



Modelo de Desarrollo Institucional



SCOUTS[®]
Ecuador

Desarrollo Institucional



SCOUTS[®]
Ecuador

Elaboración:

Julio César Benítez

Revisión

Consejo Nacional Scout 2012

Producción

Heidi Cepeda

Diseño y Diagramación

Maria Isabel Vascónez. maria_vasconez@hotmail.com

Fotografía Portada

Israel Arévalo Orellana

Fotografía interior

John Silva

Heidi Cepeda

Israel Arévalo

Jaime Pavón www.jaimepavon.com

Esta es una publicación de la Asociación de Scouts del Ecuador
Quito - 2012

www.scoutsecuador.org



Contenido

1. Introducción	5
2. Objetivos del Modelo	6
3. Contexto de Aplicación	7
4. Cultura Organizacional: Elementos	9
5. Niveles de Gobernanza en el Movimiento Scout	10
6. Actores y Roles: siempre complementarios en la Gestión	14
7. Niveles de toma de decisiones y documentos habilitantes en la dimensión de Gestión	17
8. Áreas estratégicas de la acción de la ASE	20
9. Crecimiento	22
10. Planificación y Seguimiento	22
11. Ordenamiento Territorial	24
12. Aprendizaje sistemático e Institucionalizado	24
13. Traspaso de información e inducción	25
14. Imagen Corporativa	26
15. Comunicaciones	26
16. Rendimiento de Cuentas y Transparencia	27
17. Manejo de Finanzas	27
18. Gestión de Recursos	28
19. Régimen Disciplinario	29
20. Bibliografía	30



Presentación

Estimados Hermanos Voluntarios Adultos:

Presentamos el “Modelo de Desarrollo Institucional”, que es el documento guía de los procesos en el área institucional que debemos aplicar en las diferentes instancias en la ASE.

El Desarrollo Institucional no es un fin en sí mismo del Movimiento Scout, pero es un requisito fundamental para lograr cumplir nuestra misión de manera efectiva. De esta manera el Desarrollo Institucional debe ocupar nuestra atención y trabajo ya que ésta dimensión viabilizará que las áreas operativas de Programa, Voluntarios Adultos y Crecimiento sean verdaderamente efectivas.

El Desarrollo Institucional es el resultado de la acción ordenada y eficiente de varias instancias en múltiples roles complementarios. Desde el nivel de gobierno, pasando por la gerencia hasta la el nivel operativo, todas las acciones deben alinearse en pro del crecimiento del Movimiento Scout en Ecuador.

Esperamos que este documento, que con su ayuda lo seguiremos perfeccionando, ayude desde ya en el crecimiento ordenado de nuestros roles.

Siempre Listos para Servir,



Oswaldo Navas
Presidente Nacional
Asociación Scouts del Ecuador



Julio César Benítez
Director Ejecutivo Nacional
Asociación Scouts del Ecuador



1. Introducción y antecedentes



La Asociación de Scouts del Ecuador, es la única organización reconocida por la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS). Se encuentra protegida en el Ecuador por Decreto No. 102 de la Junta Militar de Gobierno, que la define de utilidad pública.

El presente documento recopila y sistematiza políticas adoptadas por la Asociación de Scouts del Ecuador (ASE), por medio de su Asamblea Nacional y Consejo Nacional Scout (CNS), en relación al Desarrollo Institucional en estructuras, procesos y planes que soportan y potencian al Movimiento Scout en Ecuador. El Modelo tiene como documentos base los estatutos, reglamentos y políticas adoptadas por la ASE.

La ASE incluye una dinámica complementaria: por un lado su dimensión de Movimiento, dada por la operatividad de cada grupo como estructura base. Y por otro lado su dimensión Institucional que incluye la personería jurídica, las estructuras, procesos, planes, normas, que ordenan y motivan el crecimiento de cada grupo Scout. Este documento contiene los conceptos fundamentales sobre organización institucional y está dirigido a todas las personas que tienen alguna responsabilidad en el desarrollo y gestión de estructuras y roles desde las grupales hasta las nacionales.

“no es posible generar desarrollo si no se actúa simultáneamente sobre todos los campos que constituyen el quehacer del Movimiento Scout”¹

¹ OSI, Política de Desarrollo Institucional; p. 6

2. Objetivos del Modelo

Misión del Movimiento Scout:

La Misión del Movimiento Scout², 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 desempeñen un papel constructivo en la sociedad”.

Esta Misión se cumple:

- Con la participación de 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 Scout.
- Enfocado en alcanzar su Misión, involucrando a los jóvenes para trabajar juntos en desarrollar totalmente su potencial, apoyados por adultos quienes son capaces de desarrollar su rol educativo.

Visión del Movimiento Scout :³

Como un movimiento global, hacer una real contribución para crear un mundo mejor.

- Nosotros vemos al Movimiento Scout entrando a su segundo siglo de vida como un movimiento educativo, basado en valores y que logra influir en los jóvenes.
- Enfocado en alcanzar su Misión, involucrando a los jóvenes para trabajar juntos en desarrollar totalmente su potencial, apoyados por adultos quienes son capaces de desarrollar su rol educativo.
- Nosotros vemos al Movimiento Scout esparcido en todo el mundo, atrayendo y reteniendo más y más jóvenes (especialmente adolescentes), de ambos géneros, provenientes de los más amplios segmentos de la sociedad.
- Nosotros vemos al Movimiento Scout como un movimiento atractivo a adultos, mujeres y hombres, de todas las culturas. Un movimiento a través del cual ellos puedan hacer una contribución significativa a la sociedad trabajando con los jóvenes.
- Nosotros vemos al Movimiento Scout como un movimiento dinámico e innovador, con recursos adecuados, estructuras sencillas y procesos de toma de decisiones democráticos. Un movimiento en el que su organización, administración y comunicación son efectivas en todos los niveles.

²Adoptada en julio de 1999, en la 35ª. Conferencia Scout Mundial en Durban, Sudáfrica.

³Adoptada en la 35ª. Conferencia Scout Mundial, 1999, Durban, Sudáfrica.

Causa del Movimiento Scout:⁴

Reafirmando el deseo del Movimiento para crear un mundo mejor, y en un esfuerzo en diferenciar a la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) de otras organizaciones con aspiraciones similares, se adopta “Educación para la Vida”, como la causa del Movimiento.

Objetivos del Modelo de Desarrollo Institucional:

- Definir la Cultura Organizacional de la Asociación Scouts del Ecuador.
- Definir roles y responsabilidades de las diferentes instancias y actores en el área de Desarrollo Institucional.
- Definir niveles de decisión y sus respectivas herramientas en el área de Desarrollo Institucional.
- Promover el trabajo alineado, articulado y complementario de los diferentes niveles de gobierno, gerencia y operación.

“La Gerencia y la Administración pobre constituyen un obstáculo de importancia decisiva para el desarrollo del Movimiento Scout en muchas Asociaciones Nacionales. Las áreas en las cuales numerosas asociaciones con particularmente débiles incluyen: El planeamiento; el establecimiento de una estructura organizacional efectiva, incluyendo una buena red de comunicaciones; y la búsqueda y la utilización eficaz de los recursos.

La gestión financiera en muchas asociaciones es inadecuada –tanto en la captación como en la utilización de los fondos- y constituye el mayor obstáculo para el desarrollo del escultismo.

Las relaciones públicas y las comunicaciones en muchas asociaciones son limitadas, su eficacia y sus posibilidades de desarrollo están considerablemente reducidas, porque las personas o grupos de personas importantes para el Movimiento: no lo conocen, o no lo comprenden, y/o tienen una imagen desfavorable del mismo”.⁵

⁴ Adoptada en enero de 2011, en la 39ª. Conferencia Scout Mundial, Curitiba, Brasil.

