

EVALUACION DIRECCIÓN EJECUTIVA

Directorio Corporación La Morada

La presente evaluación se realiza a partir de los Lineamientos 2001, entregados por el Directorio entonces vigente, que aprobó la continuidad de la actual Directora Ejecutiva por el período de un año (2001).

La pauta de evaluación consideró los siguientes aspectos para ponderar el aporte de la gestión a la Viabilidad Intitucional en el período:

1. Proceso de planificación institucional : instalación del instrumento metodológico y fortalecimiento de trabajo en equipo.
2. Gestión de recursos , administración de presupuesto y metas económicas.
3. Relación con las agencias de cooperación.
4. Posicionamiento, convocatoria e imagen corporativa.
5. Resumen y conclusiones.

Se revisaron los siguientes documentos:

- a) Lineamientos del Directorio Corporativo para el 2001.
- b) Informe Gestion 2000 Dirección Ejecutiva.
- c) Informe Gestion 2001 Dirección Ejecutiva.

Se realizaron entrevistas con jefas de área para recoger percepción sobre funcionamiento y participación de los equipos en la formulación y puesta en marcha del Plan 2001; canales de comunicación e identificación de conflictos. Atendiendo a la actual formulación del organigrama interno se incluyó una entrevista con la Dirección de RT.

1. Proceso de planificación institucional.

La elaboración del Plan Corporativo 2001-2003 significó acompasar requerimientos de la Agencia Novib (Asesoría Organizacional) con ritmos, necesidades y lógicas de funcionamiento interno.

Un primer logro fue consitar el concurso colectivo y concordar los insumos para la formulación de un Plan con objetivos corporativos. Mantener esta motivación colectiva era requisito, para enfrentar su puesta en marcha, de modo de ensamblar y reconocer una realidad organizacional que cruza lógicas distintas.

Los aspectos de organigrama discutidos en la Asesoría Organizacional, referidos tanto a la constitución de un Comité Operativo, como a la ubicación y dependencia de Radio Tierra en dicho organigrama, merecieron ser precisados clara y oportunamente en la formulación del Plan, de acuerdo a la ratificación y sanción del Directorio 2001.

Un seguimiento más atento, por parte de la Dirección Ejecutiva, del ritmo y frecuencia del funcionamiento del Comité Operativo y la detección a tiempo de sus limitaciones

para contener la “expectativa por lo colectivo”, pudo acercar la especificidad de las áreas y RT con la puesta en marcha del plan y mantener el espíritu colectivo que se esbozó al iniciar el proceso.

El inicio del Plan en mayo del 2001, ha enfrentado a la Corporación al uso de un instrumento metodológico, que requiere flexibilidad, simplificación y mayor proceso en la formulación de indicadores para ponderar claramente sus logros. Se ponderan positivamente los progresos logrados en este sentido.

Acompañar el seguimiento del instrumento metodológico con un pulso permanente y colectivo del accionar interno en contraste con la contingencia externa, otorga dinamismo, sentido, fluidez y aleja la percepción de burocratización. Este es un aspecto deficitario en la dirección del proceso de planificación institucional y su puesta en práctica.

A la base de estas dificultades está la necesaria mediación a establecer en términos de esquema organizacional y administrativo, entre la ejecución de un Plan con objetivos corporativos y una lógica de funcionamiento basada mayoritariamente en la autosustentación de las áreas y RT, con situaciones de financiamiento precario, que instalan permanentemente la pregunta por su viabilidad.

El informe de gestión 2000 ya advertía sobre la necesidad de acentuar una “complicidad laboral” de modo de resolver los aspectos pendientes para el período 2001. La mediación fue insuficiente, no consiguió fortalecer la mencionada “complicidad laboral” y no operó oportunamente sobre las señales de debilitamiento del trabajo colectivo, tanto orgánica como financieramente. El plano subjetivo al que se apela es premisa para abordar aspectos concretos como permanencia de los equipos, tiempos disponibles, recursos.

El episodio de la Evaluación Externa evidenció la fragilización del clima interno y la dificultad para procesar colectivamente las diferencias. Las responsabilidades imputables al Directorio fueron asumidas en el documento “Consideraciones a la Evaluación Externa”, otro tanto corresponde a la Dirección Ejecutiva en cuanto al papel que jugó durante este proceso.

El lugar de la DE en el proceso de planificación tuvo como logro consitar voluntades colectivas para iniciar su elaboración y los avances en su instalación. Fueron aspectos deficitarios, la atención en el seguimiento y evaluación del propio instrumento, que requiere ser más flexible y simple. Los Lineamientos del Directorio 2001, advirtieron sobre la necesaria superación de la carencia de trabajo colectivo, expresado en el cuidado en las relaciones internas, respeto a los procesos y cabida para las diferencias, aspectos sustantivos a la hora de evaluar la Viabilidad Institucional y que se ponderan como debilidades de la actual gestión.

