

Archivo Corporación
o Institucional

LMD. 01.077,
8 fgs.



LA MORADA

Corporación de Desarrollo de La Mujer

Santiago, miércoles 26 de diciembre 2001

Sras/tas
Directora Ejecutiva, Directora Radio Tierra, Jefas de Areas
Corporación La Morada
Presente

Ref. Remite consideraciones a Evaluación Externa.

Estimadas compañeras:

De acuerdo a lo solicitado por el Servicio de Apoyo Novib en Chile-Corporación Sur, el Directorio de La Morada elaboró el documento "CONSIDERACIONES AL PROCESO DE EVALUACION EXTERNA Noviembre 2001", que adjuntamos.

El texto buscó acoger los criterios discutidos en las reuniones realizadas los días 26 y 27 de noviembre, en las que participaron la Dirección Ejecutiva, Dirección Radio Tierra y Jefaturas de Areas.

Esperamos continuar y enriquecer el dialogo interno iniciado, de modo de contribuir colectivamente al fortalecimiento institucional.

Atentos y cariñosos saludos,
Perla Wilson A
Presidenta Directorio
Corporación La Morada.

1

CONSIDERACIONES AL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA Nov 2001.
DIRECTORIO CORPORACIÓN LA MORADA.

1.-APRECIACIÓN GENERAL SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

La evaluación abarca el período 1999-2001, es decir, contempla el proyecto institucional 2000-2001 y el ensamble con el plan trianual 2001-2003.

En relación a esto, y en concordancia a lo establecido por la propia evaluación¹, "...esta sobreposición de planes dificulta un seguimiento de los resultados del período que se evalúa." Esto conlleva el estudio de un amplio período en un tiempo corto, lo que dificulta una apreciación de proceso entre la anterior evaluación y esta, visibilizando los avances y retrocesos solamente en relación a las herramientas de planificación con el consecuente riesgo de rigidizar la mirada diagnóstica y no percibir la evolución existente entre el punto inicial y el corte evaluativo. Además, es muy breve el tiempo entre la misión de acompañamiento, la última evaluación y la confección del plan trianual.

Los objetivos de la evaluación se enmarcan en el requerimiento de conocer el "impacto que ha tenido para nuestra corporación el proceso de acompañamiento organizacional realizado con el apoyo de Novib para asegurar su sustentabilidad y consolidar su proyección e incidencia política"². Esto se traduce en una mirada sobre los instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación, una discusión sobre contexto e imagen, sobre el funcionamiento interno corporativo y acerca de la viabilidad financiera de Radio Tierra y su relación con el resto de la Corporación.

La Morada es una Corporación donde conviven y comparten diferentes prácticas, discursos y lógicas de gestión y financiamiento desprendidas de las diversas naturalezas de sus componentes como se evidencia con mayor fuerza en la existencia de Radio Tierra. Dentro de esta diversidad se generaron expectativas de evaluación, solicitadas en los términos de referencia, que exceden los marcos de competencia exigibles a las evaluadoras, en particular en lo relativo a la viabilidad de la estación radial, la cual, efectivamente, emerge como una necesidad para la Corporación, que requerirá buscar los mecanismos y apoyos para su realización.

Reconocemos y valoramos el esfuerzo de Novib por aportar y acompañar a nuestra corporación en su afán de asegurar sustentabilidad y proyección. Sin embargo, y como ya fue señalado, el momento en que se realiza esta evaluación muestra la dificultad de acompañar los requerimientos de la institución donante y las necesidades y ritmos internos de la Corporación, que se sitúa en el inicio de un proceso de ejecución del plan trianual, que requiere de un tiempo para ser encarnado. En este sentido, la evaluación no actualiza toda su potencialidad al ser apreciada con lejanía y con la premura de asumir tensiones y resolverlas.

¹ Informe Final de Evaluación Externa, página 12

² Términos de referencia, sin numeración

Por otro lado, este ejercicio de apreciar la evaluación externa, visibiliza debilidades internas que invitan a fortalecer las estructuras y mecanismos que hemos acordado para nuestro funcionamiento. Es así como constatamos que faltó dinamismo en el proceso que antecedió a la evaluación y una mayor centralidad de este tema en la agenda de discusión del Directorio. Como ejemplo concreto, los términos de referencia fueron elaborados por la Dirección Ejecutiva quien también mantuvo la interlocución con las agentes evaluadoras, instancias que podrían haber contado con una participación más activa del Directorio.