⁵ XXXI Conferencia Scout Mundial, Melbourne



3. Contexto de Aplicación

El Movimiento Scout ha sido organizado institucionalmente a partir del voluntariado en la mayor parte de su historia. Existe un voluntariado con muchas potencialidades, pero también con limitaciones propias de su naturaleza y consecuencia del limitado tiempo disponible, como son: unas veces alta rotación, otros casos limitados conocimientos técnicos en ciertas tareas específicas, eventualmente altos niveles de personalización, etc. Normalmente es muy alto el nivel de eficiencia y eficacia de un voluntario en la tarea en la que se comprometa, pero es importante comprender que el voluntariado tiene límites naturales que deben incluso ser respetados y complementados con otras estrategias.

Algunas limitaciones institucionales que se ha podido encontrar en las últimas décadas son: estructuras complejas y rígidas en base a los Principios, Organización y Reglamentos, P.O.R; tendencia autoritaria y verticalista; modelos y estructuras anacrónicos; abundancia de cargos definidos en razón de su poder o autoridad y no de la función operacional; duplicidad de funciones, conflictos entre organismos colegiados; dicotomías (voluntarios/ejecutivos; Presidente/Director Ejecutivo); confusión entre cargos designados y elegidos; organizaciones “cerradas” a la sociedad; pobreza en los recursos gerenciales; deterioro de la imagen ante la sociedad.⁶

La inclusión de ejecutivos en la ASE desde los años 2000, ha generado un nuevo reto institucional de trabajo armónico, complementario y ordenado de voluntarios y ejecutivos.

La ASE institucionalmente tiene como reto en la última década y en la actualidad el pasar de una “institucionalidad débil” a una “institucionalidad robusta”, intentando superar etapas caracterizadas por la volatilidad del gobierno, limitada planificación, limitada capacidad de gestión gerencial y administrativa, personalizaciones y poco orden institucional.

Esto no significa que en la ASE se esté pasando a un esquema de sólo ejecutivos, o de principalmente ejecutivos. El voluntariado es pieza fundamental en la dinámica de la ASE, pero este voluntariado debe ser complementado por el rol de ejecutivos, y cobijado por una institucionalidad que tenga un alto nivel de organización y fortaleza.

Si bien se han dado pasos importantes en este sentido, la consolidación de una institucionalidad eficiente, es el reto al que la ASE se ve avocada para los próximos años.

⁶ Conceptos Básicos sobre Modernización y Funcionamiento de las Estructuras de las Asociaciones Nacionales

4. Cultura Organizacional: Elementos

Institucionalidad: El Movimiento Scout se ve cobijado, enmarcado y sobre todo potenciado por una institucionalidad con carácter jurídico y técnico que lo respalda. El sentido primordial de la institucionalidad es el procurar la sostenibilidad, eficiencia, formalidad y eficiencia del Movimiento Scout por medio del establecimiento de procesos y normativas que promueven y aseguran que la propuesta Scout que se vive en los grupos, se potencie, profundice y mantenga en el transcurso del tiempo.

De manera especial, la institucionalidad en el Movimiento Scout es crucial debido a la participación de voluntarios adultos. El trabajo con la participación de voluntarios es fundamental en la ASE, pero, al igual que todos los grupos, tiene como desventaja coyuntural la personalización de procesos, rotación de personal y apasionamientos personales. La institucionalidad pretende que a partir de reglas, procesos y recursos, éstas limitaciones de los voluntarios no minimicen el desarrollo eficiente de la dinámica en los grupos. De esta manera la institucionalidad debe ser un soporte que les facilite el trabajo a los voluntarios y que asegure que los procesos educativos con los chicos se darán de manera efectiva por encima de las circunstancias coyunturales que los engloba.

En la ASE la institucionalidad está dada por la personería jurídica, normativa, estructura y planificación que marca un norte y un ritmo para el crecimiento del Movimiento Scout en Ecuador.

Gobernanza: Hace referencia a “los procesos mediante los cuales se dirige y controla a las organizaciones y se les exigen responsabilidades. Abarca la autoridad, la rendición de cuentas, la gestión, el liderazgo, la orientación y el control que se ejerce en las organizaciones”, se compone de un “sistema de normas, prácticas y procedimientos que regulan las relaciones”⁷ y “proporciona la estructura que permite establecer los objetivos y los medios para alcanzarlos y cómo monitorear su cumplimiento. Está sujeto a un entorno legal, normativo e institucional. Incluye interrelaciones entre la gerencia, su directorio, sus accionistas y otros grupos de interés social”⁸. Esta visión trasladada al ámbito de las organizaciones sociales sin fines de lucro, como el Movimiento Scout, es el gobierno de la institución a partir de un sistema colegiado.

El gobierno corporativo del Movimiento Scout además de velar por el orden, transparencia, eficiencia y eficacia, deberá velar además por la fidelidad a la misión institucional, componente que la empresa privada normalmente desecha priorizando la obtención de utilidades.

Representatividad: Corresponde a la dimensión de “Movimiento” y se da a través de la democracia. Los representantes son elegidos democráticamente definiendo a las personas o cuerpos que gobiernan el Movimiento Scout. Las personas elegidas siempre serán voluntarias y deberán estar calificadas apropiadamente para el rol que vayan a cumplir.

⁷ www.gobiernocorporativo.com.co

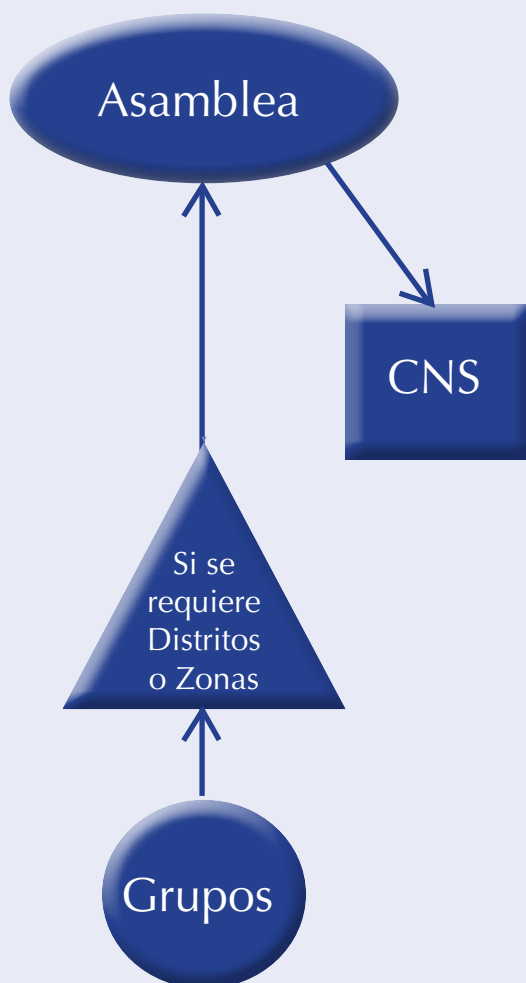
⁸ PRINCIPIOS Y CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SU VINCULACIÓN CON EL CONTROL INTERNO; CÁTEDRA DE CONTROL INTERNO Y ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES; <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/TRGobCorp2007.pdf>

La participación mientras más directa pueda ser, es mucho más eficiente. Deberá generarse un modelo de representación a diferentes niveles (distrito o zona) sólo cuando no sea viable operativamente la participación directa. En la ASE, se ha determinado un sistema de representación por el cual los consejeros nacionales elegidos en la Asamblea, no representan a su grupo o distrito, sino a todos los grupos del país. La interacción directa con los grupos, es de especial importancia para que los consejeros puedan conocer la realidad y necesidades de los grupos y distritos. Es importante que este acercamiento no sea de los grupos de los que vienen, de tal manera de sobrepasar el esquema de representar a “su” grupo o “su” distrito; ya que el modelo no ha sido diseñado desde esa perspectiva. Para garantizar la adecuada representación se deberá contar con un esquema que asegure la presencia de minorías y evite la concentración de poder en territorios o grupos específicos. Existen dos dinámicas que deben ser equilibradas, por un lado asegurar que existan el número y calidad de perfiles apropiados para las personas que gobiernen a la ASE, y por otro, que se promueva de la mejor manera la participación de todos los actores en la ASE.

