAF AE, que a su vez se originó en el comité directivo conjunto, que coordinaba fondos de *dvv international*. El papel que cumplió *dvv international* en la fundación de la red es sin duda destacado. En algunas entrevistas se señaló que el motivo por el cual determinados individuos y organizaciones se incorporan a una red era —y/o sigue siendo— la perspectiva de acceder a recursos financieros. En el caso de Pamoja África Occidental, está fuera de duda que el método REFLECT fue introducido en África por ActionAid. El hecho de que los practicantes del REFLECT se relacionen a través de redes es un resultado lógico del método. Pamoja África Occidental es muy probablemente el resultado de una combinación de estímulos regionales e internacionales.

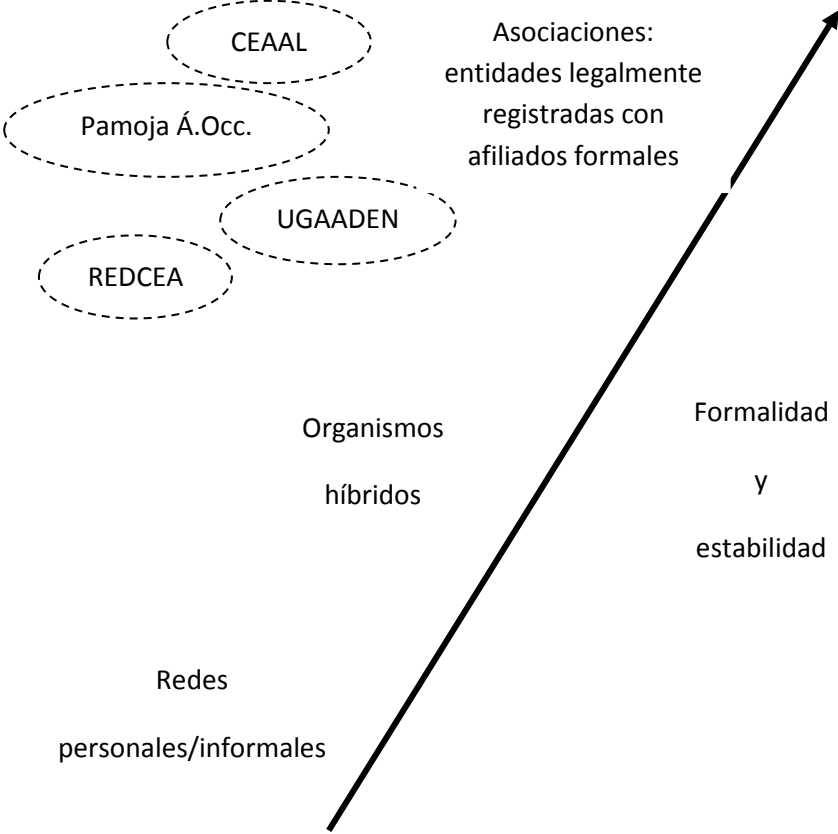
7.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS REDES Y ASOCIACIONES

La estructura de una red/asociación está determinada sobre todo por el entorno, los recursos, las funciones y los objetivos. Con el correr del tiempo, esta estructura puede cambiar sustancialmente. En este capítulo se comparan los cuatro estudios de casos de acuerdo con la percepción que sus propios miembros tienen de ellas, y con la definición y clasificación de los términos en los países de habla germana (véase también en el anexo del capítulo 10.6 la tabla con definiciones y características de los términos red, asociación, movimiento social y organización).

En todos los estudios de casos, la mayoría de los miembros definen sus organizaciones como redes. En lo que respecta a Pamoja África Occidental, UGAADEN y CEAAL, algunos miembros, sin embargo, indicaron que las estructuras organizativas evidencian características típicas de asociaciones. En lo que concierne a REDCEA, existe consenso en cuanto a que se trata de una red. Sin embargo, en relación con el CEAAL las opiniones sobre la definición correcta difieren radicalmente. Más bien se le atribuyen numerosas

funciones simultáneas y se le asignan diferentes nombres, los más frecuentes de los cuales son: asociación, consejo, plataforma, foro y movimiento (social).

A fin de aclarar la diferencia que existe entre los conceptos ‘red’ y ‘asociación’ haremos primero una distinción entre ‘formalidad’ y ‘estabilidad’.



El gráfico se basa en el de Bienzle et al. (2007, pág. 27). De acuerdo con los conceptos diferenciales de ‘formalismo’ y ‘estabilidad’, Pamoja África Occidental y el CEAAL son claramente asociaciones. UGAADEN y REDCEA también pertenecerían más a la categoría asociación que a la de red. Ambas entidades tienen una organización formal, se encuentran registradas y deben rendir cuentas; asimismo, disponen de estructuras estables, de un sistema de afiliación claramente reglamentado y representan intereses a nivel suprarregional para influir en las políticas públicas. UGAADEN también se incluye en la categoría de asociación, a pesar de que, a diferencia de Pamoja África Occidental y del CEAAL, su sistema de afiliación no está claramente regulado. Por su parte, REDCEA es un organismo híbrido, ya que, por una parte, cuenta con una suerte de estructura formal, pero, por la otra, carece de personalidad jurídica. Además, debido a su situación 100% dependiente, UGAADEN y REDCEA son menos estables que el CEAAL y Pamoja África Occidental.

Los grupos de organizaciones que se agrupan y cooperan para alcanzar una meta común suelen denominarse red, asociación, movimiento, organización, coalición, alianza, comité, plataforma, foro, campaña y consejo, o bien de alguna otra forma. En los cuatro estudios de casos las entrevistas demostraron que algunas personas tienen absoluta certeza con respecto a la definición correcta del grupo de organizaciones a las que

pertenecen. Pero la mayoría no tiene claro cuáles son las diferencias entre las distintas estructuras organizativas y cuáles son las correspondientes definiciones. Es evidente la gran importancia que para todos revisten las funciones y las metas del trabajo en red, al igual que el intercambio de información, razón por la cual este término, es decir, red, ha logrado imponerse. Pero cuando hay dinero de por medio se precisa un cierto grado de formalidad. El hecho de que los cuatro estudios de casos dependan de donantes ha supuesto el desarrollo de determinadas estructuras. El 'Directorio', elegido por los miembros en el contexto de una Asamblea General, y la 'Secretaría' parecen ser estructuras muy típicas de redes/asociaciones que reciben apoyo financiero. Con frecuencia también es preciso que la organización sea 'registrada' con el fin de acceder a recursos y rendir cuentas. En cuanto una red comienza a crecer, necesita contar con una estructura formal, que le sirve para administrar los recursos, evitar conflictos interpersonales y de poder; asimismo, facilita la toma de decisiones, el desarrollo de una visión y de un plan estratégico, etc.

Es importante que las funciones y las metas de la red sean coherentes con su estructura. La definición que una red/asociación se dé a sí misma no debería ser un factor determinante. Lo importante, ante todo, es tener presente que los términos y las definiciones difieren según el contexto cultural y las condiciones locales. Para que resulte más fácil comprender la altamente compleja tarea de categorizar las distintas formas de organizaciones y estructuras organizativas, en el anexo 10.2 se entrega, a título de ejemplo, una muestra de las distintas formas de organizaciones de la sociedad civil de Malí.²⁵

En cuanto hay dinero de por medio, se precisa un cierto grado de formalización de la estructura organizativa. En el contexto de las condiciones para acceder a los recursos de fomento, los donantes frecuentemente plantean exigencias que repercuten en una mayor formalización.

7.3 ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LAS REDES Y ASOCIACIONES

UGAADEN y REDCEA son redes de alcance nacional, en tanto que Pamoja África Occidental es una red de carácter regional y el CEAAL tiene un nivel continental. Las dos redes cuya labor trasciende las fronteras nacionales, a saber Pamoja África Occidental y el CEAAL, son redes de redes que a su vez son de alcance nacional. Se trata de un factor a tener en cuenta, pues una red de alcance internacional no siempre considera debidamente las distintas condiciones generales, los dispares procesos políticos y económicos y las desiguales condiciones de infraestructura de los diferentes países. Sin embargo, todas las personas entrevistadas se refirieron a la importancia de las interconexiones y redes regionales/continentales. Aun si las condiciones generales son distintas, los afiliados pueden aprender de las experiencias de otros países. Se ha aludido reiteradamente a la importancia del intercambio de información más allá de las

²⁵ En este trabajo no es posible realizar afirmaciones sobre la categorización de los términos en los demás países de África Occidental donde trabaja Pamoja. La descripción de las estructuras de las organizaciones de Malí tiene como finalidad dar un ejemplo de las distintas modalidades de organizaciones de la sociedad civil en un país.

fronteras, también de las fronteras lingüísticas, y al enorme beneficio que les reporta a ambas redes. Muchos asociados de UGAADEN aspiran a mantener un intercambio de este tipo con sus países vecinos, inquietud que repetidas veces han planteado a *dvv international*. En los cuatro estudios de casos se subrayó una y otra vez la importancia del carácter internacional e intercultural de *dvv international* y los grandes beneficios que los miembros obtienen de estas competencias. Especialmente en lo relativo a la Educación de Adultos no formal, que no se encuentra entre las prioridades de la comunidad internacional, el intercambio de experiencias e información reviste especial importancia, por lo que las actividades de cabildeo no deben limitarse al nivel local sino que deben incluir el nivel internacional. Las experiencias, los métodos y las estrategias pueden ser desarrollados e implementados de manera conjunta.

7.4 SOSTENIBILIDAD DE LAS REDES Y ASOCIACIONES

La sostenibilidad depende, entre otros factores, de la estructura financiera, la estructura organizativa, la constancia y la calidad de la comunicación y el grado de interconexión, la intensidad de la cooperación entre los asociados, la funcionalidad, la relevancia, etc. El factor más importante en los cuatro estudios de casos es la estructura financiera. Las redes del ámbito social, como es el caso de la Educación de Adultos, muy rara vez pueden financiarse exclusivamente con las cuotas de sus miembros. Por otra parte, son pocos los donantes que apoyan redes y asociaciones de manera institucional, a la vez que escasean los recursos para el nivel regional. Los cuatro estudios de casos dependen en mayor o menor grado de *dvv international*. Sus capacidades y competencias para recabar recursos de terceros son muy disímiles. En lo que respecta a UGAADEN y REDCEA, *dvv international* es el único donante. REDCEA, por su parte, no requiere financiación institucional, ya que los sueldos de los funcionarios que trabajan para la red son pagados por el Gobierno al ser todos ellos empleados públicos.

Las redes/asociaciones necesitan un apoyo financiero flexible y estable que les permita trabajar de manera sostenida. Para las redes/asociaciones es importante diversificar sus ingresos, por ejemplo en lo relativo a donantes, proyectos y cuotas de afiliación. Incluso si los ingresos por concepto de cuotas son reducidos, es perfectamente posible crear un colchón financiero para hacer frente a cambios en las prioridades de los donantes, lo que redundaría en una mayor sostenibilidad de la red/asociación. Un problema recurrente parece ser la suposición de que un permanente cambio de donantes favorecería la sostenibilidad. Pero lo cierto es que ella depende también de muchos otros factores.

CEAAL fue fundada en 1986 y ha logrado crear una estructura relativamente estable. Cuenta con numerosos socios internacionales, goza de reconocimiento y está bien posicionada. Si bien *dvv international* es en la actualidad el principal donante y sobre todo la única entidad que apoya al CEAAL de manera institucional, esta red dispone también de otras fuentes para financiar proyectos, y dispone además de ingresos por concepto de cuotas, aun si estos son exiguos. De acuerdo con informaciones proporcionadas por el propio CEAAL, alrededor del 60% de los miembros cumple con sus compromisos relativos al pago de las cuotas. Existen, además, otras vías para acceder a recursos. Es así como algunos socios de CEAAL indicaron que se podrían realizar mayores esfuerzos tendientes a diversificar la estructura financiera. Sería

preciso desarrollar aún más las capacidades y competencias para participar en licitaciones y captar recursos. Un aspecto adicional que no deja de ser importante es la falta de puntualidad en el pago de las cuotas por parte de los asociados. Pero al parecer este asunto aún no ha sido abordado en la Asamblea General, ya que en ella se da prioridad a los debates sobre temas de fondo. En el caso de Pamoja África Occidental, se observa un alto grado de dependencia, pero al mismo tiempo también un gran potencial para diversificar aún más sus ingresos. Un aspecto positivo con respecto a Pamoja África Occidental es que todos sus miembros cumplen con el pago de sus cuotas y corren con los gastos de viaje para asistir a la Asamblea General, donde el grado de participación es muy alto. Tanto el CEAAL como Pamoja África Occidental surgieron en forma independiente de *dvv international* y, en consecuencia, contaron desde un comienzo con una estructura financiera algo más diversificada. Por su parte, UGAADEN, es financiada en un 100% por *dvv international*. Anteriormente, sin embargo, recibía también recursos de otros donantes internacionales. La voluntad de pago de las cuotas por parte de los miembros deja bastante que desear. Pero UGAADEN es la única red que intenta diversificar sus ingresos mediante otras actividades, como por ejemplo el funcionamiento de un cibercafé o el alquiler del vehículo institucional, si bien hasta la fecha los ingresos generados de esta manera no han sido cuantiosos. REDCEA también es financiada en un 100% por *dvv*, pero su dependencia no es tan grande pues su personal se compone de empleados públicos, lo que significa que los costos institucionales están financiados prácticamente en su totalidad. Con el objeto de consolidar su sostenibilidad, REDCEA pretende registrarse como asociación, adquirir personalidad jurídica y de esta manera captar recursos también de otros donantes. En los cuatro casos aquí considerados, la sostenibilidad debe ser vista de manera un tanto crítica, ya que todos ellos dependen en alto grado —e incluso muy alto grado— de recursos externos.