1. INFORME FINAL

ACERCA DEL CAPITULO CONTEXTO NACIONAL

El acuerdo y coincidencias existentes en las integrantes de La Morada respecto de la lectura del contexto político social y cultural, nos parece un aspecto a destacar y nos invita a desarrollar una dinámica más activa y permanente de mirada sobre los movimientos en el escenario externo.

Con relación al capítulo Contexto Nacional del informe, observamos que la mirada interrogadora y crítica desde nuestra corporación, aborda un abanico amplio de oportunidades, desafíos y áreas de intervención, referidos a la existencia de malestares que cruzan lo subjetivo, económico, social y cultural y que afectan, por cierto, diferenciadamente a las mujeres. En comunicaciones se abre un interesante campo de acción en torno a la necesidad y posibilidad de ampliar la noción de libertad de expresión, desde este lugar corporativo. A su vez, destaca la potencialidad de impacto que tiene el desarrollo de concepto y discurso integral de derechos. Estos aspectos, junto a los derivados de la especial situación internacional y aquellos mencionados en el citado capítulo, arman una valoración del actual escenario, donde emergen desafíos y oportunidades para el conjunto de la Corporación: sus áreas y Radio Tierra.

CAPITULO PROGRAMA INSTITUCIONAL

En el capítulo "Programa Institucional", hay una explicitación de las dificultades metodológicas que implica evaluar un periodo con tres programas, cuestión que como mencionamos anteriormente, complejiza la oportunidad de esta evaluación. A la vez se reconoce la limitación y riesgo de ponderar el impacto y las potencialidades institucionales, sólo a la luz de una correcta formulación de la planificación y de la existencia de instrumentos adecuados. De esta manera la evaluación nos devuelve una interesante pregunta sobre las maneras de potenciar las sinergias internas.

A la hora de revisar la situación de las áreas, es válido insistir sobre la necesidad de una mirada al proceso y desde los aportes específicos para la consecución de objetivos de carácter corporativo; en este sentido insistimos en que al Plan Triannual le falta tiempo para aquilatar. Este punto de vista resitúa la pregunta sobre lo que se entiende por impacto social y político, discusión aún no zanjada, pero con un avance importante en la formulación de un Plan Triannual, sus objetivos y las prácticas asociadas a su cumplimiento. Observar el impacto desde las áreas tiene, en nuestra opinión, la desventaja de rigidizar el

corte evaluativo y dificultar la validación procesal de dicho plan que va en dirección contraria a la compartimentación.

Aún cuando la evaluación destaca los elementos de tensión, más que los aspectos productivos referidos a la existencia de distintas formas de entender y practicar el feminismo, también nos permite ver las diferencias y poner en debate las diversas visiones y quehaceres que, en la práctica, interpretan y expresan la misión institucional.

En cuanto al punto Acompañamiento Institucional del capítulo referido, cabe insistir en que los instrumentos que desarrolla la institución, son herramientas dinámicas que requieren de una validación, legitimación, puesta al día y mirada en movimiento, por parte de los agentes ejecutantes y es eso lo que da vida al proceso.

CAPITULO ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA MORADA

Una especial centralidad tuvieron en esta evaluación los aspectos de estructura y funcionamiento de La Morada, descritos en el capítulo III del informe. Si bien son reconocidas las debilidades de los órganos institucionales, en cuanto a procedimiento para la toma de acuerdos, implementación y seguimientos de los mismos, estas se develan en el texto como tensiones contenidas. Es el caso de los cambios operados en el organigrama definido en el Proyecto Institucional, que ya evidenciaba ajustes, recogidos en discusión y decisiones por los directorios anteriores. El debate y nuevamente *proceso* interno de carácter multicausal, que llevó a determinar dichos cambios está expresado de manera incompleta en el texto. Una mirada integral de este desarrollo permite acercarse al organigrama y práctica real y además ayuda a recoger de manera más efectiva las recomendaciones desprendidas de esta evaluación.

