



Política de
Desarrollo
Institucional
de la Región Interamericana

Aprobada por la 21ª Conferencia Scout Interamericana,
Cochabamba, Bolivia, septiembre de 2001

Comité Scout Interamericano

2001-2004

Germán Rocha
Presidente
Pablo Rodríguez
Primer Vicepresidente
Jin Matsumoto
Segundo Vicepresidente

Miembros

Diana de Molinas (1998-2004)
Enrique Galarza (1998-2004)
Luis Tipacti (1998-2004)
Basil Forbes (2001-2004)
Oscar Palmquist (2001-2007)
Fritz Campos (2001-2007)
Coordinador
Red de Recursos Humanos
John Neysmith (2001-2007)
Coordinador
Red de Desarrollo Institucional

Gerardo González
Secretario Ejecutivo
Director Regional OSI

Invitados permanentes

Clifford Harmon
Presidente Fundación Scout Interamericana

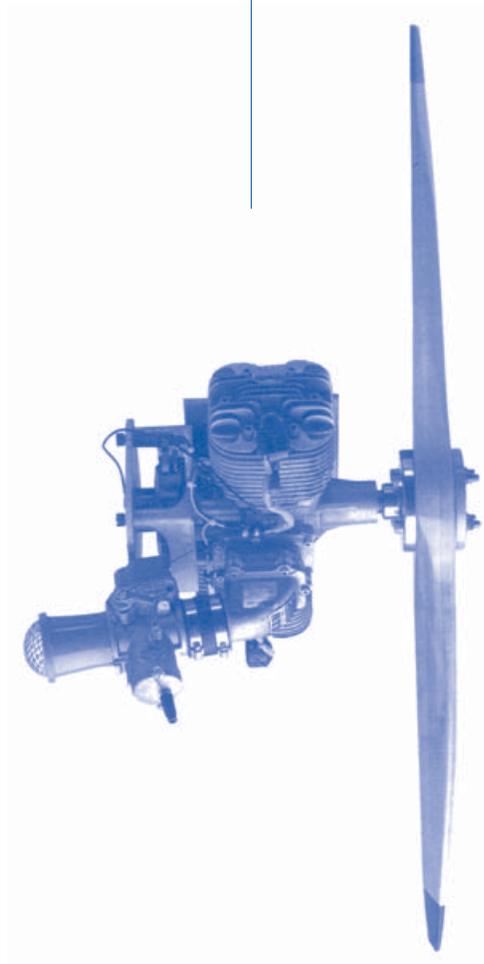
Scott Teare
Director División Internacional
Boy Scouts of America

