

GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE PROYECTO ESTRATÉGICO 2016-2020

El objetivo central de este proyecto

La Asociación de Guías y Scouts de Chile se encuentra a mitad de camino en el desarrollo de un proyecto estratégico a 10 años. Ha transcurrido la primera parte de la iniciativa, de 2011 a 2015, y ahora se debe programar de 2016 a 2020.

Haciendo memoria: comprender lo hecho y pensar lo que se hará

Para comprender lo hecho desde 2011 en adelante, es necesario primero dar una mirada a la Asociación en la década anterior a 2010, especialmente entre los años 2007 a 2011, cuando emergieron todos los problemas antes latentes, configurando una profunda crisis que acumuló errores y fracasos que se sucedían unos a otros sin que paralelamente existiera una estrategia de salida y cuyas señales principales eran las siguientes: **a)** arrastre de una deuda millonaria que a fines de 2010 superaba 5 veces los ingresos del presupuesto anual y cuyos intereses desangraban los pocos recursos disponibles; **b)** una carencia de orientaciones y apoyo en método, programa de jóvenes, formación de recursos adultos y existencia de material educativo; **c)** consecuentemente, una membresía en continua disminución; **d)** una incapacidad para organizar y dirigir grandes eventos motivantes -entre ellos el Jamboree Nacional del Centenario (2009)- y **e)** una desconfianza generalizada de las bases en el futuro y en la capacidad de sus estructuras y dirigentes para superar la crisis, lo que conformaba una sensación de cierre de operaciones. La única esperanza la constituía el *proyecto educativo institucional* (PEI), elaborado tres años antes por sus dirigentes más lúcidos y que a la fecha no había logrado aún concretarse en un plan específico.

Contando sólo con esa reserva de pensamiento, la Asamblea Nacional del año 2009 dio a este proyecto un renovado impulso cuando convocó al 8º Congreso Nacional Guía y Scout, el que tuvo lugar en el Centro Scout Mundial Pícarquín, los días 4 y 5 de septiembre de 2010.

Bajo el lema "La Asociación que viene", y con una participación sorprendente de casi 500 guadoras y dirigentes de todo el país, el 8º Congreso Nacional se constituyó en una instancia que permitió pensar el acontecer de la institución y recuperar la confianza en el cambio y en la capacidad de buen número de sus dirigentes para hacerlo posible. Un evento de esta naturaleza no tenía lugar desde el año 1984, es decir, desde hacía más de un cuarto de siglo, cuando se realizó el Congreso "El Abierto Futuro", que marcó el compromiso de la Asociación con los programas sociales. Son buenos los Congresos para la Asociación, el anterior al de 1984, celebrado en 1972 durante la unificación, había definido los fundamentos en base a los cuales se produjo la unidad de todas las asociaciones de scouts y guías que existían antes de 1970.

De acuerdo a los términos de referencia establecidos por el Consejo Nacional, el 8º Congreso Nacional analizó y concluyó en un proyecto de **Visión 2020**, que procuró ser un dibujo a grandes rasgos del futuro esperado, una respuesta compartida a la pregunta "¿hacia dónde vamos?" y que propuso a todos un punto de llegada, un "deber ser" de la Asociación para los siguientes 10 años. Pocos días después de finalizado el Congreso, el Consejo Nacional aprobó oficialmente la Visión 2020.

Inspirados por esa visión se elaboró el *Proyecto Estratégico 2015*, que orientó las grandes líneas de la acción en el quinquenio 2011-2015. El primer paso de este proyecto consistió en la realización de un **diagnóstico** lo más completo posible. Con ese objeto se realizó una encuesta a dirigentes de Unidad, cuatro focus groups, diez entrevistas a dirigentes y un extenso análisis FODA, en el que participó más del 50% de los distritos de la Asociación.

