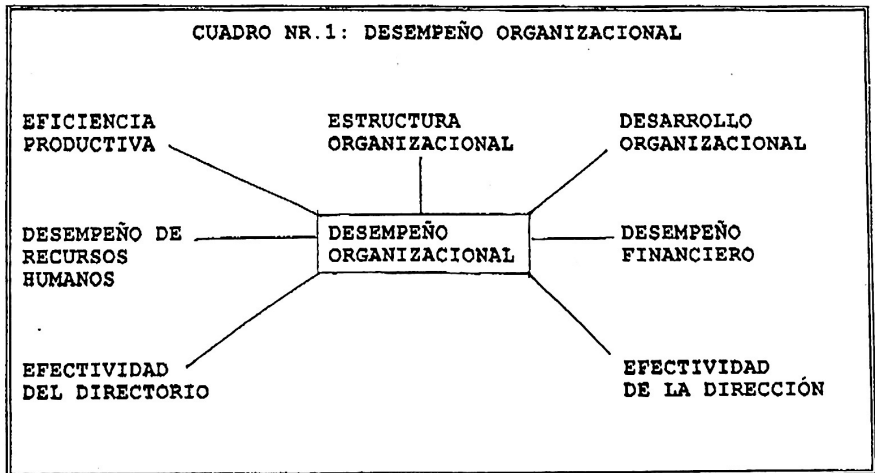


**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN,
MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA CORPORACIÓN LA MORADA.
SEGUNDA ETAPA**

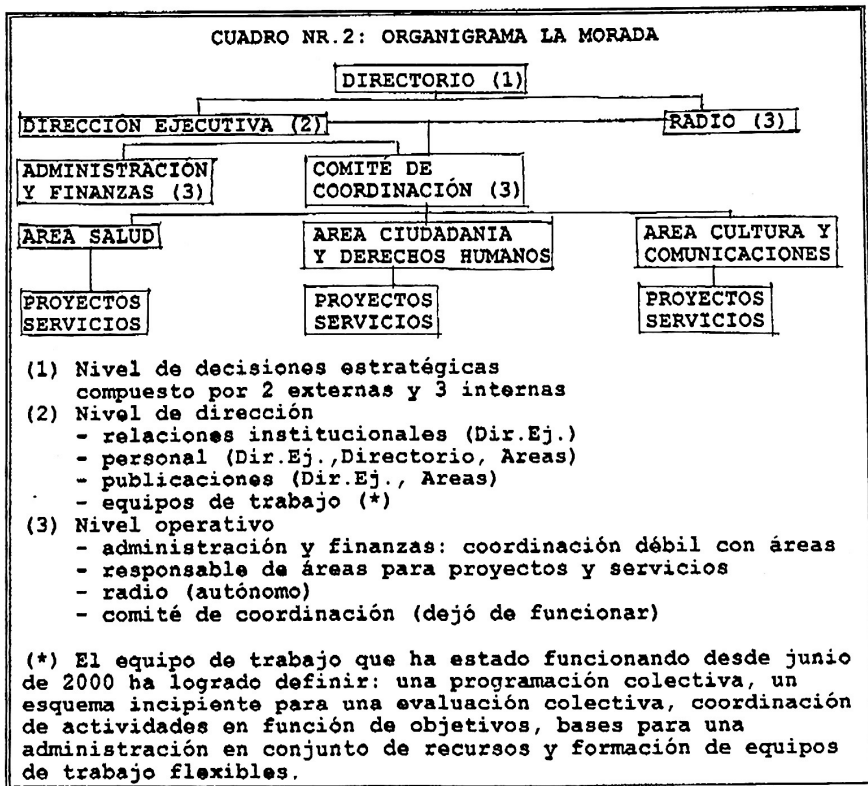
10° y 11° taller
24 de enero de 2001
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS

El desempeño organizacional depende de un conjunto de factores, que han sido graficados en el cuadro nr.1. El éxito de la organización depende de su capacidad para implantar una estrategia institucional y la efectividad para desarrollar esta estrategia y por ende de su productividad, es decir la eficiencia del uso de recursos. En las organizaciones no gubernamentales, el desempeño de los recursos humanos juega un rol fundamental. En este sentido cobran particular importancia no solo la capacidad y la productividad de cada una de las personas sino sobretodo el desempeño del colectivo.



En el análisis FODA, realizado al inicio del proceso, las personas eran consideradas como una de las principales fortalezas y el desempeño de la colectividad como uno de las debilidades. Tomando en cuenta lo anterior y los avances logrados por el equipo de La Morada en la formulación de una visión, una misión y objetivos estratégicos compartidos, se analiza el desempeño organizacional.