Melissa Martins
Paula Orsini
Fernando Brodeschi
Red de Jóvenes

Alberto Del Brutto
Director de Recursos Humanos, OSI

Loreto González
Directora de Programa, OSI
Coordinadora REME

Gabriel Oldenburg
Director de Desarrollo Institucional, OSI

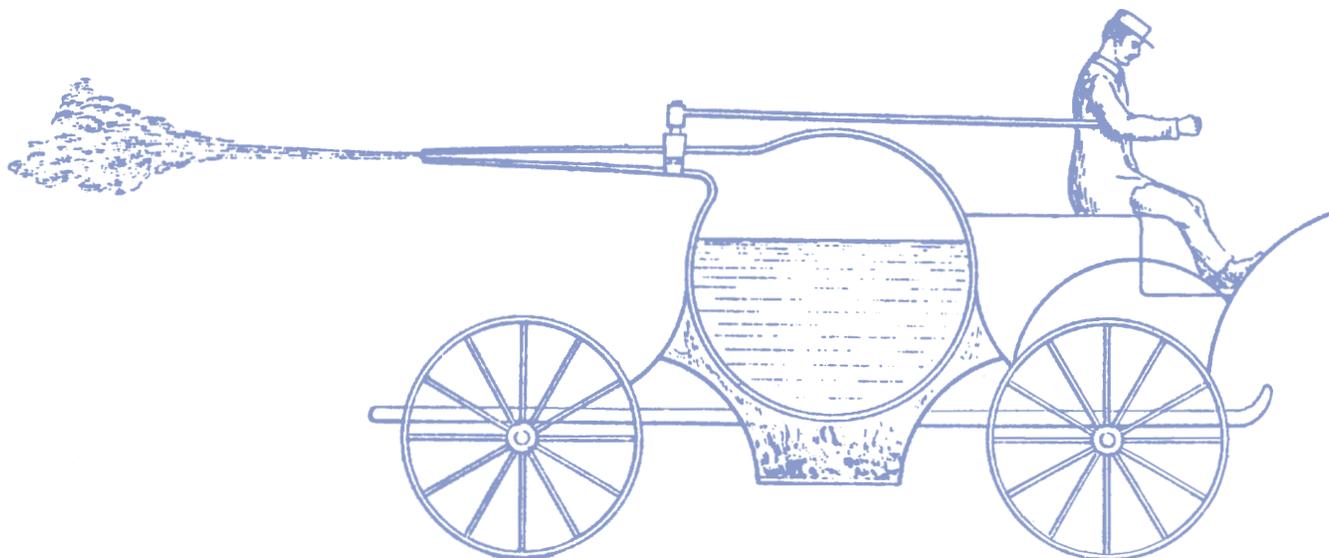


Introducción

En noviembre de 1990, la 17ª Conferencia Scout Interamericana, reunida en Montevideo, Uruguay, encomendó al Comité Scout Interamericano (CSI) que pusiera en marcha en la Región la denominada *Estrategia 2002*, aprobada ese año a nivel mundial.

En julio de 1992, y en atención a los resultados obtenidos hasta esa fecha en la aplicación de la mencionada Estrategia, la 18ª Conferencia Scout Interamericana, celebrada en San José, Costa Rica, encargó al Comité Scout Interamericano que iniciara un proceso de renovación en la Región a través de un plan de desarrollo global, que comprendiera todos los aspectos del Movimiento Scout.

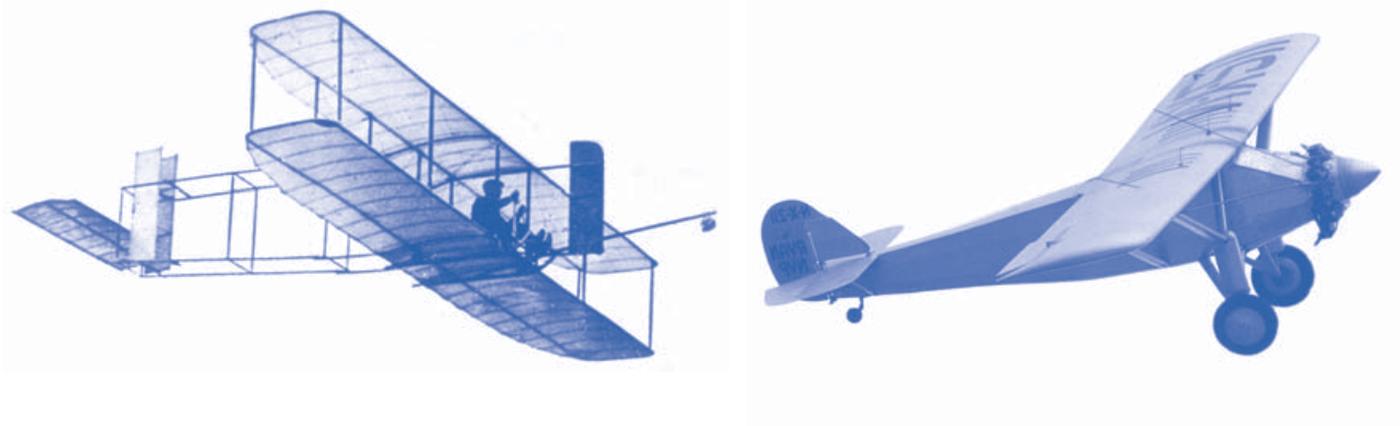
Es así como a comienzos de 1993 el CSI publicó el Plan Regional 1993-1996, *Un Salto Adelante*, al que le siguieron los Planes Regionales 1997-1999, *Al Encuentro del Futuro* y 2000-2002, *Es Tiempo de Crecer*.