2. Gestion de recursos, administración de presupuesto y cumplimiento de metas económicas.

El presupuesto aprobado en enero del año 2001, ascendió a USD 333.028, de este total el Directorio en sus Lineamientos 2001 solicitó aumentar el financiamiento de la Corporación en un 10 %.

Un logro destacable de la actual DE fue la superación de esta meta en más del 50%. Cuyos aportes principales provienen de proyectos de cooperación (Global Fund for Women y otros) y por la diferencia positiva que arrojó el alza del dólar.

La existencia de proyectos asociados y su proyección como política corporativa se pondera positivamente, si bien debe ir acompañada de una revisión de la demandada de trabajo que impone para el restringido equipo administrativo.

Destaca como logro, los avances alcanzados en la ampliación fuentes de cooperación con el criterio de asociación de carácter nacional e internacional. La factibilidad de esta estrategia, deberá probarse de cara al necesario fortalecimiento del trabajo colectivo, para potenciar la búsqueda de recursos a futuro. Así mismo, las estrategias dirigidas hacia fuentes privadas y públicas quedaron instaladas como posibilidad de incursión y requieren de una definición más precisa.

La opción de invertir y productivizar el capital tiene evidentes y positivos resultados en la obtención de ingresos, también deben ponderarse a la luz de los efectos y costos que para el desarrollo institucional tiene la no circulación de recursos.

La racionalización de los gastos generales y de recursos administrativos ha contribuido a mantener un estado de cuentas sano. La gestión austera en el gasto pudo ensamblarse con mayor flexibilidad con la administración descentralizada de los proyectos, que funciona a través de centros de costos por área y con autonomía administrativa de RT, de modo de considerar aquellas inversiones corporativas realizadas desde las especificidades que resultan necesarias para la ejecución de sus actividades.

Las inversiones corporativas superaron los requerimientos emanados del Directorio, en cuanto a la adquisición de nuevos equipos computacionales. Las características de la casa necesita criterios más flexibles de inversión en mantención y cuidado, de modo de ponderarlos en costo/beneficio para la imagen institucional y fortalecimiento de la noción de lugar social abierto.

La DE tiene amplias atribuciones en el manejo presupuestario que fueron adecuadamente gestionadas bajo el criterio de productivización de capital, lo que implicó una sustantiva superación de la meta propuesta y posibilitó la adquisición de bienes corporativos. Así mismo se valora positivamente la definición de estrategias de sostenibilidad, aún cuando necesitan mayor precisión y vigor en su aplicación. El impacto de la restricción del gasto, la inversión corporativa en sus dos vertientes (central y desde las áreas - RT) y el despliegue de estrategias en gestión de recursos, necesita construir criterios colectivos para asegurar la Viabilidad Institucional, aspecto que se pondera deficitario. Es necesario completar este panorama con la revisión del balance 2001 de gasto e ingreso detallado por ítem.

3. Relación con las agencias de cooperación.

La actual gestión ha resuelto adecuadamente los aspectos referidos a la supervisión de la entrega de informes narrativos y financieros de los proyectos por área, asociados, e institucionales, así como la vinculación productiva y permanente con las agencias. La búsqueda y gestión de nuevos recursos por esta vía fue ponderado en el punto anterior.

Los requerimientos de la Agencia Novib han demandado una especial atención a la DE. Esta gestión logró consitar la voluntad colectiva para completar la Asesoría Organizacional, que arrojó los insumos para la elaboración de un plan de trabajo de 3 años. Sin embargo, ha sido insuficiente la mediación entre los ritmos y procesos internos y las peticiones de la agencia donante, aspectos ponderados en el punto 1 de esta evaluación.

4. Posicionamiento, convocatoria e imagen corporativa.

El perfil de la actual DE ha contribuido, con el sello del expertizaje en DDHH, a fortalecer el posicionamiento corporativo especialmente con el estado (Sernam y Cancillería) y Naciones Unidas. Destaca el vigor de esta gestión para acelerar la tramitación y lograr la obtención del status consultivo para La Morada ante la ONU.

A su vez, ha conseguido presencia mediática en los temas de su competencia que es necesario acrecentar y proyectar. Lo mismo respecto de la instalación de columnas de opinión en la prensa escrita y los avances en la construcción de un sitio web corporativo, el que se puede potenciar desde el punto de vista interactivo.