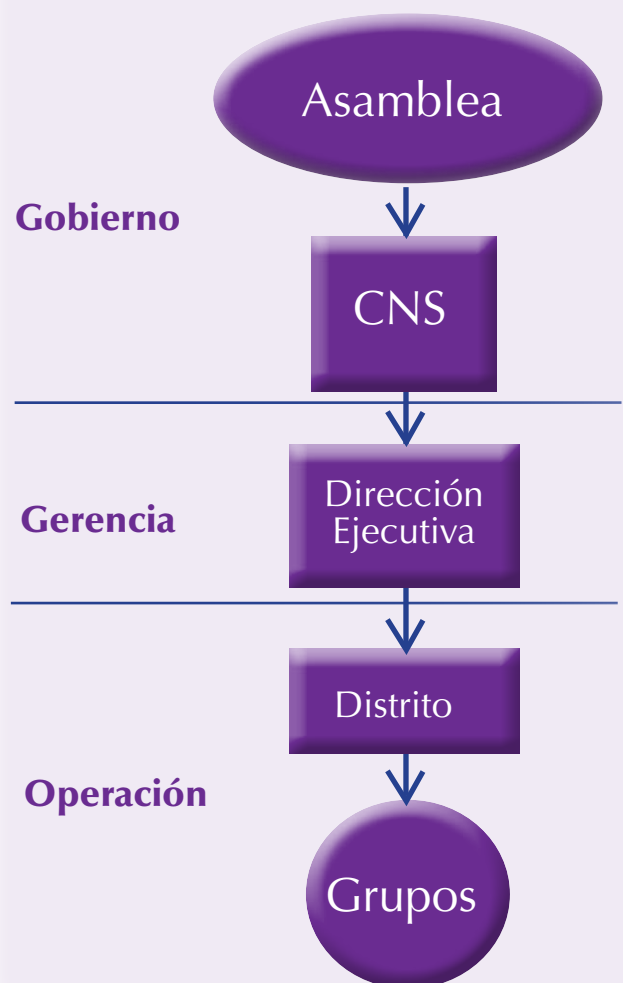
Gestión: Corresponde a la dimensión de la “Institucionalidad” y se da a través de la designación por perfiles y competencias. Los designados son escogidos por idoneidad y confianza en base a un proceso técnico, y constituye el equipo que gerencia la ASE. Las personas designadas podrán ser voluntarias o ejecutivas y deberán estar certificadas en razón del rol que vayan a cumplir.

La línea de ejecución se dará partiendo de los planes aprobado por el CNS, que serán implementados por la Dirección Ejecutiva a través del EQNAC y de los distritos.

Representatividad



Gestión



Complementariedad: Entre la dimensión de Movimiento y la Institucional, es decir entre los procesos de democracia y los de gestión, debe darse una dinámica de equilibrio y complementariedad que fortalezca a la ASE.

La estructura del Movimiento Scout (CNS, EQNAC, Distritos y Grupos), se complementan en sus roles, manteniendo la autoridad, resultado de la designación o delegación. Ninguna es más importante que otra, pero es fundamental que todas operen, en su ámbito específico, de manera alineada y coordinada a fin de potenciar los esfuerzos en vez de anularlos. Todas las instancias giran alrededor de nuestra misión.

La complementariedad también se deberá dar necesariamente entre las dimensiones de gobierno, gerencia y operación en el Movimiento Scout, respetando los diferentes niveles de decisión.

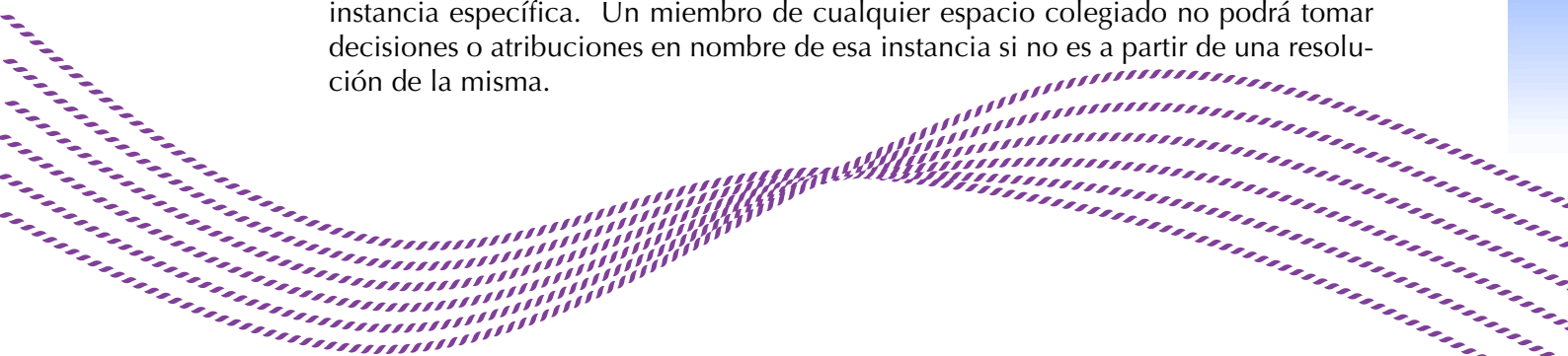
Voluntarios y Ejecutivos: La presencia de ejecutivos en la ASE responde a la necesidad de complementar y potenciar el rol de los voluntarios con mayores capacidades de gestión (tiempo de acción, experiencia, contactos) y con capacidades técnicas específicas. Los ejecutivos de ninguna manera remplazan a los voluntarios ni viceversa, se constituyen en complementarios en una misión única.

Los voluntarios por su calidad, no son ni menos capaces, ni menos responsables que los ejecutivos o viceversa. De la calidad de voluntario o ejecutivo dependerán las tareas y responsabilidades que les sean asignadas. Ambos tienen el mismo deber de cumplimiento.

Desconcentración: **En la descentralización además de la distribución de la ejecución se promueve la distribución de la toma de decisiones. En la desconcentración lo que se propone es que se mantenga** la unidad de criterios y centralidad en la toma de decisiones, pero también se distribuya la ejecución potenciando la respuesta efectiva a nivel local.

Participación ordenada y constructiva: El Movimiento Scout se construye con la participación de todos: scouts, voluntarios adultos y ejecutivos que acompañan el proceso. Para que sea viable esta cooperación tiene que estar enmarcada en un orden que promueva que todos los aportes sean constructivos. La institucionalidad deberá principalmente promover los espacios de participación, encausar y ordenar todos los aportes, evitando que sean desordenados o contradictorios, fortaleciendo las políticas y procedimientos adoptados en base a argumentos técnicos y comprobables.

Cuerpo Colegiado: Las instancias como la Asamblea, el CNS, el Consejo de Distrito y el Consejo de Grupo, son entes colegiados que tienen su autoridad en esa instancia específica. Un miembro de cualquier espacio colegiado no podrá tomar decisiones o atribuciones en nombre de esa instancia si no es a partir de una resolución de la misma.