Los 3 Planes Regionales coinciden en que “no es posible generar desarrollo si no se actúa simultáneamente sobre todos los campos que constituyen el quehacer del Movimiento Scout”, como lo expresó originalmente el Plan *Un Salto Adelante*, en 1993.

Esos mismos Planes han dividido ese quehacer en 3 grandes *áreas estratégicas*:

- *Programa de Jóvenes*, destinada a crear mecanismos participativos de construcción de una propuesta de actividades atrayente para los jóvenes y relevante para su desarrollo personal.
- *Recursos Humanos*, orientada a captar, formar y apoyar dirigentes idóneos para la aplicación de ese programa, la capacitación de nuevos dirigentes y la dirección de las asociaciones scouts en todos sus niveles.
- *Desarrollo Institucional*, destinada a generar en las asociaciones scouts estructuras flexibles y procesos fluidos que les permitan responder a las necesidades del entorno; y apoyar con eficiencia la acción de sus dirigentes de jóvenes, capacitadores y dirigentes institucionales.

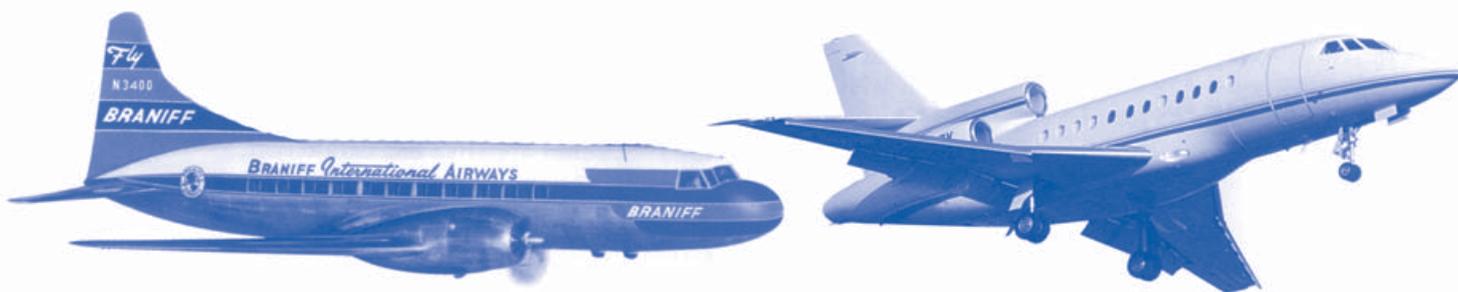


Junto con la simultaneidad en la acción, el Plan *Un Salto Adelante* se propuso “presentar, para cada área crítica, una concepción global de desarrollo, que contenga una interpretación coherente y articulada de los distintos elementos que la componen, y una propuesta sobre cómo organizar esos elementos para producir crecimiento”.

Con base en ese propósito, la 19ª Conferencia Scout Interamericana, reunida en Cartagena de Indias, Colombia, en 1995, aprobó una política regional de programa de jóvenes conocida como *Método de Actualización y Creación Permanente de un Programa de Jóvenes (MACPRO)*; y una política regional de recursos humanos, conocida como *Estrategia de Gestión de los Recursos Humanos en la Región Interamericana* y publicada en el documento “Los dirigentes que necesitamos”.

Si bien desde 1993 se han publicado a nivel regional diversos documentos sobre renovación de la estructura de las asociaciones scouts, muchos de los cuales se han puesto en práctica con éxito, hasta la fecha no se ha aprobado por esta Conferencia, completando la trilogía de concepciones globales, una política que contuviera esa “interpretación coherente y articulada de los distintos elementos que componen el desarrollo organizacional” y los aplicara al Movimiento Scout, como lo pedía el Plan *Un Salto Adelante*.

Por ese motivo, y acogiendo la propuesta de la 3ª Cumbre de Presidentes y Directores Ejecutivos, reunida en esta ciudad de Cochabamba el día 26 de septiembre de 2001, esta 21ª Conferencia Scout Interamericana ha aprobado, por la unanimidad de sus asociaciones scouts presentes, la siguiente *Política de Desarrollo Institucional de la Región Interamericana*.