Otros indicadores de sostenibilidad son la transferencia de conocimientos y la estructura organizativa. Por lo general, una baja tasa de rotación del personal repercute positivamente en la sostenibilidad. En los casos del CEAAL y Pamoja África Occidental esta situación puede considerarse positiva, mientras que en los últimos años UGAADEN experimentó un alto índice de rotación en el cargo de coordinador, por lo que en este caso la situación puede considerarse crítica. La transferencia de conocimientos requiere estructuras desarrolladas que trabajen y funcionen adecuadamente. La existencia de una estructura organizativa eficaz es, a la vez, condición importante para recabar información, procesarla y difundirla apropiadamente. Se precisa también un eficiente manejo de los recursos, al igual que principios claros en cuanto a la rendición de cuentas y una memoria institucional.

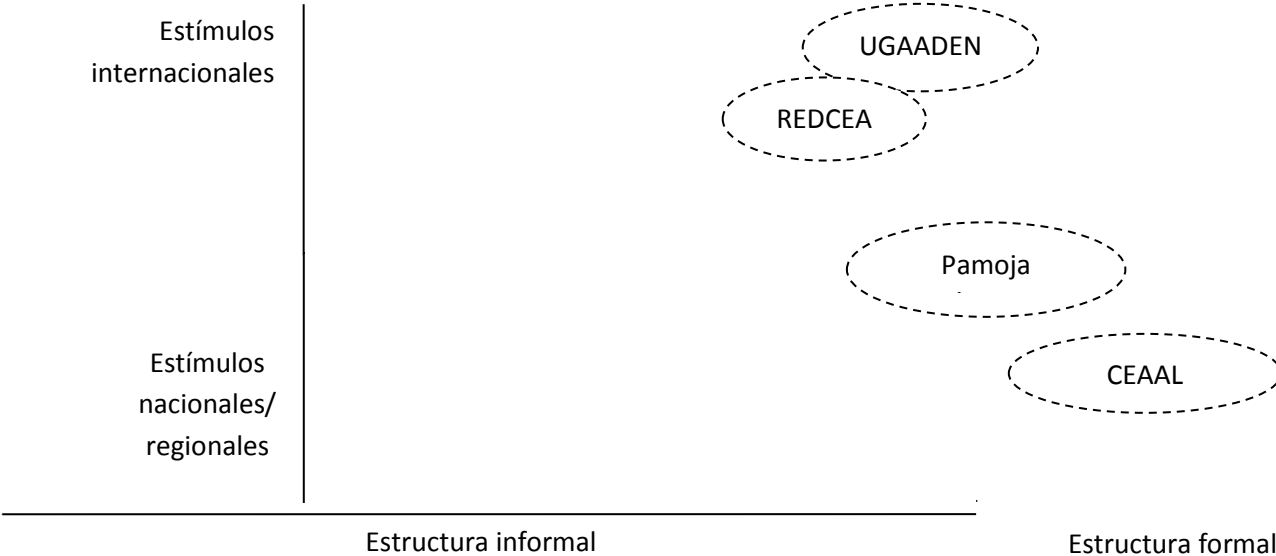
Igualmente importante para la sostenibilidad es la existencia de un cierto grado de notoriedad. Si una red/asociación es conocida, puede aspirar a ser percibida por las autoridades y activamente requerida por éstas. En todas las redes analizadas, el grado de notoriedad es considerado positivo.²⁶ Cuando se trata de obtener información con respecto a la situación de la Educación de Adultos en Latinoamérica, el CEAAL es un interlocutor muy solicitado por organizaciones internacionales, como por ejemplo la UNESCO. También puede considerarse que Pamoja África Occidental goza de un alto

²⁶ REDCEA eventualmente no sea tan conocida, pero en este caso ello se debe más a la estructura que a la naturaleza de la red.

grado de notoriedad entre las personas y organizaciones que trabajan con el método REFLECT. UGAADEN, por su parte, cuenta con el reconocimiento del Ministerio de Educación de Adultos. Sin embargo, no es posible determinar el renombre de que goza entre otros ministerios y entre las ONG que trabajan en regiones rurales.

7.5 INICIO Y DURACIÓN DE LA LABOR DE FOMENTO POR PARTE DE *dvv international*

Con la siguiente ilustración se pretende facilitar la categorización de los cuatro casos estudiados en función de los motivos que llevaron a su fundación y el grado de formalismo de sus estructuras organizativas. Al respecto debemos señalar que no siempre resulta clara la distinción entre redes y asociaciones que son el resultado de estímulos nacionales o internacionales. Asimismo, en lo referente al formalismo, son contados los casos en que se puede hablar de estructuras claramente formales o informales.



Fuente: Tomlinson/Macpherson 2007 (Pág. 21)

Como ya se ha señalado en el capítulo 7.1, tanto UGAADEN como REDCEA surgieron a partir de una iniciativa común de *dvv international* y la correspondiente organización asociada, ONG, motivo por el cual se las clasifica como surgidas a partir de estímulos internacionales. Pamoja África Occidental no puede ser clasificada de manera inequívoca, ya que el método REFLECT fue introducido por ActionAid y la red fue fundada, entre otros, por personas que si bien ya habían trabajado para ActionAid, no querían depender de esta organización. Por este motivo, Pamoja África Occidental es percibida como el resultado de estímulos regionales. Pese a que la influencia de ActionAid es sin duda considerable, no puede ser evaluada en este trabajo. El CEAAL se originó como una entidad claramente independiente de los estímulos internacionales, y es más bien producto del contexto histórico de Latinoamérica.

A modo de resumen cabe señalar que al parecer la fórmula más exitosa consiste en fomentar estructuras de redes ya existentes.

7.6 RELACIÓN JERÁRQUICA Y COOPERACIÓN ENTRE *dvv international* Y LA ORGANIZACIÓN ASOCIADA

En los cuatro estudios de casos pronto quedó de manifiesto que *dvv international* intenta mantener una relación entre iguales con las organizaciones asociadas, una relación entre socios con igualdad de derechos, y que trata de reafirmar esta postura a través de medidas con un carácter claramente individualizado según las características de cada organización. Muchas de las personas entrevistadas se refieren a *dvv international* como si se tratara más bien de un socio que de un donante.

Pero se debe tener presente que las relaciones entre *dvv international* y las organizaciones asociadas siempre son asimétricas, pues tienen las características y la dinámica de las relaciones Norte-Sur: el socio del Norte dispone de los recursos financieros y por lo general de un acceso más expedito a los procesos mundiales y a las políticas de las organizaciones internacionales, sobre los cuales ejerce también una mayor influencia. En consecuencia, el socio del Sur se encuentra generalmente en una posición de dependencia con respecto al socio del Norte.

En los cuatro casos analizados existen, sin embargo, diferentes dinámicas. En cuanto a la relación entre el CEAAL y *dvv international*, podemos perfectamente hablar de una cooperación estratégica (situación beneficiosa para ambas partes). *dvv international* apoya al CEAAL tanto técnica como financieramente, sin dictarle lo debe hacer. Esta relación con el CEAAL le confiere a la vez a *dvv international* mayor legitimidad e influencia en las plataformas y foros internacionales (como por ejemplo, en la CONFINTEA). *dvv international* se beneficia de la interconexión de alcance continental; el CEAAL “se parece un poco a la ASPBAE en Asia y a la EAEA en Europa”. La relación entre Pamoja África Occidental y *dvv international* tiene un carácter híbrido, aunque posiblemente tiende más bien hacia la simetría. Por una parte, Pamoja África Occidental depende marcadamente de *dvv international* a la vez que carece del grado de notoriedad y de la reputación del CEAAL. No obstante, muchos de los entrevistados hablaron de una relación ‘entre iguales’. Pamoja África Occidental da la impresión de ser una red con una saludable autoestima y con una coordinadora que no se deja intimidar, que pese a mantener una muy buena relación con *dvv international* no permite que le dicten lo que debe hacer o dejar de hacer. En atención a sus orígenes y al alto grado de dependencia financiera, las relaciones entre *dvv international* y UGAADEN y REDCEA son más bien asimétricas. En ambos casos el vínculo fue descrito más de una vez como una relación entre ‘padres e hijos’.

7.7 CRITERIOS PARA DETERMINAR EL ÉXITO DE LAS REDES Y ASOCIACIONES

Son numerosas las condiciones que deben prevalecer para que una red/asociación pueda trabajar eficazmente y de manera sostenida.

Entre las condiciones mencionadas por buena parte de las personas entrevistadas se encuentra una visión común, al igual que la claridad en cuanto a las metas y los planes. Los afiliados deben poder identificarse con la visión y con las metas, mientras que los planes deben ser desarrollados de manera conjunta. Lo anterior parece haber ocurrido en los casos de Pamoja África Occidental, REDCEA y el CEAAL. En cuanto a UGAADEN, aparentemente no todos tienen una idea clara sobre la utilidad de la red, y además existen distintas ideas respecto de las metas. Por otra parte, las metas no tienen que ser demasiado detalladas y deberían tener una base valórica común.

Todas las organizaciones asociadas deben percibir con absoluta claridad los beneficios que reporta la red. Con excepción de algunos pocos afiliados de UGAADEN, también este parece ser el caso en las otras tres organizaciones. Más aun, el valor agregado de la red debe ser apreciado por todas las organizaciones asociadas a la respectiva red, de modo que éstas puedan participar efectivamente en las actividades de la red y contribuyan plenamente al logro de sus metas. A pesar de que todos los afiliados al CEAAL parecen tener una idea clara de su utilidad, no todos participan efectivamente en sus actividades. En el caso de Pamoja África Occidental, esta participación de los miembros parece funcionar más eficazmente que en las demás organizaciones analizadas, lo cual también puede deducirse del hecho de que todos los miembros pagan regularmente sus cuotas.

La comunicación y el flujo de información deben ser permanentes y expeditos para que el trabajo de la red sea sostenible. Todas las redes ven en la comunicación un desafío que deben afrontar. Con frecuencia se mencionó la necesidad de utilizar de manera más eficaz e intensiva las nuevas tecnologías de la comunicación.

Debe existir, asimismo, un fundamento social: “Se supone que las redes son eficaces mientras no pierdan su base”. Sobre todo si una red trabaja activamente en labores de cabildeo, debe contar con una legitimación a nivel de las bases y con un gran número de afiliados. Esta fórmula ha resultado particularmente exitosa en el caso de Pamoja África Occidental.

También la composición de los socios de una red debe ser equilibrada. Una marcada homogeneidad de las personas y/u organizaciones que la integran trae consigo una adición de efectos, pero un escaso intercambio constructivo; mientras que una composición más bien heterogénea puede generar conflictos y dificultades en la cooperación. En los casos de Pamoja África Occidental y REDCEA, la complementariedad entre los individuos y/u organizaciones que las componen parece ser adecuada y clara. También en el caso del CEAAL el sistema parece funcionar bastante bien: a veces pueden existir sustanciales diferencias entre los afiliados, pero gracias a la complejidad de las estructuras todos encuentran una subred o un grupo de trabajo con el que sienten afinidad. En cuanto a UGAADEN, la complementariedad parece ser algo compleja. Por una parte, las organizaciones asociadas dan la impresión de ser excesivamente heterogéneas debido a que sus intereses y metas se diferencian marcadamente. Pero, por otra parte, se ha señalado a menudo que precisamente esta heterogeneidad es sinónimo de masividad, lo que realza la voz y la presencia de la red y facilita su labor de cabildeo.