La confrontación entre la información proporcionada por el análisis de la realidad 2010 y el futuro esperado por la Visión Compartida 2020, dio origen a 23 **nudos de gestión**. Ellos resultaron de las debilidades que con mayor frecuencia fueron mencionadas en los análisis FODA del año 2010, y constituyen un punto de tensión en que se cruzan diferentes variables que repercuten en todo el sistema institucional. Su mal funcionamiento puede entorpecer el desarrollo y convertirse en una dificultad insoluble. En consecuencia, los nudos de gestión detectados identifican los puntos deficitarios de la situación 2010 de la Asociación y su resolución fue abordada por el Proyecto Estratégico 2015.

Para responder de manera sistemática a esa necesidad y de acuerdo a la experiencia aportada por los autores de la comisión respectiva, los nudos de gestión fueron agrupados en 9 **componentes estratégicos**, distribuidos a su vez en 4 **áreas** que comprenden todo el quehacer institucional.

ÁREA ESTRATÉGICA	COMPONENTES ESTRATÉGICOS
Métodos Educativos	Programa de Jóvenes Desarrollo de los Animadores Adultos
Arquitectura Organizativa	Estructura, Gestión y Operaciones Normativa, Procesos y Cultura
Recursos Materiales	Finanzas, contabilidad y sistemas de control Administración patrimonial
Relaciones	Imagen Interacciones institucionales Cooperación internacional

Para cada componente fue elaborado un **resultado estratégico esperado 2015**, es decir, un estado a lograr mediante un proceso desarrollado con relación a ese componente durante todo un quinquenio. Es más que un objetivo terminal cuyo cumplimiento se medirá al término del período, es un *estado institucional consolidado* que progresa y se evalúa en cada uno de los 5 años del Proyecto.

Consecuente con lo anterior, cada uno de esos 5 años que comprende el Proyecto Estratégico 2015 se formuló un Plan de Acción Anual que contenía las actividades programadas, cuyo propósito consistió en aproximar lo más posible la realidad de la Asociación a ese resultado estratégico esperado. Los Planes de Acción Anuales suman un total de 48 páginas producidas durante el quinquenio.

De igual manera, todos los años, en el mes de noviembre, la cuenta rendida a la Asamblea Nacional por el Director Ejecutivo Nacional a nombre del Consejo Nacional se centró en un estado de avance del Proyecto Estratégico 2015. Estas cuentas suman en total 149 páginas y, al igual que los Planes de Acción, están a disposición de los miembros de la Asociación que lo soliciten. A lo anterior deben agregarse los informes periódicos proporcionados al Consejo Nacional sesión a sesión, por escrito u orales, generales o específicos, en un promedio aproximado de 4 reportes por año.

La planificación estratégica, junto con la formación y los informes de los eventos, constituyen parte de las pocas áreas de la Asociación que durante los últimos 5 años transcurridos pueden mostrar y poner a disposición de sus miembros un recuento informativo escrito de tal magnitud. Cuando se desee construir la historia de propósito de la Asociación, este material será una invaluable ayuda.

Para una primera evaluación de los resultados obtenidos gracias al esfuerzo estratégico entre 2011 y 2015, proponemos dar una mirada comparativa al estado, a fines de 2015, de las grandes señales que en este mismo documento se atribuyeron a la crisis puesta de manifiesto el año 2010: **a)** la deuda se ha reducido a una cuarta parte de la deuda original, no se han originado nuevos pasivos, desde mayo de 2011 el pago de salarios e imposiciones sociales se ha mantenido al día y el presupuesto de ingresos, sin contar los recursos que se reúnen para financiar el evento del año, ha crecido en promedio un 150%; **b)** con apoyo en los documentos “*Marco conceptual del método scout*” y “*Esbozo*”, se han construido en torno a los métodos educativos orientaciones sólidas y estables y la participación en cursos se ha vuelto masiva; **c)** la membresía ha aumentado de 37.638 miembros al 31 de enero de 2011 a 49.485 al 31 de enero de 2016; **d)** todos los años, a partir de enero 2013, se ha realizado un evento nacional, con renovación de equipos directivos según las Ramas, con resultados metodológicos bien calificados por los participantes y observadores, sin producir déficit y con participaciones récords: 30.748 participantes en 4 eventos; y, por último, **e)** se ha recuperado la confianza generalizada de las bases en el futuro y en la capacidad de sus estructuras y dirigentes para superar la crisis, extendiéndose la convicción de que no hay nada que no podamos hacer, lo cual puede que presente nuevos riesgos.