La Misión

La Misión

La Misión

La Misión del Movimiento Scout tiene un carácter universal y nos envuelve a todos, desde el nivel mundial hasta el local.

De ahí que todas las asociaciones scouts, sin perjuicio de considerar las particularidades históricas y culturales de su país y responder a las grandes metas nacionales de su comunidad, deberán fundar sus objetivos superiores de carácter nacional partiendo de la Misión del Movimiento Scout, tal como ésta ha sido definida por la 35ª Conferencia Scout Mundial, reunida en Durban, Sudáfrica, en julio de 1999.

La Misión del Movimiento Scout, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, es contribuir a la educación de los jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad.

Esta Misión se cumple:

- participando los jóvenes en un proceso de educación no formal durante sus años de formación;
- utilizando un método específico que convierte a cada joven en el principal agente de su propio desarrollo, de modo que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida;
- ayudando a los jóvenes a establecer un sistema de valores para su vida, basado en principios espirituales, sociales y personales que se expresan en la Promesa y en la Ley.

La estrategia La estrategia La estrategia

El desarrollo institucional requiere que toda organización scout opere de acuerdo a una planificación estratégica que considere, entre otros aspectos, los siguientes:

El entorno

El entorno no define la Misión, pero es determinante en la estrategia que se pondrá en marcha para hacer posible la Misión en una realidad determinada.

De ahí que las asociaciones y los organismos regionales deberán estar atentos a las transformaciones del entorno, creando mecanismos institucionales que aseguren su análisis permanente y les permitan centrar su acción en las necesidades de los jóvenes y de la comunidad.

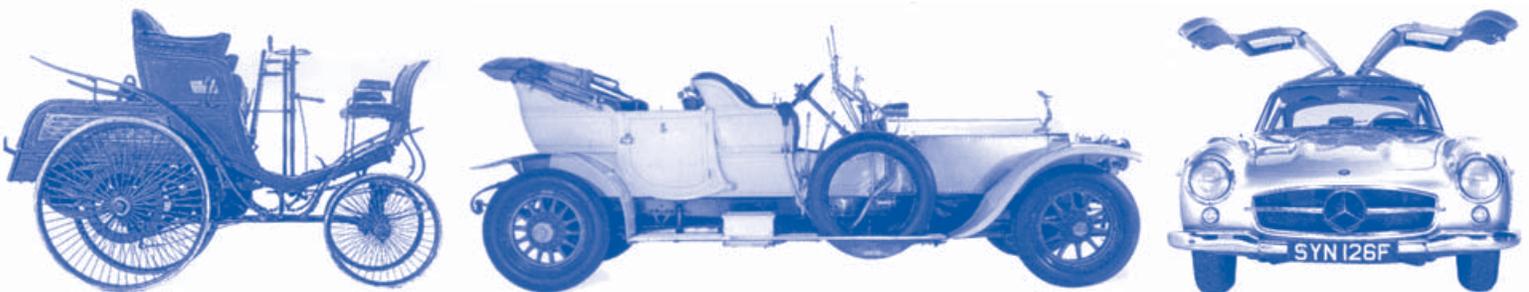
La visión

La confrontación entre la Misión y la realidad del entorno dará origen a una visión, entendida como la imagen que una organización scout tiene de su propio futuro en un plazo determinado. Recomendamos que toda organización scout tenga una visión inspiradora, que la motive a superar la realidad presente en el largo plazo.

Los objetivos institucionales

Al enfrentarse a la tarea de hacer posible una visión, el primer paso estratégico consiste en determinar las metas del corto y mediano plazo, definiendo objetivos institucionales para un período determinado, ya sea anual, trienal o quinquenal, según los usos y la mayor o menor destreza que una asociación posea para planificar.

Al igual que la visión, los objetivos institucionales deben resultar de un proceso que incorpore en su determinación a todos los estamentos de una organización. Esto es condición básica de adhesión, motivación y resultado.



El plan de acción

El plan define las acciones necesarias para llevar a la organización desde la situación actual a la deseada, tal como ésta ha sido expresada en la visión y en los objetivos institucionales.