5.

Niveles de Gobernanza en el Movimiento Scout

Hay cuatro grandes niveles en la dirección de la ASE: la Asamblea Nacional, el CNS, la Dirección Ejecutiva, que dirige a un EQNAC, en conjunto con los distritos y los grupos. Todas estas instancias deben entenderse como complementarias y alineadas en su acción.

No existe una diferenciación milimétrica de roles y funciones entre estas instancias. De manera madura y equilibrada deberán adaptarse al contexto específico, sin embargo es importante marcar diferencias para evitar duplicidades o peor aún que nadie atienda tareas que son importantes.

Ámbito de Gobierno del CNS: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, el CNS asume el gobierno y el liderazgo de la ASE, poniendo en práctica las decisiones de la Asamblea Nacional y asegurando que las operaciones de la ASE, se desarrollen de acuerdo con los principios más elevados, y dentro de su misión de Gobierno. El CNS, según el Estatutos y Reglamento tiene los roles⁹ de:

1. Misión
2. Alta Gerencia
3. Control
4. Operaciones muy Significativas

La Misión: Definida como el ejercicio de contraste y complemento de la estrategia, la estructura y la definición de valores que se expresa en la Planificación Estratégica.

Definir la estrategia, siendo el conjunto de Misión, Visión, Objetivos, es responsabilidad del Director Ejecutivo, DE, pero el CNS debe contrastarla, complementarla y enriquecerla, de igual forma con la estructura.

De igual forma el CNS propone los valores, como el conjunto de lineamientos morales y místicos que enmarcan las decisiones.

Alta Gerencia: Es el DE quien, en acuerdo con el CNS, selecciona y dirige al EQNAC y es el CNS quién debe seleccionar, evaluar, acompañar y motivar al DE.

Control: El CNS debe ejercerlo en varios temas: el control del financiero; control del cumplimiento de la normativa, control de calidad de gasto y cumplimiento de metas.

Operaciones muy Significativas: El CNS es quién debe aprobar decisiones de importancia institucional.

⁹ Lazatti Santiago; EL ROL DEL DIRECTORIO EN EL GOBIERNO DE LAS ORGANIZACIONES; http://lavca.org/wp-content/uploads/pastpresentations/Articulo_-_El_Rol_del_Directorio_en_el_Gobierno_de_las_Org_.pdf

Sólo las decisiones tomadas por el CNS como entidad son obligatorias. En consecuencia, las decisiones o instrucciones emitidas por miembros del CNS a título individual son un insumo muy importante para la aplicación de acciones y por lo tanto deben ser escuchadas, pero no son de carácter vinculante. El CNS, según el estatuto y reglamento, podrá actuar por medio de comisiones, según está reglamentado.

Ámbito de Gerencia de la Dirección Ejecutiva: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, la Dirección Ejecutiva asume, en colaboración con el CNS, la gestión de la ASE y dentro de su misión de Gerencia aplicando las políticas que defina el Gobierno de la ASE. Los roles de la Dirección Ejecutiva son:

1. **Gerenciar y administrar el crecimiento:** Por medio de una planificación e intervención de su equipo hacer operativa la misión, visión y políticas de la ASE por medio de estrategias y acciones concretas que evidencien resultados.
2. **Liderazgo de Procesos:** Propuesta y ejecución de la innovación necesaria en procesos y tareas que permitan el crecimiento institucional.
3. **Proponer Dirección a la Asociación:** Proponer planes y estrategias que le permita al nivel de Gobierno tomar decisiones.
4. **Asesoramiento Técnico:** Al nivel de Gobierno desde la visión técnica.

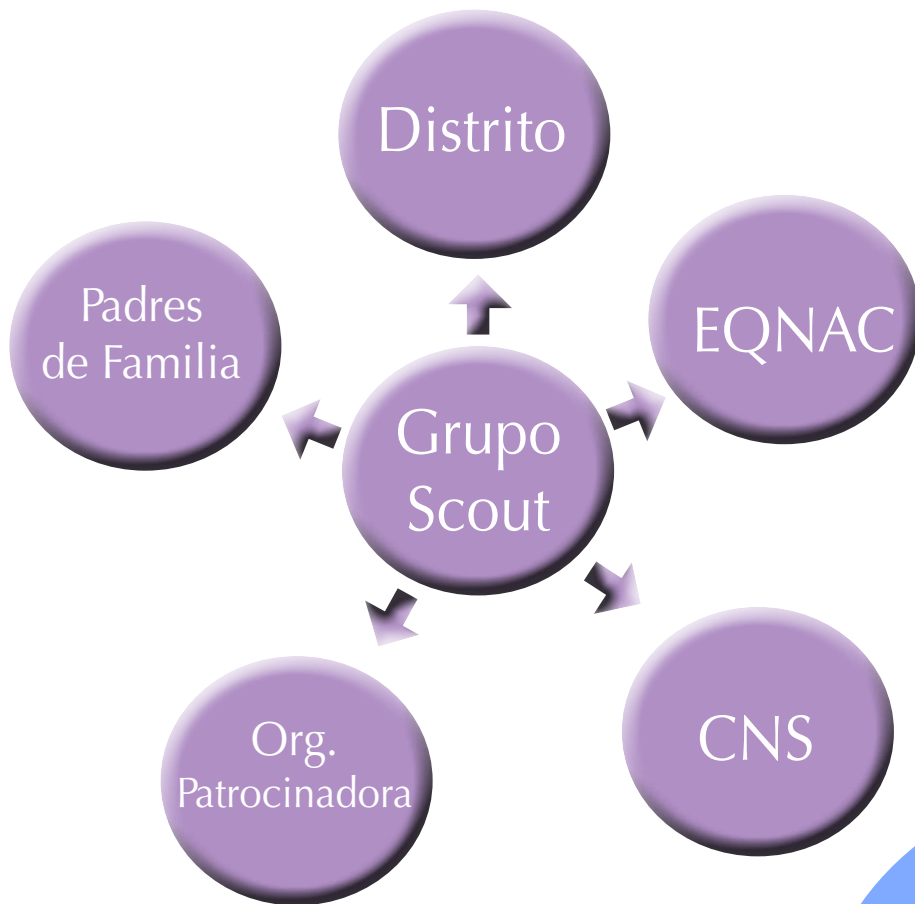
El Comité Ejecutivo liderado por el DE no es un órgano colegiado. El DE puede tomar decisiones diarias en el funcionamiento de la Asociación, basadas en su criterio y en los planes internos, sin requerir de un consenso del Comité Ejecutivo. A la vez el DE, es un actor ejecutor, administrador de los procesos que el CNS haya delineado, no por encima o al margen del mismo.



6.

Actores y Roles: siempre complementarios en la Gestión

Todos los roles y funciones deberán estar centradas en el funcionamiento de los grupos Scouts como célula fundamental. Los roles deberán ser complementarios en los diferentes niveles y atendiendo a su especificidad propia.



GRUPO

- Ejecuta las normativas definidas.
- Asegura la captación de voluntarios adultos y Scouts para el grupo.
- Asegura la formación y certificación de los voluntarios adultos del grupo.
- Aplica el programa de jóvenes en el grupo.
- Asegura la aplicación de normativa en el grupo.
- Asegura la participación en eventos y actividades distritales, y nacionales e internacionales.
- Genera plan de grupo a partir del Plan Distrital anual, PDA.