Lo que no cambia en el Proyecto Estratégico 2016-2020

El Proyecto Estratégico 2020 que se desarrolla más adelante, tiene elementos que dan continuidad a la acción. Como es de suponer, se formula en base a la Misión del Movimiento y se mantiene la Visión 2020 formulada en septiembre de 2010 por el 8º Congreso *La Asociación que viene*.

Es poco probable que la Misión del Movimiento experimente cambios, ya que es para ese propósito que jóvenes y adultos han aceptado pertenecer al Movimiento, y si eso se altera o modifica se afecta la razón determinante de su adhesión. A su vez, la Visión, que sí podría cambiar porque contiene parte de la Misión y es una alternativa entre otras para un tiempo determinado, no es posible sin embargo intervenirla mientras se sucedan quinquenios que se deben evaluar y comparar dentro de un mismo período de acuerdo a igual parámetro. De lo contrario, no se podría evaluar el avance hacia una visión que en unos casos es una y en otros es otra.

MISIÓN DEL MOVIMIENTO

Según los acuerdos emanados de los organismos máximos de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) y de la Asociación Mundial de las Guías Scouts (AMGS), la Misión del Movimiento Guía y Scout se define en los siguientes términos:

Mediante un sistema de valores basado en principios espirituales, sociales y personales, que se expresan en la Ley y la Promesa, nuestra misión 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 aplicando el método scout, que convierte al joven y a la joven en el principal agente de su desarrollo, de manera que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.

Del enunciado de la Misión se desprenden algunas definiciones básicas del Movimiento Guía y Scout:

- Los jóvenes son el centro de su acción, a los que invita a convertirse en los principales agentes de su desarrollo y así participar en la construcción de un mundo mejor.
- Se interesa por su crecimiento pleno como personas.
- Proclama su carácter contribuyente respecto de otros agentes educativos, con los que no compite y a los que no excluye, fundamentalmente la familia, la escuela, las iglesias y otras organizaciones que se han propuesto el crecimiento de los jóvenes.

Tampoco cambia: LA VISIÓN 2020

(Aprobada por el 8º Congreso Nacional Guía y Scout, "La Asociación que viene", 5 de septiembre de 2010 y por el Consejo Nacional de la AGSCh en su reunión del domingo 12 de septiembre de 2010.)

En el año 2020, a ciento once años de su nacimiento en Chile,

"Vemos al Movimiento Guía y Scout como una fuerza social educativa vigente, valorado por la familia y la comunidad, fiel a su propósito, a sus principios, a sus valores y a su método, contribuyendo a satisfacer las necesidades de los jóvenes y de la sociedad.

Lo vemos integrado por la mayor cantidad de niños, niñas y jóvenes de su historia, sin distinciones de ningún tipo, que participan con entusiasmo en la determinación de sus proyectos y de manera progresiva llegan a ser agentes de cambio, que promueven la protección del medioambiente y el desarrollo sostenible, y que contribuyen a crear en el país condiciones de equidad, inclusión y justicia social.

Lo vemos apoyado por jóvenes y adultos de ambos sexos, comprometidos con su crecimiento como personas y dispuestos a servir, competentes como educadores voluntarios, que son testimonio de los valores del Movimiento y contribuyen de manera significativa al desarrollo de niñas, niños y jóvenes.

Vemos a la Asociación de Guías y Scouts de Chile como un espacio acogedor, cuyas estructuras nacionales y territoriales respaldan a sus dirigentes y guías y se enfocan en el servicio a los Grupos Guías y Scouts, estructura base donde el método prueba su eficacia en beneficio de los jóvenes.