En el punto Avances en la planificación y otros instrumentos, es importante valorar las precisiones metodológicas propuestas.

Los aspectos de financiamiento han concentrado parte importante del trabajo y preocupación institucional. En torno a este punto, es necesario corregir algunas cifras aparecidas en el informe (el año 2000, el presupuesto fue USD 453.485,86). Así mismo, es deseable complejizar *en proceso* el impacto organizacional de la generación de recursos propios para la permanencia de áreas y Radio cuyo financiamiento vía proyecto se encuentre discontinuado.

Esta situación no se visibiliza en el texto de cara a la gestión y planificación corporativa y dotación de herramientas para ello. En particular respecto del centro de atención clínica, ésta aparece en el informe disociada de la práctica corporativa y hasta atribuible únicamente a una estrategia de subsistencia del equipo.

Complejizar este estado y hacer las preguntas adecuadas, respecto de la viabilidad en unos casos; alcance y pertinencia de relacionarlo con la autonomía en otros; cambios apresurados en la modalidad de administración interna y sobre todo la interrogante sobre la proyección institucional, puede contribuir a recoger las propias recomendaciones y preguntas que emergen del proceso evaluativo.

Reconociendo lo crítico que resulta el campo del financiamiento se hace necesario, tal como establece este informe, un esfuerzo que involucre al conjunto de los equipos de trabajo para articular una estrategia creativa, imaginativa y energética de búsqueda y generación de recursos.

CAPITULO RADIO TIERRA

Radio Tierra concentró un capítulo en el informe de evaluación, frente al que tenemos discrepancias que creemos pertinente explicitar.

1. En primer lugar, nos parece adecuado insistir sobre la carencia de una mirada y reconocimiento del *proceso* que ha vivido el conjunto de la corporación y en este caso RT, ante la realidad y desafíos que enfrenta hoy desde su especificidad, junto al resto de la corporación para formular, incorporar, interpretar y encarnar la misión institucional desde su particularidad y atendiendo a su naturaleza. La ausencia de este punto de partida, entendemos, pudo motivar la interpretación de ciertos elementos que no se ajustan a las características y sentidos de nuestro medio de comunicación. Como se estableció en la primera parte de esta devolución, la pregunta por la viabilidad económica es una necesidad pendiente y necesita una experticia adecuada para su resolución.

2. En el punto “Más feminismo” de este capítulo, se tensiona el lugar de la Radio con respecto al feminismo, tensión que nos parece productiva e interesante, más aún, necesaria para un medio de comunicación. Sin embargo, la forma que toma el comentario evaluativo genera discrepancias porque parece sugerir cuál es el feminismo que debe practicar la Radio. La discusión interna se asienta atendiendo a la naturaleza de un medio de comunicación, que buscamos esté inspirado en un principio libertario y pluralista en la expresión. Principios que convergen con la afirmación en su editorialidad del punto de vista y sensibilidad del lugar de pertenencia: una corporación feminista. Esta necesidad de pluralismo, se instala de manera crítica en una estación radial que emite 12 horas diarias y donde la información-los hechos- emergen, en los formatos modernos, como uno de los insumos más significativo para contextualizar la opinión y consecuentemente impactar y contribuir a la formación de opiniones públicas plurales.

Además, como ya fue señalado en las consideraciones generales, en La Morada coexisten diversos discursos y prácticas feministas que no pueden reducirse a una lectura única. No obstante lo anterior, esta evaluación ha permitido reinstalar esta discusión como un tema corporativo y no como particular de la Radio.

3. Ligado a lo anterior, la evaluación pregunta qué es lo que da existencia de la Radio en esta Corporación y no en otro lugar. Quisiéramos puntualizar que el Proyecto político de la Radio es posible justamente desde aquí y no desde otro lugar. Esto constituye un gran consenso desde nuestra Corporación y un capital simbólico que es utilizado tanto por la Radio Tierra, la Corporación en su conjunto, así como lugar de expresión de la sociedad civil y particularmente de las mujeres.