La coordinación de la red cumple un papel decisivo. En este caso se puede apreciar una clara diferencia entre Latinoamérica y África: las personas entrevistadas en relación con las dos redes africanas indicaron con mucha frecuencia que el coordinador o coordinadora debe cumplir una muy buena labor y que es difícil encontrar a una persona idónea. En el caso de Pamoja África Occidental, esta situación, a saber, la falta de un sucesor o una sucesora de la coordinadora, constituye precisamente uno de los principales puntos débiles. En UGAADEN se observa un alto grado de rotación, lo que se traduce en una pérdida de conocimientos y experiencias asociados a la propia organización.

Entre las demás condiciones mencionadas se encuentran la capacidad de los afiliados para impulsar y llevar adelante los debates y las discusiones, las relaciones entre los miembros y quienes ocupan los más altos cargos (por ejemplo, en el caso del CEAAL, la calidad de la relación entre el presidente y el secretario general reviste suma importancia), y la confianza que los donantes tengan en los miembros de la red. Importante para el funcionamiento de una red es también la capacidad de sus miembros para formular y redactar solicitudes de financiación.

8 SUGERENCIAS SOBRE LA FORMA DE PROCEDER

8.1 CRITERIOS PARA LA COOPERACIÓN CON LAS REDES Y ASOCIACIONES

Si las redes y asociaciones cuentan con estructuras organizativas eficaces y cumplen con determinadas condiciones, entonces también deberían recibir apoyo institucional a largo plazo, ya sea de *dvv international* u otra organización comprometida con el desarrollo. Un apoyo a largo plazo hace posible la creación y consolidación de estructuras organizativas y facilita el acceso a los recursos. Con la finalidad de ofrecerles a los jóvenes y a los adultos la posibilidad de educarse, la política de desarrollo deberá concentrarse en la transformación de instituciones que obstaculizan el desarrollo. A pesar de la dificultad de medir la eficacia del apoyo institucional, es importante fijar metas a largo plazo en materia de transformaciones estructurales. Con todo, es la manera de proceder más sensata y no debería ser evitada por las razones anteriores.

Un apoyo institucional a largo plazo, que permita un cierto grado de previsibilidad en materia de financiación, es más importante para la eficiencia y la eficacia de las redes y asociaciones que para las de las ONG, ya que las condiciones que deben cumplir las redes y asociaciones para poder realizar sus labores y cumplir con sus funciones se diferencian de aquellas aplicables a las ONG. Así por ejemplo, las redes y asociaciones no son organizaciones que ejecuten proyectos y realicen actividades, lo que sí ocurre en el caso de las ONG. Por esta razón requieren también otro tipo de apoyo: a saber, uno que les permita cumplir con la tarea central de una red, por ejemplo apoyar la difusión de información y el intercambio de experiencias. Una vez que la red alcanza una determinada dimensión, esta tarea ya no puede realizarse en forma paralela: se transforma en un trabajo de jornada completa. Además, las redes y asociaciones apoyadas por *dvv international* realizan también actividades de cabildeo y se preocupan de diversificar sus ingresos y captar nuevos recursos, para lo cual también precisan tiempo y energías. La eficacia de una red o asociación depende, por lo general, de la calidad del personal que trabaja en la secretaría. Incluso si se dispone de una gran cantidad de personas que participan de manera voluntaria, para que una secretaría funcione en el largo plazo se requiere personal competente y remunerado. Una de las personas entrevistadas lo expresó en las siguientes palabras: “Es también un reconocimiento de su trabajo”. Sin contar con una estructura y sin recibir apoyo institucional, una organización no puede trabajar de manera eficaz. *dvv international* es uno de los pocos actores comprometidos con la cooperación para el desarrollo que —en el campo de la Educación de Adultos— presta este tipo de financiación. Pero incluso *dvv international* no financia los costos de personal por un período superior a un año. Es el caso de la Red Pamoja de África Occidental, cuya coordinadora recibe cada año durante seis meses una asignación financiada por *dvv international*. De acuerdo con la información que nos entregó uno de los entrevistados, las políticas de *dvv international* y otros donantes en materia de financiación de los costos de personal difieren sustancialmente. Las ONG recibirían frecuentemente un apoyo financiero más prolongado, que incluye también los costos de personal, en tanto que las redes y asociaciones por lo general no cuentan con acuerdos que contemplen la financiación de los gastos de funcionamiento. Como consecuencia de lo anterior, es probable que personas competentes e incluso importantes para una determinada red prefieran

trabajar para una ONG. Un entrevistado, que en el pasado se había desempeñado como coordinador de una red, expresó: “No volvería a trabajar para una red; es más conveniente trabajar para una ONG”. Otro señaló que las redes y asociaciones, enfrentadas, por una parte, a la necesidad de tener que financiar sus costos de funcionamiento, y por la otra, al hecho de que los donantes financian preferente o exclusivamente proyectos y actividades, “se ven obligadas a faltar a la verdad” y cometen irregularidades en el cálculo de presupuestos. Pero prácticamente nadie pudo especificar claramente cuál es o debería ser la diferencia entre las políticas de apoyo a las ONG por una parte, y a las redes y asociaciones, por la otra. De lo anterior se desprende que *dvv international* debe condicionar su política de fomento a las distintas formas de trabajo y a las diversas necesidades de las ONG y de las redes/asociaciones. *dvv international* debería formular una política clara y precisa de apoyo a la labor de las redes/asociaciones, e integrarla en el sistema de su política de fomento en los niveles de acción e impacto micro, meso y macro. Precisamente en lo relativo a la cooperación con redes/asociaciones, la formulación de una política de fomento clara y precisa reviste especial importancia en lo que respecta a la relación del fomento institucional y el fomento de proyectos/actividades. Al parecer, el tema de la relación entre estas distintas formas de fomento siempre vuelve a ser abordado por las organizaciones asociadas con las cuales se coopera ya largo tiempo. *dvv international* debe desarrollar criterios precisos para sus iniciativas de cooperación con redes y asociaciones: criterios que determinen claramente la relación entre el apoyo institucional y el apoyo a proyectos. Sobre la base de una evaluación basada en criterios (medibles), las organizaciones asociadas podrán ser clasificadas en distintos grupos, para los cuales se deben establecer límites máximos en cuanto a la relación entre apoyo institucional y apoyo a proyectos. Estos criterios podrían ser los siguientes:

1. Las competencias administrativas y la capacidad de gestión financiera: ¿Es capaz la secretaría de garantizar la transparencia, la democracia (al interior de la red) y la rendición de cuentas?
2. El grado de compromiso de los afiliados: ¿Existe un compromiso por parte de los afiliados de la red/asociación con los objetivos y las metas de dicha red/asociación? ¿Se empeñan en alcanzarlos (participando activamente en las actividades de la red y pagando sus cuotas oportunamente)?
3. El impacto y la relevancia: ¿Cuál es el grado de influencia y el alcance de la red/asociación? ¿Está involucrada en la formulación del marco de condiciones políticas? ¿Colabora en los procesos de desarrollo y transformación en el campo de la Educación de Adultos?
4. El desarrollo de las competencias de las ONG a nivel de las bases: ¿Contribuye la red/asociación al desarrollo de las competencias de sus afiliados para que estos puedan colaborar eficazmente al mejoramiento de las condiciones de vida de los grupos marginados de la población?
5. La sostenibilidad: ¿Cuenta la red/asociación con una estructura presupuestaria diversificada? ¿Se esfuerza por diversificar sus ingresos y por lograr la autonomía financiera?

Para determinar si estos criterios se cumplen en una red/asociación y en qué medida, se podría utilizar el sistema de semáforo: verde podría significar ‘muy bien’; amarillo, ‘satisfactorio’ y rojo, ‘insuficiente’. La evaluación de una red/asociación sobre la base de

estos criterios permitiría clasificarla en uno de los tres grupos que se detallan a continuación:

1. Si la red/asociación cumple 'muy bien' con todas las condiciones, la relación entre el apoyo institucional y el apoyo a proyectos podría ser de hasta 100% a 0%.
2. Si la red/asociación cumple 'muy bien' con al menos tres criterios y de manera 'satisfactoria' con el resto, esta relación podría ser de hasta un máximo de 60% a 40%.
3. Si la red/asociación cumple 'muy bien' con al menos dos criterios y de manera 'satisfactoria' con todo el resto, la relación podría ser de hasta un máximo de 20% a 80%.
4. Si el cumplimiento de una condición es considerado 'insuficiente' se debería analizar si realmente conviene continuar cooperando con dicha red/asociación. En caso de que existan razones que aconsejen llevar adelante la cooperación, ésta debería limitarse a determinados proyectos o actividades.

La evaluación del cumplimiento de los criterios de apoyo debe ser sometida a una revisión periódica, y en caso de que se adviertan cambios, la relación entre el apoyo institucional y el apoyo a proyectos debería actualizarse. Especialmente en los casos de iniciativas de cooperación a largo plazo, *dvv international* debe analizar constantemente si el apoyo es razonable y si la relación entre la financiación institucional y el apoyo a proyectos es adecuada. Si advirtiera un deterioro de los parámetros, *dvv international* no debería obrar de manera 'generosa' o 'con buen corazón', sino —si se da el caso— considerar incluso la imposición de sanciones. Algunas de las personas entrevistadas dieron a entender que las organizaciones asociadas de *dvv international* que reciben un apoyo a largo plazo corren el riesgo de perder calidad y seriedad ya que dan por segura la recepción de los fondos.

Por otra parte, se debe tener presente lo difícil que resulta definir criterios idóneos para evaluar y medir el funcionamiento y la labor de una red. Además, es preciso desarrollar y analizar los criterios de manera continua. En el contexto del apoyo a las estructuras institucionales y el respaldo técnico a redes y asociaciones, *dvv international* debe tener claro que las condiciones locales en los países y las regiones con que coopera son distintas a las que imperan en Alemania. Alemania se encuentra muy adelantada en lo referente al trabajo asociativo, por lo que resulta absolutamente acertado aprovechar las experiencias y los conocimientos correspondientes. Pero al mismo tiempo es importante que las organizaciones asociadas se definan a sí mismas y se desarrollen de manera autónoma, y que las estructuras alemanas no sean asimiladas sin adaptarlas previamente a las características propias de las respectivas culturas. Como ejemplo de las distintas modalidades de organización de la sociedad civil, en el anexo se describen las de Malí. Las estructuras organizativas de la sociedad civil maliense se encuentran bastante desarrolladas. Sin embargo, los términos y las definiciones se diferencian de los empleados habitualmente en las regiones germanoparlantes. Es importante que *dvv international* tenga presentes las estructuras específicas de los países con los que coopera, y adecúe a ellas su forma de trabajo. En este sentido, una de las mujeres entrevistadas recomendó a *dvv international* que también Pamoja Malí, Pamoja África Occidental y Yelen Bulon se adapten a las estructuras organizativas, como asimismo a los grupos temáticos y de trabajo que caracterizan a la sociedad civil maliense.

8.2 CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD

Como se ha explicitado en el capítulo anterior, la diversificación de los recursos financieros de las organizaciones asociadas es el elemento clave que debe fomentarse para así consolidar la sostenibilidad de la red/asociación. Es probable que tanto el CEAAL como Pamoja África Occidental ya contaran con estructuras presupuestarias sostenibles antes de que *dvv international* comenzase a cooperar con ellas. Por su parte, UGAADEN y REDCEA dependen desde su fundación de *dvv international*. Si bien en el pasado UGAADEN pudo acceder a recursos de terceros, actualmente depende en un 100% de *dvv international*. Aun cuando REDCEA también depende en un 100% de *dvv international*, no requiere financiación institucional en la misma medida que las demás redes. La sostenibilidad de la estructura financiera debe ser percibida como un aspecto fundamental en los cuatro casos, ya que todos dependen en gran medida o en muy alto grado de los recursos externos.