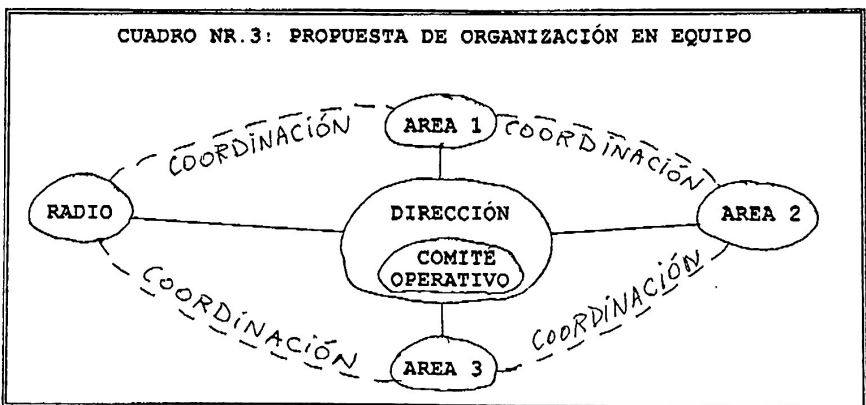
El directorio de una institución tiene que preocuparse por definir la estrategia institucional, las políticas, los criterios y el programa de trabajo en general. De acuerdo a estos lineamientos estratégicos, la directora ejecutiva recibe el mandato para traducir estos en términos operativos y rendir cuentas periódicamente sobre los resultados. Muchas veces, la directora ejecutiva es apoyada en esta tarea por un comité directivo u operativo. En términos generales esta distribución de funciones se encuentra también en los estatutos y en el actual organigrama de La Morada. Sin embargo en la práctica existe una confusión acerca de las atribuciones y los procesos de toma de decisiones, producto en parte de las desconfianzas y algunos vacíos en la definición de roles y funciones.



A partir del análisis anterior se plantea la necesidad de iniciar un proceso de transición que debe permitir:

- desarrollar confianzas;
- simplificar la organización;
- fomentar y desarrollar el trabajo en equipo.

La propuesta, representada en forma esquemática en el cuadro nr.3, considera la constitución y el desarrollo de un equipo de trabajo en donde participan la directora ejecutiva y un comité operativo, y tiene la ventaja que genera aprendizajes, complementaridad, coordinaciones y mayor confianza. Además se trata de una estructura no subordinada, que permite desconcentrar la gestión.



En este esquema, la dirección en conjunto con el comité operativo es responsable para la elaboración de un plan de gestión, que debe contemplar el programa de trabajo, la gestión de recursos, el monitoreo y la evaluación de resultados.

Cabe observar que esta estructura flexible ya ha demostrado su eficiencia y efectividad, en el sentido que el equipo que hasta el momento ha participado en el proceso de asesoría ha logrado:

- la elaboración de una visión compartida;
- la definición de una misión consensuada;
- la definición de objetivos estratégicos;
- la elaboración de líneas de acción para los próximos tres años;
- la elaboración de un programa de acción para el año 2001.

Además se han desarrollado experiencias que corresponden a la coordinación entre áreas y la constitución de equipos flexibles:

- el informe de derechos humanos y su publicación;
- la organización del premio escoge.

En este sentido, la estructura y composición del comité operativo debe ser funcional a la realidad y necesidades actuales de la institución y debe ser constituido por la directora ejecutiva en consulta con la radio y las áreas.

Respecto a la gestión de recursos en general, se constata la necesidad de programar y evaluar estos recursos, tanto humanos como financieros en función de los objetivos institucionales y de las actividades programadas, lo que implica poder contar con un programa de acción con sus respectivos indicadores de desempeño. Es precisamente una de las principales tareas del comité operativo y del equipo desarrollar este aspecto aprovechando la experiencia de cada uno de las áreas y de la radio y compartiendo la información.

Luego del análisis de la gestión actual de recursos financieros se constata que existe una buena base para mejorar y simplificar la gestión. Lo anterior implica:

- desconcentrar la gestión financiera mediante el involucramiento activo de las áreas y/o responsables de proyectos y/o servicios, y una mejor coordinación entre presupuestos y contabilidad;
- intercambio de experiencias respecto al autofinanciamiento (la radio) y a la formulación y negociación de proyectos (áreas);
- racionalizar los costos fijos mensuales;
- diversificar e innovar las fuentes internacionales, mediante un mayor aprovechamiento de redes, plataformas, algunos fondos multinacionales (Unión Europea, BID y BM en Mercosur, etc.);
- diversificar e innovar las fuentes nacionales, mediante un mayor aprovechamiento de licitaciones y consultorías, la elaboración de propuestas contingentes y un trabajo sistemático de lobby y de la incorporación de "expertos(as) externos(as)";
- la simplificación y perfeccionamiento del actual sistema, que debe permitir una mayor compatibilidad entre los presupuestos y la contabilidad mediante centros de costos y una codificación más adecuada;
- la elaboración de informes ejecutivos mensuales para la dirección y comité operativo.

En base de todo lo anterior, el equipo estima oportuno iniciar de inmediato el proceso de transición, tomando en cuenta el comienzo de un nuevo período, el camino ya recorrido y la existencia de las propuestas concretas, elaboradas por el equipo respecto a visión, misión, objetivos estratégicos, programa general para los próximos tres años, estructura básica del programa de acción para el año 2001 y el desarrollo de una estructura interna flexible. Tomando en cuenta los desafíos del proceso que se inicia, el equipo contempla una evaluación intermedia del proceso al finalizar el primer semestre y una evaluación más global al terminar el año. En este sentido se propone postergar la evaluación externa para fin de año o al inicio del próximo año (propuesta que fue aceptada por NOVIB).