La vemos democrática, participativa y descentralizada, eficiente en la gestión, efectiva en la comunicación, aplicando procesos institucionales ágiles y simples, siendo capaz de obtener los recursos financieros suficientes para su solvencia.

La vemos, en suma, como una organización inteligente, innovadora, que promueve la excelencia en su labor y tiende a la superación continua, posicionada como referente en la educación de los jóvenes."

Un elemento nuevo: los ÉNFASIS ESTRATÉGICOS

Los *énfasis estratégicos* son inflexiones de la Visión 2020 que resultan del logro de varias de sus propuestas y que ayudan a recordar lo que en ella es esencial.

Los énfasis abrevian el texto de la Visión sin disminuirla o mutilarla. Por el contrario, nos parece que destacan lo esencial y constituyen un telón de fondo inspirador: nadie duda que necesitamos ser más de los que hoy somos; mantenernos fieles a nuestro propósito y convicciones; ser una organización que busca la excelencia y precisamente por eso ser reconocidos por la comunidad y por nuestra propia gente, que aprecia que estemos enfocados en el servicio a los Grupos, lugar en que mayormente valores y método son vividos y practicados por nuestros jóvenes.

Cada vez que al programar tengamos una duda, recurramos a estos énfasis: ellos nos van a orientar sobre la forma en que podríamos resolver mejor esa duda en bien de nuestra Visión.

ÉNFASIS ESTRATÉGICOS PROYECTO 2020

En el año 2020, a ciento once años de su nacimiento en Chile, se aprecia en la acción de la Asociación de Guías y Scouts de Chile los énfasis que la guían:

- Fiel a su propósito, valores y método, integrado por el número más alto de miembros de su historia, el Movimiento Guía y Scout es reconocido por las familias y la comunidad como uno de los principales referentes chilenos en educación no formal de jóvenes.
- Organización inteligente, innovadora, ágil y efectiva, que promueve la excelencia, la Asociación de Guías y Scouts de Chile es valorada por sus miembros por estar enfocada al servicio de sus Grupos Guías y Scouts.

Otro elemento nuevo: solo 6 componentes estratégicos

Como lo hemos explicado, el Proyecto Estratégico 2005 contemplaba 4 áreas estratégicas y 9 componentes que formaban parte de esas áreas. A fin de reducir el Proyecto a los elementos con los cuales se trabajará efectivamente, no se mencionan las áreas -tema que no incide de manera significativa, salvo en una mejor visualización de los contenidos- y los componentes se reducen a 5, como se muestra en el cuadro que continúa:

COMPONENTES ESTRATÉGICOS PROYECTO 2020

- Programa de jóvenes
- Desarrollo de los animadores adultos
- Estructura, normativa y procesos
- Finanzas, contabilidad y sistemas de control
- Relaciones institucionales
- Cooperación internacional

Aunque el Proyecto Estratégico 2020 no es de manejo frecuente por todos los dirigentes de la Asociación, los que habitualmente operan con el Plan Anual de Actividades respectivo, este cambio simplifica la ubicación de los contenidos como parte de un componente determinado. A quienes más facilita la tarea es a aquellos que programan, ejecutan y evalúan acciones en los distintos campos que cubren las tareas destinadas a lograr los resultados esperados.

Y otro cambio: se reducen los nudos de gestión pero no los resultados esperados

En cada componente se han disminuido los nudos de gestión, los que se han reducido en razón de su alcance propiamente estratégico. En una organización no todo es de contenido estratégico, por lo que la cantidad de 23 nudos que contenía el Proyecto 2015 es excesiva, lo que se explica atendida la ansiedad de los participantes en el Congreso por incluir en la Visión y en el Proyecto 2015 la mayor cantidad de acciones que superaran la crisis antes descrita y que lo hicieran además en el menor tiempo posible. Adicionalmente, el alto número de nudos de gestión integrados al Proyecto Estratégico 2015 dificulta la atención a todos, con lo cual generalmente salen perdiendo los propiamente estratégicos.