DISTRITO:

- Ejecuta las indicaciones de Gerencia del EQNAC, administrando el territorio Scout encomendado.
- Animación y fortalecimiento de grupos.
- Genera coordinación constructiva entre grupos.
- Vela por el cumplimiento de la normativa en el distrito.
- Genera nuevos grupos en el distrito.
- Resuelve conflictos locales.
- Promoción en la captación de adultos y chicos.
- Procura beneficios para los miembros de su distrito con gestiones locales.
- Organización y ejecución de eventos distritales.
- Genera su planificación a partir de la Planificación Operativa Anual, POA.

Equipo Nacional, EQNAC:

- Gerencia a partir de las indicaciones de gobierno del CNS.
- Produce material educativo.
- Genera protocolos, procedimiento y herramientas.
- Promueve campañas de posicionamiento del Movimiento.
- Genera eventos nacionales Scouts.
- Animación y seguimiento de distritos.
- Genera procedimientos y materiales para captación.
- Asegura provisión de libros, uniformes, material educativo.
- Resolución de conflictos.
- Ordenamiento territorial de los grupos.
- Genera coordinación entre distritos.



Consejo Nacional Scout, CNS:

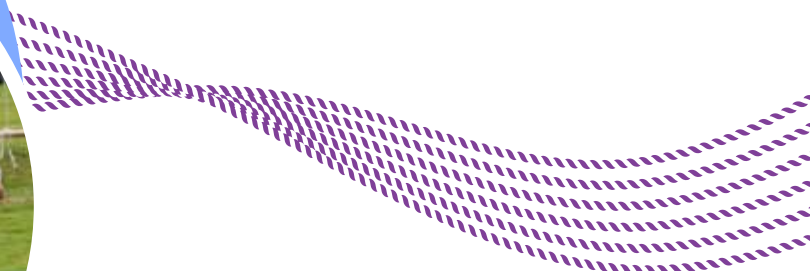
- Governa la ASE.
- Genera las políticas, valores y prioridades que guían a la ASE y potencian el resultado en los grupos.
- Fiscaliza los procesos de la gerencia del EQNAC.
- Aprueba POA.
- Manejo de Crisis nacionales.
- Operaciones muy significativas.

ORGANIZACIÓN PATROCINADORA:

- Provee el espacio para la activación del grupo.
- Es una de las fuentes de voluntarios adultos.
- Es una de las fuentes de Scouts.
- Acompaña el desarrollo del grupo y reporta al distrito o al EQNAC cualquier dificultad.
- Apoya en la medida de sus posibilidades la ejecución de actividades del grupo.

PADRES DE FAMILIA:

- Motivan la participación de sus hijos en el Movimiento Scout.
- Aseguran la inscripción de su hijo a la ASE.
- Apoyan y exigen la certificación de los voluntarios adultos.
- Participan y colaboran con el grupo.
- Conocen y apoyan los criterios de seguridad de participación de su hijo en actividades Scouts.



7.

Niveles de toma de decisiones y documentos habilitantes en la Dimensión de Gestión

Dentro de la dimensión de Gestión, las diferentes instancias tienen responsabilidades de tomas de decisiones a su nivel y respondiendo a su misión específica. Todas las decisiones deben ser claras, concretas, aplicables de tal manera que en los diferentes niveles se complementen y potencien generando sinergias.

Para el ordenamiento, aplicación y registro de las diferentes decisiones se cuenta con una clasificación de tipos de resoluciones según la instancia:

NIVEL	INSTANCIA	HERRAMIENTA DE DECISIÓN	DOCUMENTO DE REGISTRO
GOBIERNO	Asamblea Nacional	Estatutos. Aprobación Planificación Estratégica, P.E. Resoluciones de Asamblea.	Estatuto P.E. Acta Asamblea Nacional
	Consejo Nacional Scout, CNS	Reglamentos Políticas Valores Institucionales Aprobación Plan Operativo Anual Resoluciones de CNS.	Reglamentos Actas CNS POA
GERENCIA	Director Ejecutivo, DE; Equipo Nacional, EQNAC	Modelos Guías Instructivos Resoluciones de Comité Ejecutivo Propuesta POA Propuesta P.E.	Modelos Guías Instructivos Actas Comité Ejecutivo
OPERACIÓN (TERRITORIALIZADA)	Asambleas Distritales	Resoluciones de Asamblea Distrital	Actas Asamblea Distrital
	Consejos Distritales	Resoluciones de Consejo Distrital	Actas Consejo Distrital
	Equipos Distritales	Resoluciones de Comité Distrital	Actas Equipos Distritales
	Consejo de Grupo	Resoluciones de Consejo de Grupo	Actas Consejo de Grupo

Estatutos: Son la normatividad máxima de la ASE, son aprobados por la Asamblea Nacional a partir de propuestas del CNS. Los estatutos deben ser aprobados por el Ministerio de Educación.

Planificación Estratégica: La Planificación Estratégica, PE, marca el rumbo macro de la ASE y es presentada por el CNS y aprobada por la Asamblea Nacional. El EQNAC debe proponer un proceso de construcción participativa que culmine con una propuesta presentada al CNS.

Resoluciones de la Asamblea Nacional: Son mandatos superiores que se deben acatar a todo nivel y que son resueltos por mayoría en la Asamblea. Las resoluciones de asamblea pueden ser propuestas por la misma Asamblea o por el CNS. El EQNAC en caso de requerirse, presentará una propuesta de resoluciones al CNS para su previo análisis.

Reglamentos: Son normativas que permiten la viabilidad de los estatutos, son propuestos por el CNS o por el EQNAC y analizados y aprobados por el CNS. En caso que sea necesario este reglamento requerirá documentos que direccionen su ejecución que serán construidos por el EQNAC.

Políticas: El CNS define el direccionamiento de la ASE a partir de políticas que dan el marco general, el énfasis y las restricciones que consideren apropiadas. A partir de esas políticas el Director Ejecutivo con el EQNAC tiene la misión de implementarlas por medio de otras herramientas como son los: modelos, guías, instructivos y herramientas, según sea el nivel de operativización.

Las políticas generan el direccionamiento y límites, siendo esta la herramienta propia del CNS.

Valores Institucionales: Son principios que marcan el quehacer de toda la organización.

Planificación Operativa Anual, POA: Es el paso inmediato de acción que se desprende de la Planificación Estratégica Nacional, direccionada a un año específico. El POA se genera a partir de una propuesta del EQNAC recogiendo información de los distritos y grupos y luego es analizada y aprobada por el CNS.

Resoluciones del CNS: Son acuerdos dentro de lo enmarcado en los estatutos, las líneas generales aprobadas en la PE y dentro del área de gobierno de la ASE; no responden a medidas gerenciales, administrativas ni operativas. En caso que lo requiera para su implementación, el EQNAC deberá desarrollar los procesos o materiales necesarios.

Modelos: Son documentos a nivel operativo que viabilizan las políticas dictadas por el CNS. Los modelos contienen conceptos, procesos y roles respecto a temas específicos. A partir de estos modelos, en caso de ser necesario, se desprenderán guías e instructivos que clarifiquen protocolos a seguir. Los modelos son propuestos y aprobados por el EQNAC.

Guías: Son documentos a nivel operativo, que aclaran protocolos, temas y detalles específicos. Deben ser coherentes con las políticas, modelos, etc., que tengan correspondencia con el tema. Las Guías son aprobadas por el EQNAC.

Instructivos: Son documentos a nivel operativo, que definen protocolos, requisitos y plazos para la viabilización de una acción concreta. Deben ser coherentes con las políticas, modelos, etc., que tengan correspondencia con el tema. Los instructivos son propuestos y aprobados por el EQNAC.

Resoluciones de Comité Ejecutivo: Son acuerdos en el área gerencial, administrativo y operativo dentro de lo enmarcado en los estatutos, reglamentos, modelos, las líneas generales aprobadas en la PE y dentro del área de Gerencia de la ASE. No responden a resoluciones de gobierno. En caso que lo requiera para su implementación, los Distritos deberán desarrollar los procesos o materiales necesarios.