En primer lugar, es importante reconocer que las redes y asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos, una actividad sin ánimo de lucro, nunca van a poder financiarse exclusivamente con las cuotas de los afiliados, y que no existe una alternativa a la dependencia de fondos externos. Con todo, es importante diversificar las fuentes de estos recursos. Se debería optar por una saludable combinación de financiación institucional y de proyectos que provenga de distintos donantes, a lo que se sumarían los ingresos por concepto de cuotas de afiliación, la prestación de determinados servicios y labores de asesoramiento. *dvv international* debería ayudar a sus asociados a alcanzar una mejor posición financiera. Al respecto, se podrían considerar los siguientes instrumentos:

- Entrenamiento (coaching): Intervenciones a corto plazo por parte de especialistas en redes, en estructuras financieras, recaudación de fondos y desarrollo organizativo, a fin de apoyar a la secretaría de la red/asociación en materia de gestión y la captación de recursos, para así crear estructuras y expandir las ya existentes.
- Capacitación de los miembros de la red mediante cursos impartidos en las respectivas regiones. Si en la región de la organización asociada ya se cuenta con redes/asociaciones que cuentan con competencias adecuadas en esta materia, entonces se podrían aprovechar las aptitudes regionales, y realizar intercambios en forma de cursos o seminarios, por mencionar un ejemplo.
- Si ya se cuenta con este tipo de competencias, también se pueden considerar iniciativas de cooperación Sur-Sur. En estos casos, las redes/asociaciones no necesariamente tendrían que trabajar en el campo de la Educación de Adultos. Por ejemplo, si el modelo de REDCEA funciona adecuadamente, los países vecinos de Bolivia podrían beneficiarse directamente y emprender iniciativas de intercambio y cooperación con la Secretaría en Bolivia.
- Presentación, por parte de especialistas en finanzas, de las estructuras asociativas y de las experiencias alemanas (lecciones aprendidas), por ejemplo, de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos.

- Iniciativas de cooperación con asociaciones alemanas, para que las organizaciones extranjeras aprendan de aquéllas en lo referente al método de administración, y al mismo tiempo se beneficien de la prolongada tradición alemana en el área de las asociaciones. El elemento central de estas iniciativas de cooperación debería ser exclusivamente la gestión y la administración de una asociación, y no la Educación de Adultos. En consecuencia, los socios alemanes podrían provenir de ámbitos totalmente distintos. Como ejemplo de una asociación de este tipo podemos mencionar a la Cruz Roja Alemana.
- Pasantías en asociaciones alemanas como parte de los acuerdos de cooperación.
- Programas de mentores: de manera similar a lo que ocurre en una iniciativa de cooperación, aquí también se trata de un intercambio entre redes y asociaciones del país asociado y de Alemania: la diferencia radica en que en este caso la relación se da a nivel personal. Un mentor en Alemania apoya, mediante la colaboración directa y el intercambio regular, a un funcionario de una organización asociada a *dvv international*. Para incentivar a los mentores se les podría ofrecer la posibilidad de participar en seminarios o en intercambios mutuos.
- Cursos de recaudación de fondos y familiarización con importantes donantes de Bruselas, para así acostumbrar a los participantes a los procedimientos para postular a programas de financiación.
- Intercambio con otras redes/asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos que ya hayan participado exitosamente en procesos de licitación de la UE.

Algunas de las personas entrevistadas consideraron una buena práctica por parte de *dvv international* el hecho de que les facilitara el acceso a otros donantes. Esta forma de proceder debería desarrollarse y ampliarse.

Fuera de la diversificación de los recursos financieros, la creación de nexos reviste, asimismo, enorme importancia para la sostenibilidad de una red. También a este respecto muchas de las personas entrevistadas elogiaron el carácter internacional y los contactos que *dvv international* posee en todo el mundo. Los vínculos deberían establecerse con actores comprometidos con la Educación de Adultos, al igual que con redes y asociaciones, organizaciones internacionales públicas y privadas de otros sectores, y también con autoridades gubernamentales.

8.3 INICIO DEL FOMENTO DE LAS REDES Y ASOCIACIONES

dvv international debería prestar apoyo a redes y asociaciones ya existentes, pues el fomento de estructuras actualmente en funcionamiento, establecidas y reconocidas, es más promisorio. Para seleccionar las redes/asociaciones ya existentes, *dvv international* debería elaborar un concepto preciso y desarrollar criterios para su política de financiación. Estos criterios deberían formularse sobre la base de un análisis del contexto y la identificación de las posibilidades, los desafíos y los riesgos. Un concepto claro de los criterios de fomento y su debida difusión contribuyen a la transparencia en la selección de las redes y asociaciones por parte de *dvv international*. Lo anterior resulta de particular importancia, porque no se convoca a licitaciones para acceder a los

fondos. Las licitaciones de proyectos de este tipo serían procesos demasiado complejos y costosos en relación con la modesta cuantía de los fondos de que se dispone. Por otra parte, el fomento de las redes/asociaciones debería incluir la financiación a largo plazo de los costos institucionales de la organización asociada (véase el capítulo 8.1), para lo cual no pueden realizarse licitaciones. Por lo general son tan pocas las redes y asociaciones comprometidas en este ámbito bastante específico, a saber la educación no formal de adultos, que en principio todas las que tienen que ver con él y cumplen con determinadas condiciones (véase el capítulo 8.1) son idóneas para entablar una relación de cooperación con *dvv international*. En el caso de África, por ejemplo, parece existir una situación de competencia, motivo por el cual es de especial importancia que *dvv international* desarrolle criterios de selección precisos y también los dé a conocer de manera adecuada. Muchas organizaciones malienses y ugandesas asociadas a *dvv international*, al igual que otras personas ajenas a dichas entidades, quisieron saber cuáles eran los criterios que determinan la decisión de *dvv international* de financiar a determinada organización y no a otras. Pero, sobre todo, tal parece que en Uganda hubo numerosos malentendidos e inquietudes sobre este tema en el pasado, los que hasta hoy se traducen en una desconfianza entre las distintas organizaciones y personas. UGAADEN fue fundada conjuntamente por *dvv international* y una ONG ugandesa, lo que puede influir en el sentido de responsabilidad personal y de pertenencia. Los talleres sobre evaluación y planificación que introdujo *dvv international*, y que se ofrecieron por primera vez el año pasado en Uganda y Malí, son un adecuado punto de partida para desarrollar conjuntamente con la organización asociada un concepto para las iniciativas que van a respaldarse. *dvv international* debería impulsar y ampliar este concepto.

dvv international no debería facilitar ni promover la duplicación de estructuras. Por citar un ejemplo, en Malí *dvv international* apoya dos redes de alcance nacional cuyos objetivos y funciones son muy similares: Pamoja Malí, que es miembro de Pamoja África Occidental, y Yelen Bulon. Ambas redes respaldan a sus miembros en el desarrollo de competencias y capacidades, y tanto una como la otra se dedican, a nivel nacional, a labores de cabildeo en el área de la Educación de Adultos. La mayoría de los miembros de Pamoja Malí son también miembros de Yelen Bulon, y ambas redes mantienen una cooperación mutua. La única diferencia parece radicar en el hecho de que Yelen Bulon apoya todos los métodos de alfabetización y Educación de Adultos, mientras que Pamoja Malí trabaja exclusivamente con el método REFLECT. De acuerdo con informaciones proporcionadas por algunas de las personas entrevistadas, Yelen Bulon fue fundada en 2009 gracias a recursos aportados por *dvv international*. En consecuencia, cabe suponer que la red no habría nacido si *dvv international* no hubiese brindado su apoyo desde un comienzo. La pregunta que surge es si acaso no hubiese sido factible y acertado ampliar las estructuras existentes de Pamoja Malí y haberse abierto a otros métodos, como sucedió, por ejemplo, en el caso de PÉNOPAL, la red de REFLECT en Benín. Al menos parece ser que este asunto no fue suficientemente analizado antes de la fundación de Yelen Bulon.

Si la fundación de una red/asociación obedece a influencias externas y al apoyo de terceros, entonces ella suele demostrar un menor grado de responsabilidad propia y de identificación de los miembros con la red/asociación, lo cual se puede apreciar en un escaso nivel de participación y actividad.

8.4 DURACIÓN DE LA COOPERACIÓN

El fomento de redes y asociaciones requiere un enfoque de largo plazo. Asimismo, la reciente introducción por parte de *dvv international* de una reglamentación que limita su presencia en un país a un máximo de 15 años aparece como una medida demasiado rígida. No está claro si esta disposición también es aplicable al fomento de redes y asociaciones. La duración de la presencia en un determinado país y del respaldo a una determinada organización debería depender, ciertamente, de las necesidades y de las circunstancias del país y de la organización. *dvv international* debería velar por la diversificación de los ingresos mediante acuerdos con otros donantes, la recaudación de las cuotas de los miembros (y eventualmente la prestación de servicios), y considerar este aspecto como un criterio para evaluar la funcionalidad de una red/asociación, ya que el pago de las cuotas, aunque se trate de un monto muy bajo, es un indicador del grado de compromiso de los miembros con la red/asociación. Aun así, hay que tener presente que las redes/asociaciones que se dedican a actividades sin ánimo de lucro, como es característico en el ámbito de la Educación de Adultos, solo rara vez pueden existir prescindiendo de los recursos externos. En este sentido, el hecho de si la red/asociación trabaja en un país en desarrollo o en una nación industrializada, es indiferente. Así por ejemplo, la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (DVV), que existe ya desde hace 60 años, también depende de fondos públicos que provienen de la Federación y de las aportaciones financieras de las comunas y de los estados federados. Por esta razón habría que revisar la decisión de limitar la cooperación con un país a un máximo de 15 años. En vez de establecer un límite de tiempo al apoyo y a las iniciativas de cooperación, se deberían desarrollar criterios que permitan apreciar el valor agregado de una cooperación prolongada. Dichos criterios podrían ser, por ejemplo, los ingresos, la actitud frente a la pobreza, la política educativa del país, la demanda, la participación de los miembros de la red, la relevancia de la red/asociación para los grupos de población marginada, etc. A este respecto, es importante no liberar al Estado de sus responsabilidades relativas al desarrollo de las estructuras públicas de la Educación de Adultos y la educación alternativa. En el caso de la promoción de redes al interior de estructuras públicas, como es el caso de REDCEA en Bolivia, ello está garantizado. En lo que concierne a UGAADEN, la suspensión del apoyo por parte de *dvv international* parece ser la medida acertada. Sin embargo, lo anterior no solo se debe a la duración de la cooperación con UGAADEN, y en forma previa con UNJAFE, sino más bien a la disfuncionalidad de las estructuras organizativas y la falta de dinámica de la red. En este caso se requiere una adecuada estrategia de salida. (En lo que respecta al proyecto en Karamoja, cofinanciado por la UE, *dvv international* ha adquirido compromisos que no pueden ser transferidos en su totalidad a UGAADEN. *dvv international* debería apoyar este proyecto hasta su conclusión).

8.5 CONSOLIDACIÓN DE INICIATIVAS DE COOPERACIÓN REGIONALES E INTERNACIONALES

Son numerosos los programas de desarrollo que se basan en iniciativas de cooperación con países y no con regiones. En particular, la presión que supone la presentación de resultados cuantificables y mensurables, vinculados directamente al objetivo de la

medida en materia de desarrollo, parece acentuar esta tendencia. No obstante, el presente estudio demuestra, a la vez, que el intercambio de experiencias e información a nivel regional e internacional representa un valor agregado altamente considerado. Sin embargo, es difícil medir los resultados del intercambio de experiencias, programas de capacitación y labor de cabildeo, y atribuir los resultados a una determinada medida de fomento, es decir, establecer relaciones de causalidad. Pero, al mismo tiempo, la importancia de las iniciativas de cooperación regionales e internacionales va en aumento. Los países y las regiones pueden aprender mucho unos de otros, en tanto que los problemas no respetan las fronteras nacionales y requieren frecuentemente soluciones de alcance regional. *dvv international* debería aprovechar su singular posición de proveedor de recursos para proyectos regionales y continentales de redes/asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos, y fomentar sobre todo actividades transfronterizas.

8.6 CONSOLIDACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL IMPACTO

En atención a que los recursos financieros de los donantes se están volviendo cada vez más escasos como consecuencia de las crisis financieras, la tendencia hacia una cooperación para el desarrollo orientada a los resultados y la medición de impacto es cada vez más marcada. Una colaboradora de una organización donante internacional lo planteó de la siguiente manera: “Si uno (como red) no puede presentar resultados, quiere decir que no está funcionando bien”. El hecho de desarrollar mecanismos que permitan entregar resultados palpables y medibles repercute también de manera positiva en la transparencia de una red/asociación. Sin embargo, resulta muy difícil medir el impacto de las actividades de interconexión y cabildeo en el nivel macro. Para ello se precisan indicadores realistas, de alto valor informativo, y sobre todo medibles y en lo posible cuantificables. Debe ser posible distinguir claramente entre los impactos que son resultado del apoyo prestado por *dvv international* y los efectos que son producto de la contribución de la organización asociada. *dvv international* debe apoyar a sus asociados para que definan objetivos realistas y medibles y desarrollen indicadores orientados a los resultados. Esta fue la finalidad de un taller realizado en octubre del 2011 en Perú y que fue considerado útil por el CEAAL. Pareciera ser que este es el camino correcto, especialmente debido a que el CEAAL, en atención a su amplia gama de actividades y a su compleja estructura, debe formular sus objetivos de tal manera que se pueda identificar y reconocer claramente la contribución o influencia de la red.