Para cada nudo de gestión se ha determinado un **resultado esperado 2020**, el que debe existir para hacer la evaluación de salida con relación a ese nudo.

A continuación, se presenta el cuadro resumen de la programación efectuada para cada componente.

Componente Estratégico
PROGRAMA DE JÓVENES

NUDO DE GESTIÓN DETECTADO EL AÑO 2010

Mala gestión del proceso de actualización de método y programa: propuestas poco claras, excesivamente teorizantes, cambios constantes, falta de decisiones oportunas, carencia de material educativo y falta de apoyo a los Grupos.

RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2011-2015

Existencia de una propuesta educativa articulada y flexible, integrada entre todas las Ramas; apoyada por material educativo apropiado y accesible; cuya aplicación es animada en terreno con efectividad, facilitando a los jóvenes construir su programa de actividades y lograr sus objetivos personales.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- Luego de la publicación del documento *Marco conceptual del método y modalidad de animación del programa de jóvenes*, hoy se dispone de una propuesta completa para animar el programa de jóvenes en todas las Ramas. La propuesta se da a conocer y se practica en todos los cursos del sistema de formación, habiéndose editado en su apoyo los siguientes documentos: *Manual de la Rama Caminantes* y *Manual de la Rama Lobatos* para esas Ramas; y *Sistema de Especialidades* y *Explorar nuevos territorios con un grupo de amigos*, para las Ramas Guías y Scouts. La propuesta es consistente y articulada y su aplicación en las Unidades es de distinta intensidad.
- La realización de 4 eventos nacionales con una participación total superior a los 30.000 niños y jóvenes, ha sido bien calificada y ha favorecido la presentación de temas innovadores y nuevas posibilidades de actividades para el programa de jóvenes.

NUEVOS NUDOS DE GESTIÓN 2016-2020

- Edición incompleta de material educativo en apoyo a las nuevas orientaciones del programa de jóvenes mientras que la animación territorial de la propuesta se realiza de manera desarticulada, lo que redundará en niveles disímiles de aplicación.
- En el último tiempo han adquirido relevancia pública asuntos que siempre han estado latentes en la sociedad y en nuestro Movimiento, tales como violencia, deterioro del medioambiente, respeto a los derechos humanos, protección de la infancia y otros, ante los cuales, atendidos nuestros valores, debiéramos ser especialmente sensibles, manteniéndose sin embargo frente a ellos una actitud reactiva, con escaso impacto de las acciones emprendidas.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- Se ha completado la publicación de material educativo básico y complementario en todas las Ramas, incluyendo el seguimiento de la progresión personal y el fortalecimiento en estas materias de las capacidades de los animadores adultos, a la vez que la propuesta es animada en terreno de manera efectiva, articulada con las orientaciones del nivel nacional y flexible según el territorio.
- Las publicaciones incluyen material de motivación, orientación y apoyo para que los jóvenes actúen en campos relevantes que son metas prioritarias para la comunidad nacional y que están próximos a los valores y sensibilidad de guías y scouts.

Componente Estratégico

DESARROLLO DE LOS ANIMADORES ADULTOS

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS EL AÑO 2010

- Alta rotación y falta de competencia de guadoras y dirigentes de jóvenes; y carencia de maestría personal en los dirigentes institucionales.
- Sistema de formación de dirigentes frágil, deficitario y obsoleto, sin seguimiento ni conclusión de los procesos de formación; poco cumplimiento de los perfiles de cargo y sistema de tutorías lento y engorroso; pérdida de la vivencia; y poca práctica de vida en naturaleza.

RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2011-2015

Funcionamiento de un sistema de formación relevante que demuestra mejoría continua en el desarrollo personal y en la competencia para la función de los animadores jóvenes y adultos; tanto en la aplicación del programa de jóvenes como en la conducción institucional en todos sus niveles; y en número suficiente para las necesidades de la organización.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- A partir de la edición del Esbozo del Esquema de Formación se ha unificado la formación en torno a un solo sistema para todo el país, que hasta la fecha demuestra efectividad y aceptación tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. La transición hacia el nuevo formato de cursos y otras actividades de formación se está realizando con la participación activa de todas las Zonas del país.
- El sistema en uso implica un estrecho contacto entre formación y programa, enfatizando que la primera está al servicio del segundo. Al mismo tiempo se ha impulsado la formación institucional en el nivel del Grupo y se avanza en la entrega de preparación en este campo para los niveles territoriales y nacional.
- Se ha renovado el seguimiento de la práctica, relacionándolo con el trabajo en la Unidad y verificándolo desde el territorio. La Coordinación Nacional de Formación registra y utiliza informes y datos tanto de Cursos como de la práctica, y da seguimiento real a formadores y a la información que recibe.

NUEVOS NUDOS DE GESTIÓN 2016-2020

- Persiste la rotación de adultos en Unidades, Grupos y territorios; no ha crecido suficientemente su competencia para las funciones; no se alcanza la maestría personal requerida en la conducción institucional; no se realiza evaluación adecuada del desempeño; y no se ha desarrollado aún un sistema de retención fundado básicamente en la atención a los requerimientos propios del voluntariado.
- Carencia de visión estratégica sobre la formación en los niveles de Grupo y territoriales; dificultad para diagnosticar y para articular las orientaciones entregadas; y no se comparte suficientemente la preparación alcanzada.
- Demasiada prolongación de procesos de práctica; dificultad para su verificación; deserción de participantes y formadores; baja tasa de obtención de niveles; y carencia de información sobre la aplicación permanente de los aprendizajes.
- El aprendizaje continúa sin ampliarse a los asuntos propios de la gestión de voluntarios, lo que impide beneficiarse de los avances que existen en la comunidad sobre el tratamiento de animadores adultos voluntarios.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- El sistema de desarrollo de animadores adultos favorece la permanencia de dirigentes y guioneros en sus funciones; incrementa su competencia y la relaciona de manera estrecha con su desempeño; y permite una evaluación constante.
- Grupos y territorios promueven y apoyan el desarrollo de sus animadores adultos; y practican el aprendizaje en equipo compartiendo de manera constante la maestría personal alcanzada.
- El acompañamiento del desempeño de los adultos es un hábito y persiste más allá de la práctica supervisada; se integran los aprendizajes al ejercicio habitual de las funciones.
- En el acompañamiento en la tarea se han incluido respuestas apropiadas a las necesidades especiales del voluntariado y su desarrollo, tales como suscripción y mantenimiento de compromisos, apoyo para el perfeccionamiento continuo, toma de conciencia de la responsabilidad adquirida y entrega de reconocimientos.

Componente Estratégico
ESTRUCTURA, NORMATIVA Y PROCESOS
NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS EL AÑO 2010

- Estructuras inadecuadas a las necesidades actuales, que dan origen a una institución anquilosada y conservadora, cuyos organismos de conducción están centralizados y cerrados.
- Gestión igualmente centralizada, tanto a nivel nacional como regional, con bajo seguimiento de las políticas institucionales.
- Desvinculación entre las prioridades institucionales y las necesidades de los Grupos, con escasa animación territorial, apoyo y supervisión.
- Exceso de normas cuyas disposiciones han sido superadas y reglamentos que dejan demasiado espacio a la interpretación de las autoridades.
- Exceso de burocracia administrativa, centralización de la toma de decisiones, mala comunicación con los niveles territoriales e información demorada desde el nivel central y, en general, procesos lentos.
- Desencanto y pérdida de la credibilidad en la efectividad de la conducción, en especial respecto del nivel nacional.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS PARA 2011-2015