Resoluciones de Asamblea Distrital: Son acuerdos en el área operativa en el territorio del Distrito, dentro de lo enmarcado en los estatutos, reglamentos, modelos, guías e instructivos, comprenden aprobación de planes e informes distritales, designación de Comisionado, etc.

Resoluciones de Consejo Distrital: Son acuerdos operativos en el territorio del Distrito, dentro de lo enmarcado en los estatutos, reglamentos, modelos, guías, instructivos; comprende la preparación de la planificación para el Distrito en ese año.

Resoluciones de Comité Distrital: Son acuerdos en el área operativas en el territorio del Distrito, dentro de lo enmarcado en los estatutos, reglamentos, modelos, guías, instructivos y dentro del área operativa de la ASE; comprende el diseño y ejecución de la planificación del distrito y de todas sus actividades, así como la operación óptima de los grupos del distrito.

Resoluciones de Consejo de Grupo: Son acuerdos en el área operativa en el grupo, dentro de lo enmarcado en los estatutos, reglamentos, modelos, guías e instructivos, dentro del área operativa de la ASE y a partir del Plan de Grupo aprobado por el Distrito.

Todas las decisiones de estas instancias deben tener las siguientes características:

- **Legal:** Tomadas por la instancia competente a partir de un proceso pertinente.
- **Enmarcada en la decisión superior:** Siempre alineadas a las decisiones superiores.
- **Registrada:** Toda decisión debe ser registrada.
- **Socializada:** Toda decisión deberá ser publicada a las personas que les corresponda.

Todas las decisiones que tengan un impacto en un territorio determinado deberán ser analizadas y aprobadas por la autoridad competente en ese territorio (por ejemplo un evento que tenga convocatoria a los grupos del Distrito deberá ser conocido y aprobado por el Comisionado Distrital y su equipo, aunque no sea organizado por el mismo), de igual manera si el impacto no corresponde a un territorio específico sino a un área temática (por ejemplo una actividad de gestión de recursos que involucre la marca Scout, deberá contar con la aprobación de la Dirección de Gestión de Recursos del EQNAC).

Algunas de estas mismas instancias desde el enfoque de la **dimensión de Representatividad**, tendrán otros roles como designación de sus representantes.



8.

Áreas de acción de la ASE

L

a ASE define dos áreas de acción: Educativa y de Gestión Institucional. En el Área Operacional se encuentran: Programa de Jóvenes, Voluntarios Adultos y Crecimiento. En el Área de Acción Administrativa: Gobierno, Dirección, Administración, Proyectos, Marketing, etc.

Educativa



Gestión Institucional



ÁREA DE ACCIÓN	NOMBRE	OBJETO
EDUCATIVA	Crecimiento	Promover el crecimiento cuantitativo de la ASE
	Programa	Promover la aplicación adecuada y eficiente del Programa Educativo y la participación de jóvenes
	Material Educativo	Promover la producción de material apropiado para la aplicación de programa.
	Eventos	Promover la organización de eventos que ofrezcan más y mejores experiencias a los chicos
	Voluntarios Adultos	Promover el contar con más y mejores voluntarios listos (en número, capacitación, motivación y disposición)
	Animación Territorial	Promover la organización eficiente de los territorios atendiendo las necesidades reales de grupos y distritos.
GESTIÓN INSTITUCIONAL	Gobernanza	Promover la Cultura organizacional.
	Dirección	Liderar y Coordinar los procesos.
	Administración	Administrar de la manera más efectiva los recursos con los que se cuenta según la misión de la ASE.
	Gestión de Recursos	Procurar la mayor y mejor captación de recursos de la manera más distribuída y sostenible posible.
	Imagen y Comunicación	Promover el posicionamiento efectivo de la ASE en la sociedad y un alto nivel de comunicación interna.
	Proyectos	Promover experiencias de servicio a la sociedad a la vez que son oportunidad de posicionamiento, captación de recursos y oferta de experiencias de formación para adultos voluntarios y chicos.

Todas las instancias de la ASE deberán realizar su planificación, evaluación e informes a partir de estas áreas de acción. Esto permitirá por un lado el establecer las acciones de complementariedad entre las diferentes instancias y al mismo tiempo desarrollar todas las áreas del Movimiento Scout de manera equilibrada.

9. Crecimiento

El crecimiento es responsabilidad y tarea de todos. Desde los grupos encargados de cumplir sus metas de crecimiento de Scouts y de voluntarios adultos, hasta del EQNAC en su rol estructural e interinstitucional.

El crecimiento es, por un lado consecuencia de la buena gestión de varios factores indirectos (programa, gestión de voluntarios, imagen, entre otros), pero por otro requiere tareas y estrategias específicas destinadas a detonar el mismo.

Los distritos realizarán los eventos que consideren para la promoción necesaria que promueva el crecimiento de los mismos, alineados y coordinados con los planes nacionales de crecimiento.

10. Planificación y Seguimiento

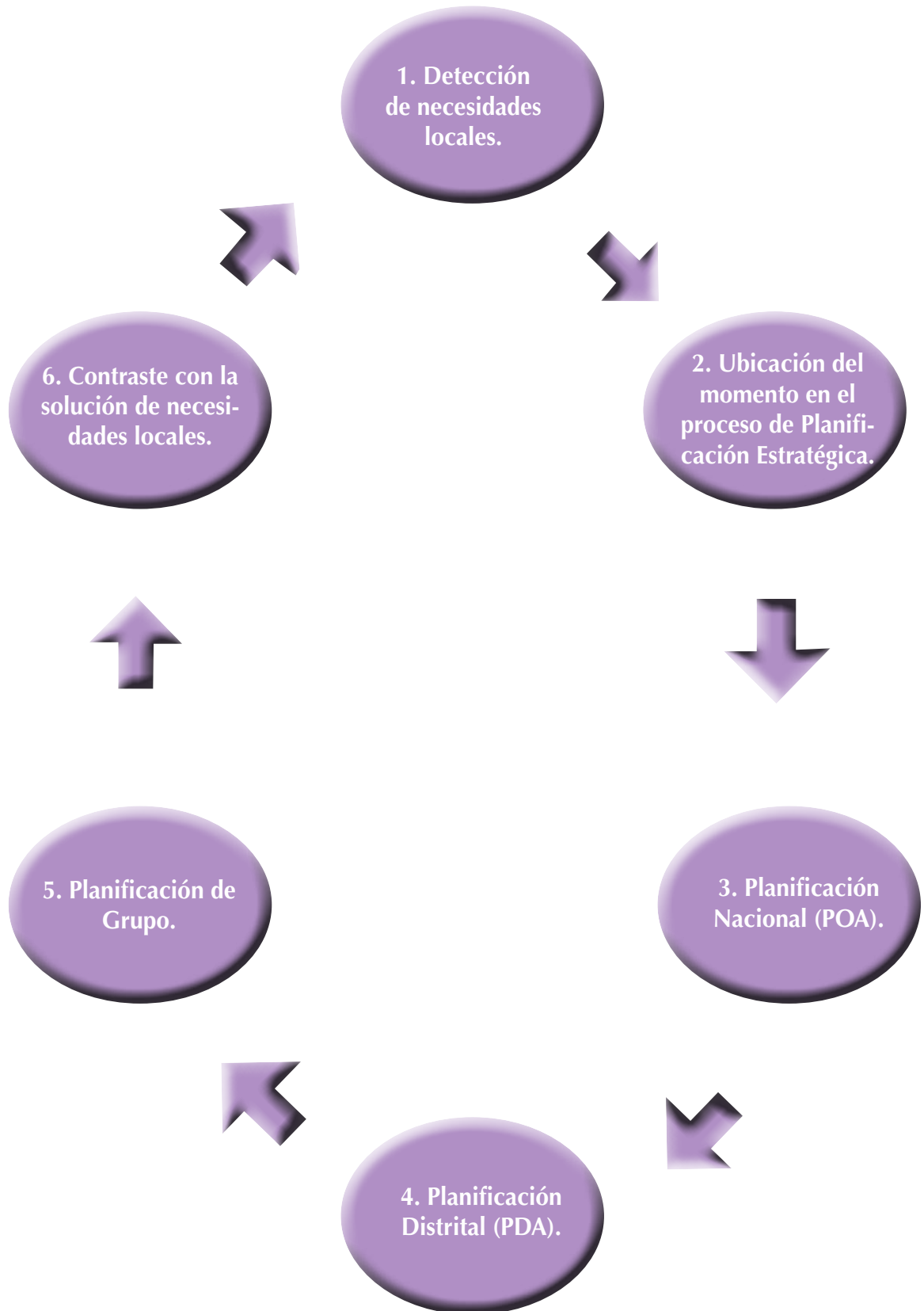
Todas las instancias de la ASE se direccionarán por una planificación que marque su norte [(Asamblea: Planificación Estratégica (P.E.); CNS: Metas Anuales del CNS; EQNAC: Plan Operativo Anual (POA); Distritos: Plan Distrital Anual (PDA); Grupo: Plan de Grupo)], y contra la cual se contrastarán los resultados al finalizar el período.