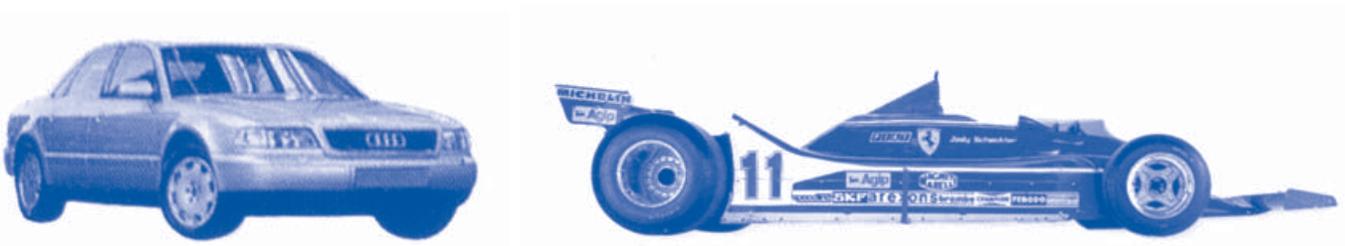
Al definir las acciones anuales, el plan no sólo convierte los objetivos en acciones, sino que también define las funciones según los ámbitos (programa de jóvenes, recursos adultos, servicios de apoyo, operaciones) y determina los niveles de responsabilidad territorial (nacional, zonal, local, de grupo).

El presupuesto

La determinación de un presupuesto de acuerdo al plan cierra un círculo lógico que da unidad a la estrategia. El proceso se inicia en la misión, continúa a través del análisis del entorno y de la determinación de la visión, los objetivos institucionales y el plan; y culmina en la coherencia del gasto y la inversión.

El presupuesto determina costos, identifica las fuentes de los recursos, asigna los recursos entre niveles y funciones y establece el control estratégico del gasto. Presupuestar en base a un plan significa la creación de presupuestos anuales base cero y representa un desafío para las organizaciones nacionales habituadas a mantener ítems preexistentes y a realizar acciones en función de los recursos disponibles o de las necesidades inmediatas, lo que interrumpe la correspondencia que debiera existir entre los objetivos estratégicos y la inversión de los recursos.

El establecimiento de acciones diversificadas de recaudación financiera contribuye al logro de los resultados estratégicos deseados y permite una apropiada autonomía institucional. Un énfasis especial debe ponerse en este aspecto, por cuanto el incremento de los recursos y la consolidación de las fuentes financieras, se presentan como condiciones esenciales para sustentar el actual dinamismo regional y los procesos de renovación que emergen en la gran mayoría de las asociaciones nacionales.



La estructura

La estructura

La estructura



La estructura sigue a la estrategia. Con ese objeto debe ser flexible, conteniendo la posibilidad jurídica de ser modificada sin necesidad de recurrir a engorrosos y prolongados procedimientos internos, con el consiguiente desgaste en términos de tiempo y conflictos interpersonales.

Las normas internas, que establecen la estructura y forman parte de ella, deben ser pocas, claras y precisas. Las normas deben estar al alcance de todos, se deben respetar y aplicar, pero no son sagradas ni eternas. La difusión de la norma permite la participación y evita la concentración del poder interno. El respeto a la norma, su grado de aplicación y su vigencia, dependen de la identidad que exista entre ella y la realidad de la vida institucional, por lo cual las normas se modifican cada vez que dicha realidad lo hace necesario.

Una estructura sana y efectiva supone canales fluidos de participación a todos los niveles, especialmente en el Movimiento Scout, cuyo método educativo se basa en la participación.

La descentralización es condición de la fluidez de la estructura. Ella debe construirse como un esfuerzo intencionado, generado y sostenido desde la cúpula institucional. En las asociaciones scouts el proceso de descentralización supone confiar en la capacidad de la gente, dar libertad de análisis y diseño, perder el temor a la diversidad, transferir atribuciones relevantes, traspasar recursos, poner en marcha procesos de capacitación en habilidades institucionales, proponer modelos diferenciados de acuerdo a la realidad, controlar avances y establecer procedimientos confiables de animación territorial, apoyo en la tarea, seguimiento y evaluación.

Procesos y estilos

Procesos y estilos

Esta política entiende por procesos los procedimientos formales e informales que regulan el funcionamiento habitual de una organización; y por estilos, la consistencia existente entre los objetivos estratégicos y los modos de actuar que prevalecen en el interior de una organización.