Los siguientes criterios podrían servir como indicadores para medir el impacto de redes y asociaciones:

- Diversificación de recursos financieros: ¿Qué actividades se realizaron para recaudar fondos? ¿Se logró el objetivo? ¿Cuántos miembros cancelaron sus cuotas?
- Rotación del personal y de los funcionarios que ocupan los cargos directivos: ¿Es posible garantizar la transferencia de conocimientos generales, pero también de conocimientos sobre la propia institución? ¿Son democráticas las elecciones para ocupar los cargos directivos dentro de la red? ¿Existe una rotación en el cargo de presidente de la red/asociación?

- Labor de cabildeo, trabajo en red y grado de reconocimiento: ¿Cuenta la red/asociación con el reconocimiento y aprecio de la comunidad internacional, de otras redes/asociaciones y gobiernos? ¿Se solicita su consejo y asesoramiento?
- Desarrollo organizativo: ¿Pueden garantizar las estructuras de la red la rendición de cuentas y la transparencia?
- Afiliados: ¿Cuántos miembros activos tiene la red/asociación? ¿Cuántos nuevos miembros se incorporan? ¿Cuál es la calidad de su composición y el grado de cohesión entre los miembros?

dvv international debe ayudar a sus organizaciones asociadas a desarrollar sus capacidades para medir los impactos. Para ello puede proceder de manera similar a como actualmente apoya la administración y la gestión de la asociación a través de iniciativas de cooperación y programas de mentores. La organización de talleres como el que tuvo lugar en Perú sería otra alternativa.

9 CONCLUSIÓN

dvv international es —a nivel mundial— la única organización donante que aboga por la Educación de Adultos y apoya a las redes y asociaciones que trabajan en este campo. No cabe duda de que la educación no formal de adultos es un tema de gran relevancia en el contexto de la cooperación para el desarrollo y puede contribuir enormemente a la mitigación de la pobreza. La Educación de Adultos puede ayudarle a la población marginada a mejorar sus ingresos, a participar en procesos políticos públicos, a prevenir enfermedades y a reconocer la necesidad y la importancia de la educación de sus hijos, entre otros aspectos. La Educación de Adultos es, en consecuencia, un tema transversal que repercute en la mayoría de los ODM. Así, por ejemplo, si los padres han tenido la posibilidad de educarse, se muestran considerablemente más dispuestos a educar a sus hijos, lo que conlleva un aumento de las tasas de escolaridad.

En el contexto de los procesos políticos, las redes y asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos cumplen una importante función a nivel local, nacional e internacional. A la sociedad civil le proporcionan ‘una voz’, y además tanto la posibilidad de participar activamente en los procesos de toma de decisiones de carácter político como de plantear sus intereses. Además, a través del intercambio de experiencias, informaciones e ideas, las redes y asociaciones pueden contribuir a desarrollar las competencias de sus miembros, evitar duplicaciones, aumentar la eficiencia y generar efectos de sinergia. El valor agregado de las redes y asociaciones, es decir, que el todo es más que la suma de las partes, fue reconocido y aceptado por todas las personas entrevistadas. También en estas entrevistas, todos los donantes reconocieron que las redes y asociaciones representan los instrumentos adecuados para generar transformaciones estructurales.

Alemania cuenta con una experiencia singular y con un notable desarrollo histórico en todo lo relativo a las asociaciones (por ejemplo, las cooperativas, el sistema bancario ‘Raiffeisen’²⁷, etc.); *dvv international* puede basarse en esta larga tradición. Ya en 1949 se fundó en Alemania el Grupo de Trabajo de las Asociaciones de Universidades Populares a Nivel de Estados Federados, que más adelante pasó a ser DVV. Es de aconsejar que *dvv international*, como parte de DVV, aproveche esta experiencia y los conocimientos que de ella se derivan. *dvv international* es la única organización donante a nivel mundial que en el campo de la educación no formal de adultos apoya a largo plazo y de manera institucional a las redes y asociaciones del área. Resulta lógico y oportuno que *dvv international* y todo el sector de la cooperación alemana para el desarrollo fortalezcan y aprovechen esta característica distintiva. Entre los importantes elementos que *dvv international* debería consolidar y explotar se encuentran sobre todo su red internacional de organizaciones asociadas, gracias a la cual *dvv international* puede interconectar y relacionar a los actores públicos y privados, tanto locales como internacionales, comprometidos con la Educación de Adultos no formal. A este respecto, para muchas de las organizaciones asociadas el enfoque regional e internacional cumple un papel relevante y significativo. También en el futuro deberían ser tareas prioritarias

²⁷ Nacido a mediados del siglo XIX como sistema de apoyo financiero de la pequeña agricultura. N. de la T.

de *dvv international* la labor común de cabildeo y el posicionamiento de la política de educación no formal en el escenario internacional, así como las sinergias que surgen de la interconexión de las organizaciones comprometidas con la Educación de Adultos, y del intercambio de experiencias, información, métodos, etc. El enfoque basado en la asociación y el principio de ofrecer a la organización asociada un apoyo individual y adaptado a sus necesidades, que permita una relación de trabajo entre iguales, es otro punto fuerte de *dvv international*. En este contexto reviste especial importancia un apoyo a largo plazo, institucional y flexible, al igual que el reconocimiento y la conciencia de que las redes y asociaciones necesitan este tipo de fomento para poder trabajar y funcionar de manera eficiente y eficaz. Gracias a estas fortalezas, *dvv international* ha llegado a ocupar un lugar único y una importante posición estratégica en el campo de la educación no formal de adultos, a la cual le cabe un papel decisivo en el contexto del desarrollo sostenible y social, al igual que en los esfuerzos por mejorar las condiciones de vida. En consecuencia, se puede afirmar que, en términos generales, *dvv international* se encuentra en el camino correcto, pero que aún hay prácticas que pueden ser desarrolladas o mejoradas.

dvv international debería desarrollar una política clara y precisa en lo relativo al fomento de redes y asociaciones, considerando debidamente las distintas necesidades y formas de trabajo de las ONG por una parte, y de las redes/asociaciones, por la otra. En este contexto, se deberían fomentar las estructuras ya existentes y no crear nuevas. La selección de las redes/asociaciones debe basarse en la demanda y no en las concepciones y los ideales de los colaboradores y colaboradoras de *dvv international*. Se debería apoyar de manera exclusiva a las redes y asociaciones ya existentes, en vez de promover o incluso crear una duplicidad de estructuras (como en el caso de Yelen Bulon). *dvv international* debería desarrollar una política de fomento específica para las redes, que se diferencie claramente de la política de fomento de las ONG y que considere las necesidades individuales y las formas de trabajo de las redes/asociaciones. A este respecto, es muy importante formular pautas y criterios precisos a fin de definir la relación entre fomento institucional y fomento de proyectos. Si se cumple cabalmente con los criterios en cuestión, la proporción del fomento institucional podría llegar incluso al 100% del fomento total. Pero para ello se deben formular criterios de evaluación claramente definidos, realistas y medibles, cuyo cumplimiento debe ser supervisado de manera regular.

ANEXOS

10.1 BIBLIOGRAFÍA

AfDB, OECD, UNDP, UNECA (2011): Africa Economic Outlook 2011 (Panorama económico de África 2011). Uganda.

http://www.africaneconomicoutlook.org/fileadmin/uploads/aeo/Country_Notes/2011/Full/Uganda.pdf (19.12.2011)

Alemann, U. v. (1996): Was sind Verbände?: Informationen zur politischen Bildung Heft 253 (¿Qué son las asociaciones?: Informaciones sobre Educación Política, Revista 253)

Bienzle, H. et al. (2007): Kunst des Netzwerkers. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich, Wien: "die Berater" Unternehmensberatungsgesellschaft mbH (El arte del trabajo en red. Las redes europeas en el campo de la educación, Sociedad Ltda. para el Asesoramiento de Empresas "Los Asesores")

dvv international (2009): Aktivitäten (Actividades) 2007/8, Bonn: dvv international

dvv international (2010): Jugend- und Erwachsenenbildung in der Entwicklungszusammenarbeit als Beitrag zur Sozialstrukturförderung: Strategische Ziele und Leistungsprofil von dvv international (La educación de jóvenes y adultos en la cooperación para el desarrollo como contribución al desarrollo de la estructura social: objetivos estratégicos y perfil de trabajo de dvv international)

Kochendörfer-Lucius, G. / K. v. d. Sand (2000): Entwicklungshilfe vom Kopf auf die Füße stellen: Institutionenförderung statt Projektförderung E+Z - Entwicklung und Zusammenarbeit Frankfurt: Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE) (Sacar la ayuda al desarrollo de la cabeza para ponerla en los pies: Fomento institucional en vez de fomento de proyectos E+Z - Desarrollo y Cooperación Francfort: Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, DSE)

Lomofsky, D. (2010): Final report for the Evaluation of the Regional Programme of dvv International in Southern Africa: South Africa Report. "Current state and potential of regionalisation (Informe final para evaluación del programa regional de dvv international en África Meridional: Informe sobre Sudáfrica. "Situación actual y potenciales de la regionalización"), documento mimeografiado

Raetzell, L. (2011): BMZ-Evaluierung der Sozialstrukturförderung (SSF) - Fallstudienbericht für Uganda (Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo: Evaluación del Fomento de la Estructura Social - Estudio del caso de Uganda), documento mimeografiado

Rivero, J. (2011): Evaluación de la cooperación de la Asociación Alemana para la Educación de Adultos de Bolivia en la transformación curricular, institucional y organizativa (1997 - 2010). La Paz, Octubre 2011

Rucht, D. (1994): Modernisierung und neue soziale Bewegungen. Deutschland, Frankreich und USA im Vergleich (Modernización y nuevos movimientos sociales. Comparación entre Alemania, Francia y los Estados Unidos), Francfort/Nueva York: Campus Verlag

Rucht, D. / B. Blattert / D. Rink (1997): Soziale Bewegungen auf dem Weg zur Institutionalisierung: zum Strukturwandel "alternativer" Gruppen in beiden Teilen Deutschlands (Movimientos sociales en vías de institucionalización: sobre el cambio estructural de grupos 'alternativos' en ambas Alemanias) Francfort/Main; Nueva York: Campus Verlag

Schubert, K. / M. Klein (2006): Das Politiklexikon (El diccionario político), Bonn: Dietz

Tomlinson, K. / I. Macpherson (2007): Driving the bus: The journey of national education coalitions (Conduciendo el bus: trayectoria de las coaliciones nacionales de educación), en: C. E. F. (CEF) (Hrsg.), Londres

Tomlinson, K. / I. Macpherson (2007): Funding change: Sustaining civil society advocacy in education (Financiando el cambio: Apoyando la defensa de la sociedad civil en el campo de la educación), en: C. E. F. (CEF) (Hrsg.), Londres

Walter, V. (2007): Organizational Assessment and Diagnosis of UGAADEN May to October 2007. Summary of UGAADEN Stakeholders of the Draft Report of the ODA Team (Evaluación y diagnóstico organizativo de UGAADEN, mayo a octubre de 2007. Resumen de los socios de UGAADEN del primer informe del equipo ODA) , Kampala

10.2 EJEMPLO SOBRE ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN CIVIL DE MALÍ

Al cabo de algunas entrevistas y conversaciones sostenidas en Malí, quedó claro que las organizaciones se definen a sí mismas y no se dejan encasillar en definiciones y conceptos. Cuando las preguntas se tornaban más concretas, prácticamente nadie estuvo en condiciones de definir su organización o de señalar con un cierto grado de autoridad sus características y rasgos distintivos. La mayoría de las personas encuestadas no reflexiona sobre definiciones y tampoco le dedica mucho tiempo al tema cuando se trata de ponerle nombre a una organización similar a una red. Lo más probable es que reproduzcan estructuras de organizaciones que les resultan conocidas. Los donantes valoran la existencia de estructuras claras y concretas. Hace algunos años hubo en Malí una disputa entre la sociedad civil y el gobierno en relación con la legislación. Hoy en día, la ley establece que una organización debe existir por lo menos durante tres años antes de poder solicitar el estatus de ONG. Durante estos primeros tres años oficialmente solo puede llamarse asociación (*association*). Las ONG y las asociaciones están obligadas a rendir cuentas, y asimismo las ONG deben presentar informes anuales a las autoridades correspondientes. Sin embargo, no siempre cumplen con este deber. Malí cuenta con más de 40.000 *associations de basis* (asociaciones de base), y más de 2.000 ONG, distribuidas en cinco niveles organizativos:

1. **Asociaciones de base:** Están formalmente registradas y poseen muy distintas dimensiones. Persiguen una finalidad en sí, realizan un trabajo ideológico o bien apoyan a otros actores (donantes, comunas, etc.) o ‘asociaciones’ de ayuda exterior.
2. **ONG:** Organizaciones que durante tres años han permanecido registradas como ‘asociaciones’.
3. **Redes, colectivos:** ONG que se agruparon para trabajar sobre un tema o compartían intereses y querían expresarse con una sola voz. Este fue un proceso que tuvo lugar en los años 1990, cuando Malí vivió un auge de ONG que se organizaron en redes y colectivos. También a nivel internacional prevaleció en aquel tiempo la opinión de que la sociedad civil debía involucrarse en los procesos públicos. En la década de 1990 surgieron en Malí seis grandes redes.²⁸
4. **Plataformas, también llamadas frecuentemente ‘federaciones’:** A partir del año 2000 se retomó el proceso, en parte porque correspondía a la manera ‘habitual’ de proceder, y en parte porque así lo exigían el Estado y los donantes. En consecuencia, en el cuarto nivel surgieron las plataformas (federaciones). La sociedad civil reconoció que tenían que agruparse. Estas ‘federaciones’ tienen las características de una red y surgieron en Malí a partir de las bases; las plataformas/federaciones²⁹ surgieron a partir de la sociedad civil.