En la planificación se deberá tener en cuenta:

- Toda planificación tendrá un proceso de seguimiento y de asesoramiento desde la instancia superior.
- Toda planificación se construirá a partir de: la Visión y Misión del Movimiento Scout, un Plan Global o superior, la evaluación de resultados anteriores y la evaluación de entorno local.
- Toda planificación deberá ser presentada para ser validada y aprobada por la instancia superior.
- Toda planificación partirá de referencias superiores, así como de experiencias anteriores en esta área. Los informes y aprendizajes anteriores deben ser la base del diseño de la nueva actividad, para esto en los antecedentes se presentarán los documentos referenciales que han servido como insumos para evitar repetir errores anteriores.
- Toda planificación tendrá al final de su ejecución un proceso de evaluación y de informe de resultados a la instancia superior.



En la Guía de Planificación se detallarán los procesos y matrices específicas para los documentos de planificación de las diferentes instancias pero la lógica de planificación será:



11. Ordenamiento Territorial:

“La Estructura sigue a la estrategia”¹⁰. Según el Estatuto, el ordenamiento territorial de la ASE es el mecanismo operativo por el cual la Asociación Scouts del Ecuador organiza a los grupos de tal manera que permita asegurar su operación y crecimiento en forma ordenada y eficiente.

La estructuración y organización de los grupos responde exclusivamente a temas operativos y no políticos o de representación. El nivel de gobernanza y representatividad debe ser analizado desde otra perspectiva.

El proceso de ordenamiento territorial debe ser analizado tanto a nivel nacional con la creación y articulación de Distritos, así como a nivel Distrital con la organización de zonas, en caso que amerite. Todo este proceso se lo realizará a partir de criterios técnicos.

12. Aprendizaje sistemático e Institucionalizado

El proceso de evaluación además de ser un ejercicio de rendición de cuentas, es sobre todo un mecanismo de sistematización e institucionalización de aprendizajes para la ASE.

Se debe evitar que los aprendizajes que dejan las experiencias se queden sólo en personas y no pasen a las estructuras por medio de documentos. Los aprendizajes institucionales deben ser tomados en cuenta como punto de partida de futuras experiencias.

Todo evento, proyecto o programa, deberá, desde su diseño, contar con un mecanismo de monitoreo, evaluación e informe final. Los procesos de diseño de programas, proyectos y eventos, deben partir del análisis y capitalización de estos informes y aprendizajes.

Todos los informes deben reposar de manera ordenada y sistemática tanto en las respectivas instancias que aprobaron el evento, proyecto, programa, u otro, así como en la instancia que lo ejecutó.

Los formatos de informes deben ser lo más claros y explícitos en relación a toda la información, especialmente en lo referente a lecciones aprendidas y limitaciones encontradas.

¹⁰OSI; Política de Desarrollo Institucional.

13. Traspaso de información e inducción

Las limitaciones de la rotación de los voluntarios tienen que ser suplidas y compensadas por una estructura que facilite la inserción de nuevas personas en los roles establecidos, sin que se produzca un costo en la continuidad de los procesos. La planificación institucional, la rendición de cuentas y los procesos de inducción, facilitarán que las personas nuevas puedan dar continuidad a un proceso de desarrollo y no generar acciones puntuales y aisladas en su período respectivo. Los pasos a seguir son:

- Todo responsable de un rol, deberá actuar en base a una planificación e informes de avances de su gestión, para que en caso de faltar la persona responsable, puedan guiar a su remplazo manteniendo una línea de continuidad en la gestión.
- Todo responsable al terminar un rol específico deberá como parte de su responsabilidad, producir los informes detallados necesarios, además de entregarlos, estudiarlos con la nueva persona que asume el cargo y acompañar a ésta persona en los dos primeros meses de su gestión. Este proceso de traspaso ordenado de información y roles, deberá ser supervisado y finalmente aprobado por el responsable de la instancia superior.
- Todo responsable deberá presentar un informe al terminar su rol, el mismo que debe ser entregado al nuevo responsable con el proceso correspondiente. En el informe constará la firma de la persona que termina el rol, de la que inicia y del superior de esa instancia que certifica y acompaña el proceso eficiente de traspaso.
- Cada rol tendrá un proceso de inducción definido que deberá ser responsabilidad del inmediato superior.



14. Imagen Corporativa

La imagen corporativa es el conjunto gráfico que nos representan institucionalmente y es parte del capital institucional de la ASE. Representa nuestra identidad y misión frente a la sociedad.

Todos los documentos, materiales y emblemas de las diferentes instancias que sean visibles hacia la sociedad u otras instancias, deberán estar alineados a la imagen corporativa de la ASE.

El uso de la marca Scout es un derecho de todo miembro, siempre que sea para identificarse como parte del Movimiento y en acciones con sintonía con la misión y línea institucional. Bajo ningún concepto la Marca Scout podrá ser usada para presentar, tanto interna como externamente, mensajes contrarios a la misión o línea institucionalidad de la ASE.

15. Comunicaciones

El tejido de comunicaciones que se construyen dentro de la ASE es parte del capital y la cultura institucional. Las comunicaciones tienen normas que promueven que éstas sean ocasión de construcción, coordinación y motivación entre miembros. Lineamientos para una comunicación ordenada son:

- En caso de solicitudes, recomendaciones o reclamos, la comunicación debe ir desde el representante del espacio que quiere realizar el aporte, dirigido al responsable de la tarea que se espera mejorar.
- No se deberá enviar comunicaciones electrónicas con copias masivas, sino exclusivamente a los responsables de atender el nivel del tema propuesto.
- En caso que las personas responsables de analizar y resolver la situación no atiendan la solicitud, se deberá enviar comunicación del tema al inmediato superior.
- En caso de denuncias, éstas deberán ser encaminadas al ente específico y siguiendo la reglamentación respectiva. No se deberá generar sospechas o comentarios de manera abierta sino concretar la denuncia respectiva.



16. Rendición de Cuentas y Transparencia

L

a ASE en todas sus instancias tendrá como norma básica la transparencia y rendición de cuentas.