4. Por último, respecto a la sugerencia de un comité editorial para la Radio, quisiéramos plantear que entendemos un comité editorial como un instrumento que debe estar

compuesto por diferentes actores sociales ya que su función es contrastar con el afuera, afuera que también incluye la diversidad del feminismo. En este sentido, entendemos también que los lineamientos políticos de la Radio son responsabilidad del Directorio, y su traducción en la editorialidad es responsabilidad y labor de la Directora de la misma. El avance y práctica autónoma de gestión y administración de fondos en RT hacen deseable y pertinente mantener esta modalidad, afinando la regularidad del reporte al Directorio.

RESPECTO DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando que como es de esperar, las conclusiones resumen los análisis contenidos en el informe que ya hemos comentado, a este respecto nos interesa relevar sólo algunos aspectos.

1. En lo que se refiere al contexto, y habiendo señalado nuestras coincidencias con el análisis de las evaluadoras, resta señalar que dicho análisis constituye un insumo para proyectar escenarios posibles dentro de los cuales La Morada debe posesionar su quehacer, considerando por cierto variables emergentes como son, por ejemplo, las recientes elecciones parlamentarias en Chile.
2. Respecto a las conclusiones 2, 3 4, 5, 6, 7, 8 y 9 (numeradas por nosotras de acuerdo a su orden de aparición), relativas al proceso de institucionalización experimentado por La Morada, nos parece que reflejan el dinamismo de este proceso que, aunque inacabado, ha obtenido el reconocimiento de otras instituciones y organizaciones pares por cuanto es una búsqueda activa de prácticas de trabajo eficientes y democráticas.
3. Las siguientes conclusiones referidas al tema del financiamiento, dan cuenta de fragilidades y logros que están muy presentes dentro del diálogo corporativo. Tal como la propia evaluación señala, algunos obstáculos para incrementar “la retroalimentación desde las particularidades hacia el proyecto colectivo”, son un efecto negativo de la dificultad de dar sostenibilidad a cargos o lugares que estén pensando y proyectando la institución, liberadas de la carga de autofinanciamiento o del cumplimiento de proyectos específicos.

Es evidente que esta tensión -reiterada en la última de las conclusiones- constituye una preocupación central de la Dirección Ejecutiva, del directorio y de las responsables de área. Digamos que sobre una conciencia clara del problema, lo que se intenta es buscar un equilibrio entre lo posible y lo necesario, mientras se incrementan los esfuerzos por dar viabilidad económica al proyecto institucional en toda su magnitud, mediante el fortalecimiento de un equipo humano que pueda encarnar su ideario. En este camino La Morada cuenta con un capital simbólico importante, con prestigio entre sus pares, con el reconocimiento de diversos círculos respecto al valor de su existencia, y con un conjunto muy numeroso de productos -comunicacionales, académicos, de intervención social, jurídicos, etc.- que hacen parte del acervo del feminismo en Chile

En torno a las recomendaciones con las que concluye en informe, nos parece importante puntualizar lo siguiente:

Las recomendaciones 1 y 5 (numeradas por nosotras, según orden de aparición) se refieren al fortalecimiento de las estructuras directiva y mayor claridad en sus procedimientos, tarea que debe asumir el Directorio. Efectivamente, en el proceso de desarrollo institucional en diferentes coyunturas, el Directorio ha flexibilizado su rol satisfaciendo a veces con demasiado celo, demandas inmediatas en desmedro de proyecciones estratégicas. En el momento actual, el directorio se encuentra revisando este aspecto, y ha convocado a una Asamblea de Socias para informar sobre los primeros seis meses de su funcionamiento y dar la bienvenida a nuevas miembras. Cabe señalar que esta incorporación de socias es una medida complementaria a la solicitud de antiguas miembras para que ratifiquen su compromiso con la Corporación (o renuncien a él). En esta reunión, fijada para el 9 de enero, se espera ratificar y/o llenar las actuales plazas del directorio.