²⁸ Las redes malienses son, por orden de antigüedad: CCA (ONG maliense e internacional); SECO-ONG (ONG netamente maliense); CAFO, organización para los derechos de la mujer: puesto que muchos consideraron que CAFO con el tiempo se transformó en una organización cada vez más elitista, pronto surgió una segunda ONG femenina (YIRIBA SUMA). Además, existían grupos temáticos dependientes de Les Groupes Pivots, al igual que redes regionales CR-ONG.

²⁹ Alrededor del año 2000 surgió FECONG y en el 2002/2003, CNSC (“luego de la presión ejercida por los donantes”). CNSC cuenta con casi tantos miembros como FECONG, amén de los sindicatos (es decir, el

5. **Foro de organizaciones de la sociedad civil:** Más adelante se llevó a cabo un análisis de necesidades, según el cual las organizaciones no cooperaban de manera satisfactoria y al mismo tiempo no había una clara distribución de funciones. Se acordó elaborar una visión común. En forma paralela también tuvo lugar un proceso en el cual participaron FECONG y algunos donantes (entre ellos Suecia y Canadá) que en consonancia con el espíritu de la Declaración de París pretendía fomentar el diálogo entre el Estado, los donantes y la sociedad civil. Como consecuencia de estos dos procesos surgió el quinto nivel. El Foro, entre otras cosas, elaboró un plan de acción con miras a crear un fondo para la sociedad civil, administrado de manera conjunta por la sociedad civil, el Estado y los donantes. El objetivo principal de este fondo, que es administrado por el PNUD, consiste en promover la creación de estructuras y capacidades. Según informó una de las mujeres entrevistadas, los recursos son asignados de manera transparente y equitativa. De momento el fondo se encuentra en su fase piloto, pero se espera que pronto sus inversiones se planifiquen para un período de cinco años. Este fondo ya es considerado un modelo en Malí.

En Malí, las condiciones para que fructifique una sociedad civil eficaz son muy favorables. En palabras de una de las entrevistadas, “son tan buenas como en ningún otro país”, “la sociedad civil maliense es fantástica”.

total de la sociedad civil maliense). CNSC nació como asociación (primer nivel). El foro se creó con una orientación vertical. Al cabo de un tiempo, muchos miembros y redes estuvieron en desacuerdo, de manera que FECONG y CAFO, entre otros, se retiraron. Especialmente tensa fue la relación entre FECONG y CNSC. El problema de CNSC fue que, como había surgido con una orientación desde arriba hacia abajo, muchas redes no se sintieron representadas. Los donantes se preguntaban por qué solo FECONG participaba en los procesos; pero la ‘refundación’ tampoco solucionó el problema. CNSC participó especialmente en procesos de estrategias para la reducción de la pobreza (ERP). Posteriormente surgieron CNPANE y CNOP. CNPANE era un comité nacional para asuntos tributarios (pioneros), que ya ha dejado de existir. Nuevamente, casi todas las redes participaron en el foro. Los miembros de CNOP son sobre todo organizaciones de productores, agrupaciones de productores y su federación. Al igual que FECONG, también esta federación surgió desde abajo hacia arriba (a diferencia de CNPANE y CNSC).

10.3 RESUMEN TABULAR DEL ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

Organización asociada	Red Ugandesa de Educación de Adultos (UGAADEN)	Red PAMOJA de África Occidental	Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL)	Red Nacional de Centros de Educación Alternativa (REDCEA)
Página web	www.ugaaden.ac.ug	www.pamoja-west-africa.org	www.ceaal.org	www.redceja.edu.bo
Año de fundación	2001 (surgió a partir de la anterior organización asociada de <i>dvv international</i> , UJAFAE).	Desde el año 2000 los practicantes del método REFLECT se reúnen anualmente. PAMOJA África Occ. se encuentra registrada desde 2009 .	1982	2005
<i>dvv international</i> comienza a prestar apoyo	2001, (anteriormente se prestó apoyo a UJAFAE).	En 2004/2005 <i>dvv international</i> financió primeros programas de capacitación en el método REFLECT.	1986	2005
Sede	Kampala	Bamako	Actualmente Panamá (de acuerdo con el Estatuto, sede es el país donde reside el Secretario/a General. Sedes anteriores: Chile, México.	El coordinador(a) tiene su sede en La Paz. Se carece de oficina.
Estructura organizativa				

Definición según los afiliados	Red	Red	Consejo, red, asociación, plataforma, foro, ocasionalmente también movimiento social.	Red
Definición propia	Asociación/modalidad híbrida	Asociación	Asociación	Asociación/modalidad híbrida
Personalidad jurídica	Sí, desde 2001.	Sí, desde el 18.02.2009 la red está oficialmente registrada en Malí.	Sí, desde 1982.	No
Características de la afiliación	Afiliación voluntaria y no regulada de manera precisa. Alrededor de 70 a 80 afiliados (UGAADEN desconoce el número exacto de sus miembros). De acuerdo con el Estatuto, serían 10, porque el resto aún no ha cancelado su cuota de afiliación.	Afiliación voluntaria y regulada de manera oficial (12 redes nacionales de PAMOJA, además de una de Marruecos). Todas pagan sus cuotas.	Aproximadamente 175 organizaciones asociadas.	Nueve departamentos regionales. Los departamentos coordinan a su vez los centros de educación alternativa (que son más de 700).
Grado de Institucionalización	Base organizativa frágil: <ul style="list-style-type: none"> • Depende de un solo donante (<i>dvv international</i>) 	Base organizativa frágil: <ul style="list-style-type: none"> • Depende de la coordinadora • Depende actualmente de un solo donante (<i>dvv international</i>) 	Depende actualmente de <i>dvv international</i>	Base organizativa frágil: <ul style="list-style-type: none"> • Depende actualmente de un solo donante (<i>dvv international</i>)
Radio de acción	Nacional	Suprarregional (abarca tres zonas lingüísticas)	Continental	Nacional
Grado de formalismo	Alto (Asamblea General, Comité Ejecutivo, Secretaría).	Alto (Asamblea General, Comité Ejecutivo, Secretaría).	Muy alto (Directorio, Comité Ejecutivo, redes temáticas, grupos de trabajo).	Regular (cuenta con una Asamblea General que designa al coordinador(a)).

Estabilidad (Sostenibilidad)	Dependencia en un 100% de <i>dvv international</i> . Es improbable que UGAADEN siga existiendo en el largo plazo.	Depende de distintos donantes. ; ¿depende de un buen coordinador?	Si bien actualmente depende de <i>dvv international</i> , existen también otros donantes.	Dependencia en un 100% de <i>dvv international</i> .
Objetivos	Intercambio de información, comunicación, intercambio de experiencias, transformación de estructuras establecidas /transformaciones sociales.	Intercambio de información, comunicación, intercambio de experiencias, transformación de estructuras establecidas /transformaciones sociales.	Intercambio de información, comunicación, intercambio de experiencias, transformación de estructuras establecidas /transformaciones sociales.	Intercambio de información, comunicación.
Grupos destinatarios	El Estado, los miembros	Los estados	Los estados	
Magnitud del apoyo de <i>dvv international</i>	<ul style="list-style-type: none"> • € 30,000 de <i>dvv international</i> • Proyecto UE en Karamoja: € 83,400 (+ € 30.000, saldo de 2010) de EuropeAid y € 26,000 de <i>dvv international</i> • Aproximadamente 17 miembros que han pagado sus cuotas (del orden de € 8 por individuo, aprox. € 25 por ONG nacional y € 33 	<ul style="list-style-type: none"> • € 25.000 de <i>dvv international</i> 	€ 170,000 anuales	Apoyo a REDCEA y a los nueve EDG, miembros de REDCEA, en total: € 40,680.

Estructura financiera (en 2011)	Idéntica al monto del apoyo que proviene de <i>dvv international</i>	<ul style="list-style-type: none"> • € 25.000 de <i>dvv international</i> • Alrededor de € 8.400 (7.000 libras) de ActionAid 	<ul style="list-style-type: none"> • € 170.000 de <i>dvv international</i> • Alrededor de € 106.000 (US\$25.000 de ActionAid y US\$ 87.000 de CLADE) • Alrededor de € 5.000 a € 6.000 por concepto de cuotas de afiliación³⁰ • Hay también proyectos gestionados por el CEAAL pero en cuyo contexto los recursos los reciben directamente los afiliados (p.ej., de UNICEF, Educación sin Fronteras, <i>dvv international</i> en la Región Andina) 	Idéntica al monto del apoyo que proviene de <i>dvv international</i>
--	--	--	--	--

³⁰ En los años en que se celebra la Asamblea General (cada cuatro años) la disposición a pagar las cuotas de afiliación es notablemente mayor. Los colaboradores/as del CEAAL estiman que en los años en que se celebra la Asamblea se recaudan unos € 19.000.

10.4 PROGRAMA DE VIAJES EN EL CONTEXTO DE LOS ESTUDIOS DE CASOS

Fecha	Persona entrevistada	Organización	Posición	Tipo de entrevista	Lugar
30.09.2011	Millie Nakabugo	<i>dvv international</i>	Coordinador de dvv para programas a nivel de países	Entrevista personal	Oficina dvv en Kampala
03.10.2011	Mary Francis Owor	Tororo Community Initiated Development Association (Asociación de Desarrollo a Partir de la Comunidad de Tororo) & UGAADEN	Director ejecutivo Secretario de Consejo y miembro del Comité para Uganda Oriental	Entrevista personal	Oficina dvv de Kampala
03.10.2011	Dr. George Ladaah Openjuru	Universidad de Makerere Institute of Adult & Continuing Education (IACE) (Instituto para la Educación Permanente y de Adultos) & UGAADEN	Profesor Miembro del Consejo Ejecutivo	Entrevista personal	Universidad de Makerere, Kampala
03.10.2011	Anthony Okech	Ya retirado. Anteriormente: Universidad de Makerere, ICAE & UGAADEN	Director y profesor titular Administración y equipo coordinador	Entrevista personal	Oficina de dvv, Kampala

04.10.2011	Robert Jjuuku	Adult Education Center (AEC) (Centro de Educación de Adultos) & UGAADEN	Director Miembro del Comité Ejecutivo	Entrevista personal	Oficina de dvv, Kampala
04.10.2011	Godfrey Ayena	UGAADEN	Coordinador nacional	Entrevista personal	Oficina de UGAADEN, Kampala
05.10.2011	Lawrence Byansi	UGAADEN	Vicepresidente	Entrevista personal	Oficina de dvv, Kampala
06.10.2011	Kasita Ismail	UGAADEN	Tesorera	Entrevista personal	Oficina de dvv, Kampala
07.10.2011	Herbert Baryayabwa	Ministry of Gender, Labour and Social Development (MoGLSD) (Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social)	Director de protección social	Entrevista personal	MoGLSD, Kampala
07.10.2011	Osinde Owor	Ministry of Gender, Labour and Social Development (MoGLSD) (Ministerio de Género, Trabajo y Desarrollo Social)	Encargado de desarrollo comunitario y alfabetización	Entrevista personal	MoGLSD, Kampala
09.10.2011	Micheal Bazira	Litnet	Coordinador	Entrevista personal	Jinja
09.10.2011	Kiirya Patrick	Litnet	Director	Entrevista personal	Jinja