Lineamientos para la rendición de cuentas son:

- La rendición de cuentas deberá ser realizada por los ejecutores de los planes a las instancias que los aprobaron.
- La rendición de cuenta no podrá pasar bajo ningún concepto más allá de tres meses de terminado el período en el que se ejecutó el plan.
- La rendición de cuentas se desarrollará a partir de las metas propuestas.
- La rendición de cuentas deberá tomar como criterio de manera progresiva la calidad de gasto.
- La rendición de cuentas se realizará según los períodos establecidos en el reglamento de la ASE y en base a los recursos recibidos en y durante el periodo de gestión.

17. Manejo de Finanzas

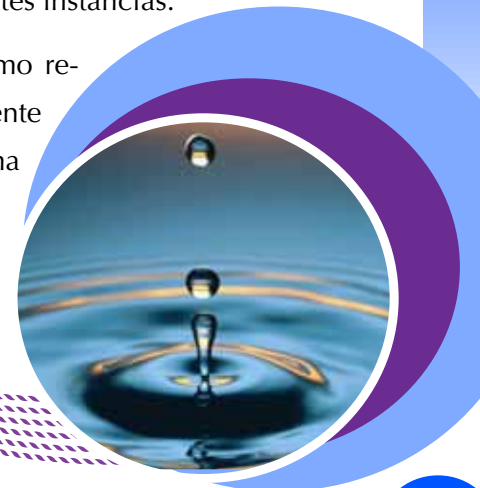
E

l manejo de las finanzas debe estar ligado totalmente al proceso de planificación y gestión, por lo tanto seguir los mismos parámetros de planificación y rendición de cuentas.

El manejo contable de los recursos y los documentos justificativos en los distritos y grupos deberán referirse a las normas establecidas en la legislación ecuatoriana y que se encuentran en la guía específica.

Los informes económicos deberán ser presentados además de a las instancias que han aprobado los presupuestos, a los padres de familia y beneficiarios de los diferentes instancias.

Dentro del proceso de rendición de cuentas será indispensable como requisito para habilitar la inscripción de los distritos y grupos del siguiente año, la presentación del presupuesto para el próximo año. De la misma manera la presentación de informes económicos.



18. Gestión de Recursos

Toda instancia (grupo, distrito, EQNAC) deberá realizar la gestión de recursos necesaria a fin de contar con los recursos oportunos para su actividad y la promoción del Movimiento Scout.

En medio de esta tarea, toda relación que requiera de un convenio interinstitucional deberá ser primero propuesta, analizada y respaldada por el EQNAC. El Presidente Nacional es el único autorizado para la firma de convenios de cooperación interinstitucional, así, toda relación que involucre la marca y nombre Scout debe ser conocida por las instancias correspondientes.

Las gestiones de recursos deben realizarse con instituciones en el mismo nivel de su ámbito de acción. Las empresas, instituciones gubernamentales, de cooperación internacional u otras de alcance nacional serán abordadas por el EQNAC; las provinciales por el Distrito; y, las locales por los grupos en coordinación con el Distrito, a fin de evitar choques en gestiones.

Las gestiones de recursos que se realicen deberán estar en completa sintonía con los fines del Movimiento Scout, la planificación y normativa vigente.

Finalizada la acción o período para el que se han solicitado los recursos, se deberá presentar un informe del uso de los mismos, tanto a la institución que los ha aportado, así como dentro del informe económico a la instancia respectiva en la ASE.



19. Régimen Disciplinario

En caso de que un voluntario adulto haya cometido una infracción contra la normativa de la ASE, el reglamento establece el rango de sanciones que, por delegación del CNS, puede ser aplicado en cada uno de los niveles.

Todo proceso disciplinario deberá ser legítimo y legal. El derecho al debido proceso, a la legítima defensa y a la apelación, deben ser respetados en todo momento e instancia.

En caso que se determine justificadamente que el voluntario adulto no cuenta con el perfil, actitudes o competencias apropiadas para cumplir su rol, aunque no se trata de un proceso disciplinario, el caso será analizado y resuelto a partir de lo que determina el Modelo de Gestión de Adultos, exclusivamente por la Dirección Nacional de Formación y Voluntariado. La ASE se reserva el derecho de admisión de voluntarios adultos como una forma de precautelar la seguridad y bienestar de los Scouts.

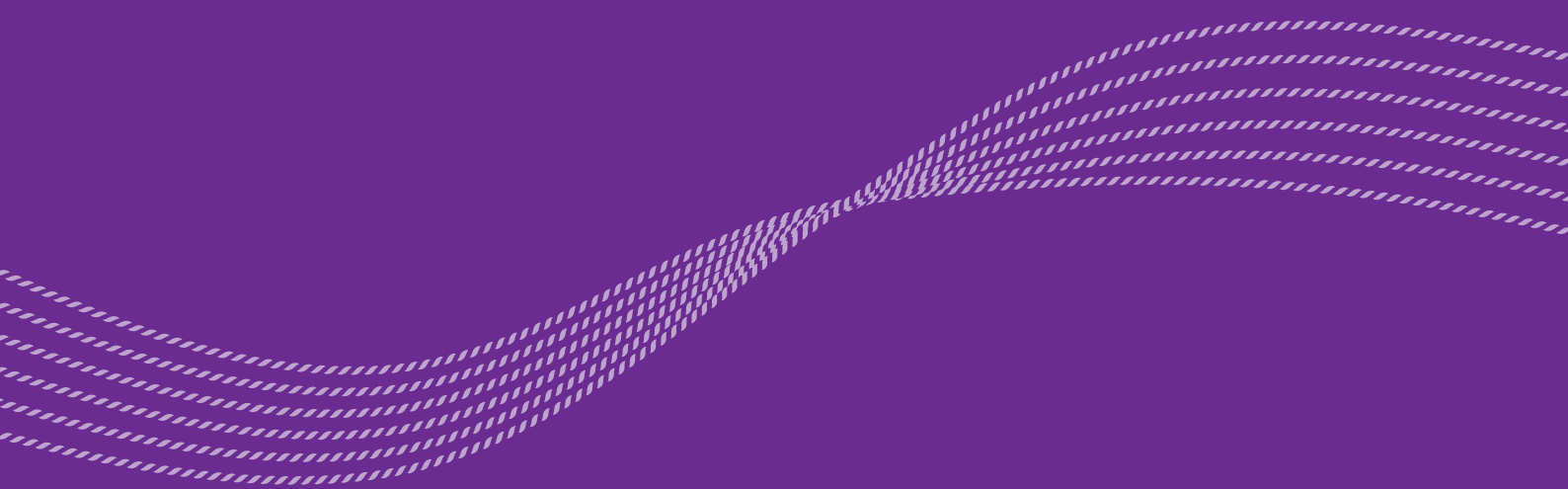
Los errores de los beneficiarios Scouts no son sancionados sino son ocasión de reflexión y crecimiento dentro del proceso educativo del chico.



20. Bibliografía

- ASE; Estatutos ASE, Reforma 2010.
- ASE; Reglamentos ASE, Reforma 2010.
- BENITEZ JULIO; El Gobierno Corporativo en el Movimiento Scout; 2011
- OSI; Política de Desarrollo Institucional; 2001
- OSI; Ruta a la Excelencia; 2010
- OSI; Conceptos Básicos sobre Modernización y Funcionamiento de las Estructuras de las Asociaciones Nacionales.
- OMMS; Constitución Mundial; Reformada Enero 2011.
- SÁNCHEZ RAÚL; Encuentro Sub Regional Red de Desarrollo Institucional; Quito 2011.





SCOUTS[®]
Ecuador

www.scoutsecuador.org