Cultura Organizacional

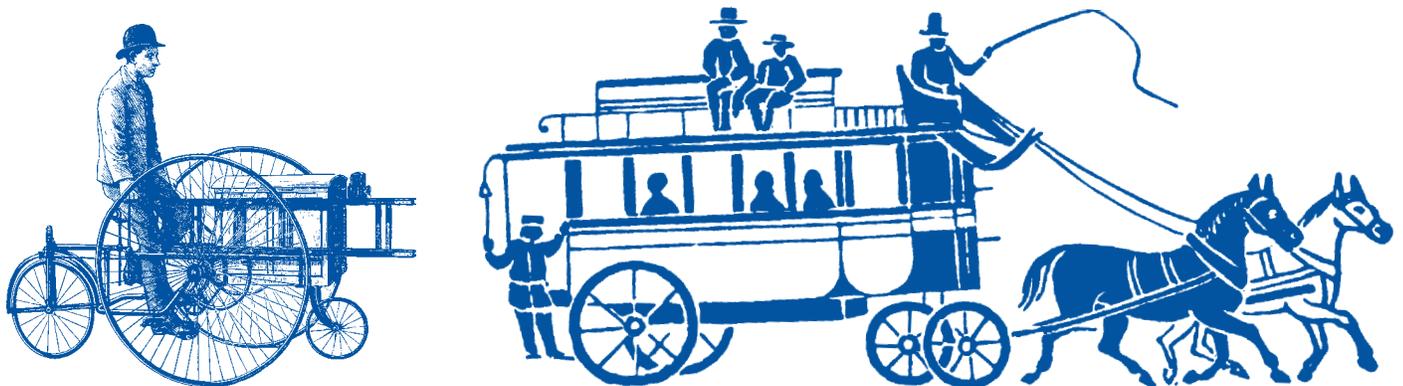
Procesos y estilos dependen mucho de la cultura organizacional, que es el conjunto de premisas básicas sobre las cuales se construyen las decisiones de la organización, lo que determina cómo se hacen las cosas en su interior.

Como una cultura organizacional nunca es visible para quienes se mueven dentro de ella, pero sin embargo influye notablemente en los resultados colectivos, las asociaciones scouts deberían tomar la iniciativa de poner en marcha intervenciones externas destinadas a hacer visible su cultura organizacional y, cuando proceda, a implementar acciones intencionadas de revisión y cambio.

Cambio y resistencias al cambio

La presente política anima a las asociaciones scouts a iniciar, continuar y perseverar en los procesos de renovación metodológica e institucional desde una perspectiva integral, tanto en relación a las áreas estratégicas (Programa de Jóvenes, Recursos Humanos, Desarrollo Institucional), como respecto de los niveles de aplicación (Nacional, Local y de Grupo Scout).

Como consolidar un cambio representa mayores desafíos que introducirlo, se debe prestar especial atención a su ritmo y velocidad, a su persistencia, al manejo estratégico de las resistencias al cambio y a la participación en el cambio.



Toma de decisiones

El desarrollo sustentable de las organizaciones de voluntariado supone conquistar una cierta madurez en la adopción y mantenimiento de las decisiones.

De ahí que esta política recomiende que los niveles de toma de decisión estén claramente definidos, que se privilegie el gobierno en base a consensos y que la cultura incorpore el respeto a la discrepancia como medio necesario para construir la organización entre todos.

Cuando se identifiquen tendencias al autoritarismo y al paternalismo, se recomienda que los organismos regionales ayuden a las asociaciones a enfrentarlas, promoviendo la aplicación de las anteriores recomendaciones.