10.10.2011	Fred Lukabwe	UGAADEN National Union for Disabled Persons in Uganda (Unión Nacional para Personas Discapacitadas) Uganda National Association for the Blind (Asociación Ugandesa para No Videntes) National Adult Education Association (NAEA) (Asociación Nacional para la Educación de Adultos)	Miembro del Consejo Miembro Miembro Presidente	Entrevista personal	Oficina de dvv, Kampala
11.10.2011	Elizabeth Nakiboneka	ActionAid International	Encargada del Departamento de Educación	Entrevista personal	ActionAid, Kampala
13.10.2011	Valérie Djoze	UNESCO	Especialista en programas, sector de la educación	Entrevista personal	UNESCO, Bamako
13.10.2011 & 17.10.2011	Donia Benmiloud	GIZ-ED/ <i>dvv international</i>	Especialista en desarrollo organizativo	Entrevista personal	Oficina de dvv, Bamako
13.10.2011	Mahamadou Cheick		Consultor	Entrevista	Oficina de dvv,

	Diarra		independiente	personal	Bamako
14.10.2011	Maiga Kadiatou	Coalition of civil society organizations for EFA (COSC – EPT) (Coalición de Organizaciones de la Sociedad Civil)	Presidente	Entrevista personal	COSC – EPT, Bamako
14.10.2011	Bakary Doumbia	Federation of NGOs networks in Mali (FECONG) (Federación de Redes de ONG en Malí)	Director	Entrevista personal	Oficina de FECONG, Bamako
17.10.2011	Mouhamadou, aka Doudou, Diagne	<i>dvv international</i>	Encargado de programas	Entrevista personal	Oficina de dvv, Bamako
17.10.2011	Esther Hirsch	<i>dvv international</i>	Encargada regional	Entrevista personal	Oficina de dvv, Bamako
18.10.2011	Moussa Maiga y Siaka Ballo	Pamoja Mali (Reflect practitioners network in Mali) (Pamoja Malí, Red de Personas que Trabajan con el Método REFLECT en Malí) Pamoja Mali (y NGO ADAC)	Coordinador Directora	Entrevista personal	ASG, Bamako
18.10.2011	Nouhoum Diakite	National resources Center in Non Formal Education (CNR ENF)	Director	Entrevista	CNR ENF, Bamako

		(Centro de Recursos Nacionales de Educación No Formal)		personal	
18.10.2011	Moussa Diaby	National Direction for non formal Education and local languages promotion (DNENFPLN) (Dirección Nacional para la Promoción de la Educación No Formal e Idiomas Locales)	Director	Entrevista personal	CNR ENF, Bamako
19.10.2011	Issa konfourou	CR ONG Ségou		Entrevista personal	CR ONG, Ségou
20.10.2011		(Visita de Círculos REFLECT en Yangasso (aprox. a 400 km de Bamako), junto con la organización asociada AED		Entrevista personal	Yangasso
21.10.2011	Ibrahim AG, Mohamed Modibo Diakite & Sumager	Yeelen Bulon	Director, coordinador y asistente	Entrevista personal	Oficina de Yeelen Bulon, Bamako
21.10.2011	Anne Kaita	GIZ (Sociedad alemana de Cooperación Internacional)	Coordinadora del grupo de trabajo Sociedad Civil	Entrevista personal	Oficina de la GIZ, Bamako
24.10.2011	Namissa Sissako Diallo	Desempleada, trabajó antes para Pamoja África Occidental	Asistente administrativa	Entrevista personal	Oficina de J&D, Bamako
25.10.2011	Mori Musa Konate	SECO ONG	Director ejecutivo	Entrevista personal	SECO ONG, Bamako

25.10.2011	Assétou, aka Dalla, Sissoko Konate	PAMOJA África Occidental	Tesorero (miembro del Consejo)	Entrevista personal	
25.10.2011	Sue Upton	PAMOJA África Occidental	Coordinadora	Entrevista personal	Oficina de J&D, Bamako
03.11.2011	Jeremiah Burgess	PAMOJA Liberia	(Coordinador nacional)	Entrevista telefónica	
03.11.2011	Fatoumata Dabo	Guinea Conakry	Miembro del Consejo Nacional de Pamoja, con dominio del inglés	Entrevista telefónica	
04.11.2011	Azuka Menkiti	Pamoja África Occidental, Nigeria	Presidente	Entrevista telefónica	
09.11.2011	Sagestine Gandi	PAMOJA Sierra Leona	Coordinadora nacional	Entrevista telefónica	
14.11.2011	Benito Fernández F., Julia Céspedes, Wilfredo Limachi	<i>dvv international</i>	Representante, capacitación	Entrevista personal	Oficina Regional Andina, AAEA, La Paz
14.11.2011	Wilfredo Limachi	<i>dvv international</i>		Entrevista personal	Oficina AAEA, La Paz
14.11.2011	Johnny Velásquez G.	Coordinadora de organizaciones	Director General	Entrevista	Oficina CONGI, La

		no gubernamentales Internacionales (CONGI), y Agencia Adventista y Recursos Asistenciales (ADRA)		personal	Paz
14.11.2011	René Ticona	RED de Facilitadores de Educación Rural Integral Alternativa (RED FERIA)	Secretario ejecutivo	Entrevista personal	Red FERIA, La Paz
15.11.2011	Eduardo Gonzales	Colectivo CEAAL Bolivia, Foro Educativo Boliviano	Coordinador	Entrevista personal	Oficina CEBIAE, La Paz
15.11.2011	Luis Vargas	Movimiento de Educadores Populares (MEPB)		Entrevista personal	Oficina AAEA, La Paz
15.11.2011	María E. Oviedo	Campaña Boliviana por el Derecho a la Educación (CBDE)	Secretaría Técnica CBDE	Entrevista personal	Oficina CBDE, La Paz
15.11.2011	Benito Fernández	AAEA	Representante	Entrevista personal	AAEA, La Paz
15.11.2011	Julia Céspedes	AAEA		Entrevista personal	AAEA, La Paz
16.11.2011	Yerko Camacho	Fe y Alegría	Subdirector Nacional	Entrevista	Oficina Fe y

	Gironda			personal	Alegría, La Paz
16.11.2011	Sergio Von Vacano	Plan Internacional, Mesa de no Violencia en Educación	Asesor de Programas Educación	Entrevista personal	Oficina PLAN International, La Paz
16.11.2011	Pally Esteban	Centro de Educación Alternativa, Hijos del Sol	Director	Entrevista personal	Oficina AAEA, La Paz
16.11.2011	Renato Molina	Ministerio de Educación		Entrevista personal	Oficina AAEA, La Paz
17.11.2011	Susana Eróstegui Encargada	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS)	Directora ejecutiva	Entrevista personal	Oficina UNITAS, La Paz
17.11.2011	Luis Fabiani (La Paz) Fernando Pérez (Santa Cruz) Elia Foronda, Ramiro Paricagua (Oruro) Silvia García (Huachacalla-Oruro) Judith Céspedes (Caracollo- Oruro) Antonieta Rossel (La Paz)	Red de Centros de Educación Alternativa (REDCEA) Redes Departamentales de Centros de Educación Alternativa (EDG)	Coordinador nacional REDCEA Coordinador de educomunicación	Entrevista personal	Oficina AAEA, La Paz

17.11.2011	Antonieta Rossel	Centro de Educación Alternativa Nuestra Señora de La Paz	Directora	Visita del Centro de Educación Alternativa	Centro de Educación Alternativa Nuestra Señora de La Paz
18.11.2011	Pedro Raul Gemino Montes de Oca & Carla Cortez E.	Red Erbol Bolivia	Jefe de programación & Coordinadora	Entrevista personal	Oficina Red Erbol, La Paz
18.11.2011	Miguel Cristóbal Ticona	Dirección (MEP) Departamental de Educación	Téc. de Adultos	Entrevista personal	Min. de Educación, La Paz
21.11.2011	David Vengas	EDAPROSPRO, CEAAL Perú y Grupo de Economía Solidaria	Director ejecutivo, coordinador y coordinador	Entrevista personal	Oficina EDAPROSPRO, Jesús María, Lima
23.11.2011	Janet Flores	Centro Andino de Educación y Promoción (CADEP)	Representante CEAAL	Entrevista personal	Miraflores, Lima
23.11.2011	Nélida Céspedes	CEAAL, TAREA	Presidenta	Entrevista personal	Miraflores, Lima

24.11.2011	Sigfredo Chiroque	Instituto de Pedagogía Popular	Director	Entrevista personal	Oficina IPP, Lima
24.11.2011	Armando Ruiz Tuesta	Educación Básica Alternativa, Min. de Educación	Director general	Entrevista personal	DGEBA, Min. de Educación, Lima
25.11.2011	Maritza Caycho Figueroa	ALTERNATIVA, Centro de Investigación Social y Educación Popular	Directora general	Entrevista personal	Santa Cruz, Lima
28.11.2011	Nora Sanchez, Irma Mariño	Escuela de líderes	Miembro del equipo	Entrevista personal	Oficina Escuela de Líderes, Lima
29.11.2011	Arnaldo Serna	Escuela para el Desarrollo	Director ejecutivo	Entrevista personal	Oficina Escuela de Desarrollo, Lima
01.12.2011	María Batista, Julie Wong, José Horrera	CEAAL	Administración, comunicaciones, contador SG	Entrevista personal	Oficina CEAAL, Panamá
01.12.2011	Rosa Lopez	Educación Sin Fronteras	Coordinadora	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá
01.12.2011	<u>William Thelusmond</u>	CEAAL Haiti y Centre de Recherche et d'action pour la Développement (ONG) in Haiti	Coordinador	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá
01.12.2011	<u>Marcos Núñez</u>	CEAAL R. Dominicana	Coordinador	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá

01.12.2011	<u>Aminta Navarro</u>	CEAAL Honduras	Coordinadora	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá
01.12.2011	Johanna Salazar	CEAAL Nicaragua	Coordinadora	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá
02.12.2011	Edgard Garcia	PROGRESSA (ONG en Guatemala), proyecto común con el CEAAL	Director	Entrevista personal	Hotel Roma, Panamá
02.12.2011	Raul Núñez & Aileen Castillo	Fe y Alegría	Coordinador de promoción social	Entrevista personal	Oficina Fe y Alegría, Panamá
02.12.2011	María Batista & Yadira Rocha	CEAAL		Entrevista personal	Oficina CEAAL, Panamá
05.12.2011	Olimpia Diaz Rodríguez	CEASPA		Entrevista personal	Oficina CEASPA/CEAAL, Panamá
05.12.2011	María Batista & Yadira Rocha	CEAAL		Entrevista personal	Oficina CEAAL, Panamá
06.12.2011	Oscar	ICI	Director ejecutivo	Entrevista personal	Oficina ICI, Panamá
07.12.2011	María Batista	CEAAL		Entrevista personal	Oficina CEAAL, Panamá
07.12.2011	Ana Lucia D'Emilio	UNICEF	Asesora regional de educación	Entrevista personal	Oficina UNICEF, Panamá
14.12.2011	Hans Pollinger	<i>dvv international</i>	Encargado de la oficina	Entrevista telefónica	

			regional en México		
13.01.2012	Gerhard Quincke	<i>dvv international</i>	Encargado de la oficina regional en Etiopía	Entrevista telefónica	
30.01.2012	Emma Pearce	ActionAid International	Colaboradora del equipo de educación, Londres	Entrevista telefónica	

10.5 TÉRMINOS DE REFERENCIA

dvv international es una organización especializada, que goza de reconocimiento mundial y que, aprovechando los enfoques de la Educación de Adultos, participa en la cooperación para el desarrollo. De acuerdo con su misión y sus objetivos internacionales establecidos en los Estatutos:

- Contribuye a la creación y expansión de las estructuras de educación permanente en los países en desarrollo y en proceso de transición.
- Apoya y fomenta el intercambio nacional, europeo y mundial de información y conocimientos especializados.
- Ofrece perfeccionamiento, asesoramiento, elaboración de materiales y medios de difusión para el aprendizaje mundial e intercultural y para asuntos relativos a la política europea.

El objeto del estudio encomendado al DIE (Instituto Alemán para el Desarrollo) es investigar el apoyo que brinda *dvv international* a redes/asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos en países en desarrollo. Al respecto se deben considerar como ejemplos tanto los distintos niveles de las redes/asociaciones, es decir local, nacional, regional y continental, al igual que las temáticas. Se trata de identificar los rasgos distintivos de las redes y las asociaciones, y de verificar si se han cumplido los objetivos en materia de política de desarrollo (en el campo de la Educación de Adultos) que inspiraron la fundación de una determinada red y asociación.