La recomendación número 13 alude a la conveniencia de mantener a la actual Directora Ejecutiva por un año más, por las razones que allí se explican. Frente a esta posibilidad se está diseñando un proceso de evaluación que contribuya a determinar las necesidades y desafíos de la institución para el trienio, entregue mayores precisiones al perfil del cargo, atribuciones y procedimientos para la toma de decisión en las diferentes instancias corporativas, tal como lo recomienda el informe.

La recomendación número 14 -relativa al financiamiento y a una posible organización de la administración interna- de resorte del directorio, ha sido debatida en su interior y entre las diferentes instancias corporativas. Aunque no hay una conclusión al respecto, la tendencia es coincidente con la necesidad de "identificar y priorizar el fortalecimiento de la instancia y el grupo humano comprometido con proyectar la Corporación que busque, genere y gestione recursos para un posicionamiento proyectado en el tiempo". Sin embargo, el manejo centralizado y distributivo de los recursos institucionales es inviable en lo inmediato, dado que los fondos actuales están comprometidos de acuerdo al diseño descentralizado actualmente vigente. No obstante, es parte de la agenda corporativa buscar diseños de administración que se orienten al ideal señalado.

Las recomendaciones 2, 3, 4, 6,7, 8, se refieren en general a las formas de relación e intercambios sinérgicos entre las áreas, a la luz de los objetivos estratégicos debidamente priorizados. Al respecto conviene informar que a partir de la discusión de este informe, la Directora Ejecutiva ha presentado una propuesta al Directorio referida a optimizar el funcionamiento interno, y colectivizar el debate respecto a la forma en que desde cada área y quehacer específico de operacionalizan los objetivos corporativos ya priorizados.

Las recomendaciones 9 y 10 han encontrado eco en las instancias corporativas, y las orientaciones allí señaladas forman parte de la agenda de nuestra corporación. Sin embargo, hay que considerar que frente a la magnitud de las tareas vigentes, abordar nuevas problemáticas e inequidades como las relativas al ámbito laboral no puede ser un objetivo inmediato. Comunicación y Cultura tiene, en cambio, un camino más adelantado y serán prioritarios los esfuerzos para darle mayor peso y proyecciones a este ámbito, habida consideración de los ajustes que La Morada experimente en el desarrollo de su Plan Estratégico.

Las recomendaciones 11 y 12, referidas a Radio Tierra se fundamentan en apreciaciones evaluativas que ya hemos comentado en este documento. No obstante, corresponde informar que, a petición del Directorio, la Directora de Radio Tierra se encuentra preparando una propuesta para la formación de un Comité Editorial. Del mismo modo en el registro de pendientes del Directorio, está la tarea de diseñar lineamientos políticos que orienten la gestión de radio tierra.

2. UTILIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA MORADA.

La mirada externa a la institución y este mismo ejercicio de “meta evaluación”, permiten a sus organismos e integrantes revisar sus mecanismos y procedimientos, junto con valorar e identificar aún por discrepancia los nudos, obstáculos potencialidades y oportunidades para la proyección institucional.

Destacan, como ya se mencionó, los aportes en términos de mirar y valorar los procesos y su transcurrir; situar los instrumentos y herramientas de planificación como elementos dinámicos; la necesidad de validarlos y dotarlos de legitimidad interna en contraste permanente con el afuera. Junto a esto la emergencia y visibilidad de las diferencias, permite poner en debate visiones diversas como un insumo corporativo y práctico en términos de su expresión en la misión institucional.

Las observaciones críticas planteadas ante una revisión general de esta evaluación, sus conclusiones y recomendaciones, están lejos de una mirada complaciente sobre la estructura, funcionamiento interno y sobre los resultados e impacto de nuestras prácticas.

Valoramos especialmente el compromiso de la Agencia donante por reconocer la vigencia política de nuestra corporación, a la luz del movimiento en los escenarios político, social y cultural de nuestro país. Este compromiso se ha expresado también en un acompañamiento y respeto a los procesos internos y la persistencia para empujar la sustentabilidad, proyección e incidencia política de La Morada. Proceso que ha contado con la cooperación del Servicio de Apoyo interno a partir de la Corporación Sur y uno de sus eslabones ha sido esta Evaluación Externa.

Santiago de Chile, 21 diciembre 2001.