En el ámbito de la sociedad civil los esfuerzos se dirigieron principalmente hacia el Grupo Iniciativa Mujer, Accion y Plataforma Novib, lugares que han logrado un impacto moderado en lo público. La actual DE ha conseguido una participación activa de LM en el GIM, ha logrado incorporar nuevos ejes a su trabajo y amplificar las voces participantes en el denominado debate valórico.

La demanda en el plano de fortalecimiento de la sociedad civil impone una acción más vigorosa y forma parte de la proyección estratégica corporativa, lo mismo en relación al mundo político, tal como lo reconoce el informe de gestión. No aparecen destacadas en dicho informe, las interesantes relaciones que se establecieron desde el proyecto de la Memoria, en especial con el mundo del teatro y la dramaturgia. Los lineamientos 2001, plantearon la necesidad de diversificar las alianzas y el contraste con lo externo, potenciando todos los recursos corporativos, aspectos que se abordaron parcialmente en la presente gestión.

La convocatoria e imagen pública corporativa son tópicos a ponderar desde los resultados de las actividades institucionales. Destaca del premio ESCOGE la incursión hacia el sector privado a través de cadena Hoyts, lo mismo en cuanto a producciones Rialto con los ciclos de cine de mujeres y gay. Sin embargo, hay una clara falencia en la convocatoria, realidad que mereció una mayor complejización, crítica y centralidad en el informe de gestión, tanto respecto al papel de la DE y el resto de las instancias internas, como en su impacto sobre la imagen pública corporativa.

La DE ha acrecentado la instalación corporativa, desde su perfil y experticia, especialmente en el estado, organismos de Naciones Unidas y organizaciones de mujeres, así como en el plano mediático. Estos aspectos se ponderan como logros de la gestión y aportes a su viabilidad institucional. Menos resultados se obtuvieron en la diversificación de alianzas, contrate amplio con el afuera, convocatoria, potenciación de todos los recursos corporativos para instalar a LM como un lugar social abierto.

5. Resumen y conclusiones .

En cuanto al papel de la DE para asegurar la viabilidad institucional:

Logros:

- Consitar voluntades colectivas para iniciar la elaboración de un proceso de planificación, seguimiento y evaluación corporativo.
- Avanzar en la instalación de instrumentos de planificación, evaluación, seguimiento, para conseguir resultados corporativos.
- Superar la meta económica planteada, sanear el balance, adquirir bienes corporativos, identificar estrategias de sostenibilidad.
- Resolver adecuadamente los aspectos administrativos y de relación general con las agencias.
- Acrecentar la instalación corporativa, desde su perfil y experticia, especialmente en el estado, organismos de Naciones Unidas y organizaciones de mujeres, así como en el plano mediático.

Debilidades:

- No se alcanzó a establecer una lógica de mediación entre la ejecución de un Plan con objetivos corporativos y una dinámica de funcionamiento basada mayoritariamente en la autosustentación de las áreas y RT. Faltó simplificar y flexibilizar el instrumento de planificación.
- No se logró superar los aspectos señalados en los lineamientos del Directorio 2001, referidos a la carencia de trabajo colectivo para retroalimentar la labor de la DE
- Carencia de un contraste permanente y colectivo para considerar el impacto de la restricción del gasto, la inversión corporativa en sus dos vertientes (central y desde las áreas - RT) y el despliegue de estrategias en gestión de recursos.
- Insuficiente mediación entre los ritmos y procesos de las instancias internas con los requerimientos y políticas de las agencias donantes.
- Moderados resultados en la diversificación de alianzas, contraste amplio con el afuera, convocatoria , potenciación de todos los recursos corporativos para instalar a LM como un lugar social abierto.

Los logros alcanzados por la DE en su gestión, son evaluados positivamente en cuanto al importante aporte en proyectar la Viabilidad Institucional en el complejo período que le correspondió dirigir La Morada. El eje que recorre las debilidades de la gestión, tiene que ver con aspectos del perfil de la actual dirección , referido a capacidades de mediación, liderazgo interno y consolidación de espacios colectivos.

Los desafíos que abre el próximo período para La Morada hacen recomendable superar los aspectos frágiles de la Corporación en plano interno, junto con otorgar un vigoroso impulso al contraste amplio con el afuera, potenciando el conjunto de los perfiles, sellos temáticos y experticias corporativas para fortalecer y productivizar alianzas amplias en el plano social, político, cultural y comunicacional.

Atendiendo a estas consideraciones el Directorio evalúa positivo un cambio en la Dirección Ejecutiva.

Esperamos mantener el valioso aporte de Lorena Fries en el área de Ciudadanía y Derechos Humanos para fortalecer, vigorizar y asegurar la continuidad de un eje de trabajo constitutivo de nuestra corporación.

Santiago de Chile, enero 2002
Directorio Corporación La Morada.