Comunicaciones

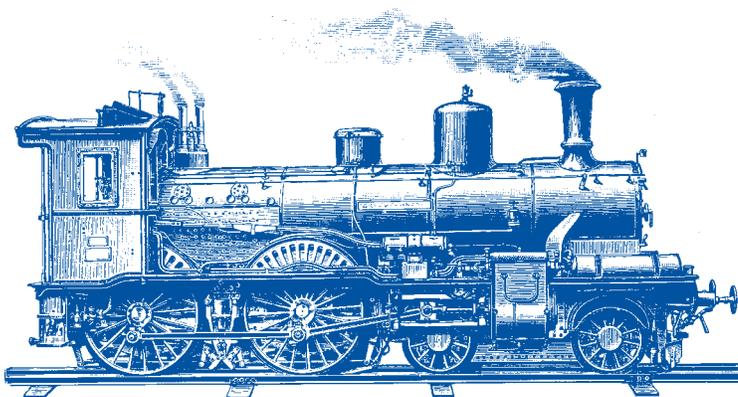
Las asociaciones scouts, por medio de una mayor intensidad y variedad de las comunicaciones internas, deben generar un clima institucional de confianza y seguridad; y, a través de las comunicaciones externas, obtener que haya una relación más estrecha entre la imagen corporativa y la Misión del Movimiento.

Se recomienda que las estructuras regionales incrementen las comunicaciones en apoyo a los esfuerzos nacionales.

Registro y estadística

La información suficiente y confiable es necesaria para evaluar resultados, introducir ajustes y tomar decisiones apropiadas.

Se recomienda a los organismos regionales elaborar modelos y sistemas informáticos flexibles, que unifiquen la información disponible, den cabida a las necesidades específicas de información de cada asociación, permitan una evaluación regional común y reduzcan costos.



Animación territorial

Se invita a las asociaciones a que implementen programas de animación territorial que incrementen la identificación de las personas con la misión, la visión y los objetivos institucionales. Mediante el estímulo personal, el apoyo en la tarea, las tutorías y el seguimiento directo, estos programas deberán también profundizar el compromiso de los voluntarios, elevar el nivel de sus competencias y proporcionar compensaciones apropiadas por su dedicación a la tarea.

El nivel de cumplimiento

Previendo la eventual reiteración de conductas habituales en las organizaciones de voluntariado, se invita a las asociaciones a dar un acento especial a los niveles de responsabilidad en la tarea, competencia y cumplimiento a que se deben sentir comprometidos sus dirigentes, no obstante su carácter voluntario.

Clima Organizacional

El clima es un estado de ánimo generalizado que se percibe en los miembros de la organización en un momento determinado. Está estrechamente relacionado con la percepción que las personas tienen del papel de su organización y de la importancia de su participación en ella.

Como el clima organizacional depende de los resultados en las demás áreas del desarrollo institucional, se invita a las asociaciones a que permanezcan vigilantes, de manera que ante signos de deterioro del clima, dispongan de mecanismos de análisis global y de capacidad de corrección de aquellos aspectos que demuestren influir en el deterioro.

Las personas
Las personas
Las personas



**Las personas le dan vida a las organizaciones
y sin las personas las organizaciones no podrían existir.**

En un mundo globalizado, las personas constituyen la única ventaja competitiva que diferencia a las organizaciones. De ahí que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran la forma de aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. Eso creará organizaciones inteligentes, donde la gente expande continuamente sus aptitudes para lograr los resultados que desea, donde se cultivan nuevas y expansivas formas de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde las personas aprenden continuamente a aprender en conjunto.

Por lo tanto, el desarrollo de las asociaciones scouts está fuertemente determinado por el desarrollo de su gente, por su maestría personal, por su capacidad de pensar globalmente, por su destreza para manejar sus modelos mentales, por su habilidad para compartir sus visiones personales e integrarlas en una visión común.

Esta política regional se ha diseñado pensando en ese tipo de organizaciones y procurando promover esa capacidad en su gente.

Invitamos a las asociaciones scouts a que se propongan la meta de llegar a ser ese tipo de organización y a desarrollar en sus líderes las aptitudes y competencias que les permitan lograrlo. Invitamos a los organismos regionales a dar testimonio de esta búsqueda y a apoyar a las organizaciones nacionales para que lo logren.

La Conferencia encomienda al Comité Scout Interamericano, a la Oficina Scout Interamericana, a las asociaciones scouts y a los dirigentes regionales y nacionales, dar a esta política la más amplia difusión posible y a insistir continuamente en su aplicación.

Cochabamba, Bolivia
Septiembre de 2001