Con este estudio se pretende obtener información sobre la relevancia de la labor de *dvv international* en materia de redes y asociaciones, como asimismo formular, sobre la base de la información y los conocimientos adquiridos, sugerencias para políticas futuras en cuanto a la financiación por parte de *dvv* de redes y asociaciones comprometidas con la Educación de Adultos. La cuestión en este caso no es referirse específicamente al segmento de redes y asociaciones apoyadas por *dvv*, sino a la totalidad de las redes/asociaciones, que en parte son financiadas por distintos donantes. Cabe señalar que la elección de las redes y de los instrumentos de fomento es el resultado de la historia de *dvv international* en materia de cooperación, y refleja las prioridades y finalidades en las respectivas épocas.

Fuera de analizar la labor de *dvv international* en el ámbito del apoyo a redes y asociaciones, este estudio también aborda el discurso científico y académico pertinente, especialmente en lo que se refiere a las experiencias de otras organizaciones de cooperación para el desarrollo, dedicadas al fomento de redes y asociaciones. La evidencia empírica y los datos científicos constituyen el fundamento para formular las sugerencias sobre futuros cursos de acción de *dvv international*, y se pretende que contribuyan al desarrollo ulterior de sus programas de fomento de redes y asociaciones. En concreto, los siguientes fueron los aspectos abordados:

- Resumen tabular de todas las estructuras de redes y asociaciones con las cuales *dvv international* coopera actualmente, incluido el ICAE (Consejo Internacional de Educación de Adultos). Un inventario que considera, entre otros, los siguientes aspectos: coordinación, procesos de consulta al interior de la red y más allá de

ella, viajes, conferencias, encuentros personales, uso de los medios de comunicación, idiomas y barreras culturales.

- El estado de la investigación y del debate científicos en términos de eficiencia, sostenibilidad e impactos; identificación de conocimientos de otros donantes que tengan utilidad práctica en la labor relacionada con las medidas de apoyo financiero y técnico de *dvv international*.
- Exposición, análisis y evaluación de los principios, objetivos e instrumentos desarrollados por *dvv international*, los cuales regulan el apoyo que presta a las redes y asociaciones (apoyo a proyectos, fomento institucional, modalidades híbridas, etc.).
- Análisis de los intereses, objetivos, problemas, éxitos, deficiencias y potenciales de los socios del Sur, como también de la función que cumple el socio especializado del Norte.
- Definición y delimitación de los términos 'red' y 'asociación'. ¿Qué principios rigen el funcionamiento de las estructuras? ¿Cómo están organizadas las representaciones de intereses? ¿Cómo se aplican a la realidad de la red los principios sobre delegación de tareas/responsabilidades y atribuciones? En el caso de las redes que cooperan con *dvv international* también se ha tenido en cuenta si su fundación ha tenido lugar desde arriba hacia abajo o desde abajo hacia arriba (*top-down* o *bottom-up*).
- Estudio de los acuerdos de fomento entre las redes/asociaciones y la organización donante. ¿Cómo se planifican, implementan y gestionan estos acuerdos? Y, ¿qué cálculos de costo-beneficio se emplean para su evaluación? ¿Qué otros criterios se consideran en el contexto de la evaluación?
- Verificación de la tesis según la cual el todo (la red, la asociación) es más que la suma de las partes (organizaciones afiliadas). ¿Cuán alto es este valor agregado en relación con los costos de la red/asociación? ¿Desarrollan las redes y asociaciones una vida propia y desvinculada de las necesidades de los miembros de la red gracias al fomento que reciben de organizaciones de cooperación para el desarrollo? ¿Según qué reglas precisas y concretas funcionan las redes y asociaciones? ¿Son estas reglas respetadas por todas las partes? ¿Cómo se autodefine la red? ¿Cómo la definen sus miembros? ¿Cómo la definen los actores ajenos al sector?
- Identificación de instrumentos de fomento que han demostrado su eficacia (to do) y aquellos cuyo uso debe evitarse (not to do). ¿Qué condiciones deben cumplirse para que las redes y asociaciones sean, o lleguen a ser, sostenibles?
- Formulación de sugerencias sobre la manera de proceder en futuras iniciativas de cooperación de *dvv international* y otras actividades similares en materia de cooperación para el desarrollo.

La metodología se ajustó a los siguientes criterios:

- Revisión bibliográfica focalizada, especialmente en lo relativo a experiencias similares de otras organizaciones comprometidas con la cooperación para el desarrollo.
- Estudio minucioso de los documentos sobre proyectos facilitados por *dvv international*.
- Entrevistas estructuradas con una muestra representativa de personas en Alemania, de común acuerdo con *dvv international*.

- Realización de entrevistas estructuradas con una muestra representativa de personas en África y Latinoamérica (permanencia de aproximadamente un mes en cada continente).
- Reuniones mensuales de coordinación entre el DIE, *dvv international* y la persona encargada de evaluar y presentar de manera sistemática los resultados empíricos.

La intención de DIE y *dvv international* es publicar conjuntamente el estudio.

Calendario:

- Hasta mediados de septiembre: elaboración del diseño del estudio con una estructura detallada y un cuestionario para las entrevistas que se realizarán tanto en Alemania como en los países en desarrollo;
- Comienzos de octubre: entrevistas en Alemania;
- Octubre: estadía en África;
- Noviembre: estadía en Latinoamérica;
- Fines de diciembre: se completa la primera versión;
- Comienzos de enero: discusión con *dvv international* sobre esta primera versión;
- Fines de enero: entrega de la versión definitiva.

10.6 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS TÉRMINOS ‘RED’, ‘MOVIMIENTO SOCIAL’, ‘ASOCIACIÓN’ (VERBAND) Y ‘ORGANIZACIÓN’ (VEREIN)^{31, 32}

	RED	Movimiento social	Asociación (Verband)	Organización (Verein)
Definición	<p>“Las personas o las organizaciones mantienen o desean mantener relaciones con otras personas u organizaciones a fin de cooperar, prestar asistencia o intercambiar información, etc. Red es la denominación de un tejido de relaciones (sociales, económicas, políticas) que se basa en la sostenibilidad, la voluntad y la reciprocidad” (Schubert 2006)</p>	<p>“Un sistema de acción de redes, grupos y organizaciones movilizados, concebido para un plazo determinado y sustentado en una identidad colectiva, los cuales pretenden generar, impedir o bien anular cambios sociales valiéndose de recursos que van desde la protesta hasta —si fuese necesario— la violencia”.</p> <p>(Rucht 1994: 76-77)</p> <p>„Mobilisierte Netzwerke von Netzwerken“ (Redes de redes movilizadas) (Rucht 1997: 383)</p>	<p>En el Código Civil alemán, el término ‘organización’³³ es un hiperónimo jurídico de ‘asociación’.</p>	<p>De acuerdo con el Código Civil alemán, una organización es “una agrupación de personas naturales y jurídicas, concebida por un plazo determinado, que tiene un nombre común y puede ser representada por miembros designados para tal fin y en la cual, de acuerdo con los Estatutos, cualquiera puede incorporarse o desafiarse libremente”³⁴</p>

³¹ **Nota de la Traductora:** La traducción de los términos ‘Verband’ y ‘Verein’ presenta grandes dificultades. Tanto es así, que el IATE (InterActive Terminology for Europe, a saber, el banco terminológico con el que trabaja la UE) y el diccionario jurídico PONDS traducen ambos términos, es decir ‘Verband’ y ‘Verein’, indistintamente con el término ‘asociación’. Para fines de este trabajo y habida cuenta de que en su contexto el ‘Deutscher Volkshochschul-Verband’ juega un papel eminente y que su traducción oficial al español es ‘Asociación Alemana para la Educación de Adultos’, se ha optado por traducir ‘Verband’ como ‘asociación’ y ‘Verein’ como ‘organización’.

³² La categorización científico-social de los términos se basa en la percepción que de ellos se tiene en los países de habla germana.

³³ En las ciencias sociales es prácticamente lo contrario: la ‘organización’ es la unidad local menor en tanto que la ‘asociación’ es el término hiperónimo (véase Alemann 1996).

³⁴ A fin de registrar una ‘organización’ se necesitan siete miembros de ella y un Estatuto (§ 56 BGB).

Personalidad jurídica	No tiene	No tiene	Regulación y estructura organizativa formal producto de una manifestación de voluntad (Estatuto o Carta). Asociaciones/organizaciones responden con el patrimonio de la asociación/organización y en los casos de asociaciones/organizaciones no registradas, con el patrimonio personal de las personas autorizadas a actuar en su nombre.	
Forma de afiliación	Voluntaria, no formalmente reglamentada.		Afiliación voluntaria, formalmente reglamentada, que tiene lugar a través de la participación como fundador o por incorporación.	
Institucionalización	Base organizativa frágil.	Fases típicas de un movimiento: 1. Debate sobre el problema/tematización 2. Establecimiento de iniciativas/grupos/asociaciones 3. Lenta disolución. En la segunda fase el movimiento puede tener forma de asociación/organización.	Estructuras compactas.	
Radio de acción	Muy disímil	Por lo general nacional, suprarregional.	Por lo general a nivel de la RFA/suprarregional.	Pequeña unidad local.
Grado de Formalismo	Bajo	Depende de la fase en que se encuentra el movimiento.	Alto	Alto
Estabilidad (Sostenibilidad)	Muy disímil	Generalmente limitado en el tiempo.	A largo plazo	A largo plazo
Objetivos	Difusión de información, comunicación. P.ej. intercambio de experiencias a nivel de	Transformación de estructuras ya existentes.	Representación suprarregional de intereses e injerencia en la opinión pública.	Fin en sí mismo, organizaciones para la ayuda no material, autoayuda, ayuda a

	empresas, organización de procesos de aprendizaje, consolidación de cooperaciones.			terceros. Generalmente, relaciones locales y finalidades de esparcimiento.
Grupos meta	Personas, estados, empresas.	Estados	Estados, otros grupos de interés, afiliados	Personas, estados.
Ejemplos:	Redes profesionales, temáticas, estratégicas, regionales, vinculadas a proyectos, virtuales, Facebook, familia, red vinculada a la carrera profesional, redes vinculadas al fomento de la salud en las empresas, redes para la protección del ambiente a nivel de empresas, redes para el perfeccionamiento extraempresarial, redes para los sistemas de pensiones empresariales, Red Regional de Aprendizaje, redes de proveedores de la industria automovilística, etc.	En el pasado: movimiento contra la esclavitud, movimiento de los trabajadores, movimiento de cooperativas, primera ola del movimiento de la mujer, movimiento fascista europeo del siglo X. Movimientos sociales nuevos: movimiento ecológico, antinuclear, por la paz, de la mujer (segunda ola) por los Derechos Humanos, movimiento estudiantil, movimiento de lesbianas y gays, etc.	Asociación Europea para la Educación de Adultos (AEEA), Asociación Alemana de Fútbol (DFB), Asociación Alemana de Jardineros de Cementerios, etc. Gran variedad de grupos de trabajo, círculos de trabajo, agrupaciones, asociaciones a nivel federal, clubes, asociaciones centrales, asociaciones técnicas, círculos de promoción, sindicatos, sociedades, sociedades instrumentales, etc.	A nivel local: clubes deportivos, organizaciones de autoayuda, federaciones ecológicas, federaciones de fomento y promoción. A nivel internacional: convenciones, federaciones de derecho internacional, federación mundial de correos. Organizaciones no registradas: sindicatos, federaciones de empleadores, partidos políticos

10.7 POTENCIALES PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES DE REDES Y ASOCIACIONES /ORGANIZACIONES REGISTRADAS

	Red	Asociación/organización registrada
Potenciales puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de motivación y compromiso • Flexibilidad (bajo grado de reglamentación, escasos obstáculos a la incorporación y retiro, flexibilidad estratégica) • Excelente concentración de competencias (sinergias, innovación) • Aumento de la eficiencia (generalmente, costos moderados por concepto de coordinación, puesta en marcha y disolución) • Relativamente económicas • Estructuras horizontales • Procesos de toma de decisión comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión y claridad en los derechos y obligaciones de los actores • Control • Formalismo/seguridad • Se pueden concertar acuerdos con terceros • Es posible contratar a jornada completa • Sostenibilidad
Potenciales puntos débiles	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa seguridad (poco formalismo) • Alta dependencia de determinadas personas • Pérdida de control • Escasa precisión con respecto a los compromisos y deberes de los actores • Pérdida descontrolada de conocimientos • Alto grado de complejidad (a veces es difícil prever las consecuencias de las acciones) • No se pueden concertar acuerdos con terceros • Dificultad para contratar a una persona a jornada completa • Escaso margen de acción profesional y recursos frecuentemente insuficientes • La sostenibilidad constituye un aspecto crítico 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa flexibilidad • Costos relativamente altos por concepto de coordinación, puesta en marcha y disolución • Las estructuras son menos horizontales