- Existencia de una estructura capaz de sostener una organización inteligente, flexible, innovadora, participativa, descentralizada y en mejora continua; con protocolos de gestión simples y efectivos, que permitan dar estabilidad a las operaciones, especialmente a las de animación territorial y apoyo en la tarea.
- Vigencia de una normativa que sustente y apoye la estructura, con énfasis en el establecimiento de procesos ágiles para la elección y designación de autoridades, toma de decisiones en todos los ámbitos, entrega de la información, ejecución descentralizada y evaluación participativa; recuperando así la confianza en la conducción institucional a todos los niveles.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- La ausencia de resultados por parte de la Comisión de Desarrollo Organizacional ha impedido dotar a las reformas estructurales de un marco teórico de referencia.
- A pesar de eso, los avances se han dado en aspectos prácticos, casi cotidianos, relacionados con la gestión y la vivencia de prácticas que se han considerado apropiadas en el marco de la estructura existente. La animación territorial ha crecido en frecuencia e intensidad en beneficio de los Grupos, tendiendo a agilizar los procesos en terreno y a sacar el mayor provecho posible a la dedicación de los voluntarios en las estructuras en que sirven. Ejemplos de lo señalado son: • la operación de un sistema de registro ágil y al alcance de todos; • la producción y distribución hacia los Grupos de los documentos de programa de jóvenes; • la realización eficaz de grandes eventos por tramo de edad; • la conducción de numerosas actividades de formación, vinculadas al programa que se lleva a cabo en los Grupos con la participación de formadores de todos los territorios.
- No obstante que no ha habido un cambio sistémico, esto es, que la estructura comience en un modelo de desarrollo, siga en el estatuto y concluya en el reglamento y normas internas, en una cadena de dependencia y relación que se inicia con el modelo, se han hecho ajustes menores en los distintos niveles, lo que ha permitido una mayor agilidad en la toma de decisiones, en las comunicaciones internas y externas, en las gestiones administrativa y financiera y en la responsabilidad de las tareas asumidas por las autoridades.

- El resultado anterior, básicamente fruto de la gestión, ha permitido el logro de dos resultados visibles: a) una recuperación de la confianza en el nivel nacional, lo que se puede medir en la disminución considerable de los Distritos que intermedian en el registro; y b) en el aumento del registro que en cinco años ha subido de 37.638 personas registradas a 49.485, con un 31,5% de crecimiento en ese periodo.

NUEVOS NUDOS DE GESTIÓN 2016-2020

- A pesar de los avances puntuales, se mantiene la tendencia de la mayoría de las estructuras en todos los niveles a demandar un grado de descentralización, ejecución y cumplimiento que esas mismas estructuras no aplican respecto de sí mismas o de aquellas que deben coordinar.
- Incumplimiento de los procesos establecidos debido a su desconocimiento, a su pérdida de vigencia, a la continuidad de malas prácticas o a su inaplicabilidad, existiendo la incertidumbre de que estos fenómenos se corrijan debido a la reforma del Estatuto y a la consiguiente promulgación del nuevo Reglamento.
- Inexistencia de un sistema interno de ética y control, que permita sancionar la indisciplina y las conductas contrarias a la normativa interna y, cuando corresponda, derivar los casos relativos a faltas, delitos y cuasidelitos que deban conocer los tribunales ordinarios de justicia.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- Existencia en todos los niveles de estructuras apropiadas a una organización flexible, participativa, descentralizada y en articulación constante entre sus componentes; con protocolos de gestión simples y efectivos, que permitan dar estabilidad a las operaciones, especialmente a las de animación territorial y apoyo en la tarea; todo lo cual ha sido previamente instalado en el Reglamento dictado de acuerdo con la reforma del Estatuto.
- Vigencia de una cultura de orientación hacia buenas prácticas por la aplicación de procesos simples y ágiles para la elección y designación de autoridades, toma de decisiones en todos los ámbitos, entrega de la información, ejecución descentralizada y evaluación participativa.
- Funcionamiento efectivo de un sistema de control ético y disciplinario, que se encuentra escrito y ha sido suficientemente aplicado como para determinar su procedencia, y cuyas disposiciones contienen la protección de los derechos de la persona y su dignidad.

Componente Estratégico

FINANZAS, CONTABILIDAD Y SISTEMAS DE CONTROL

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS EL AÑO 2010

- Carencia de recursos a todos los niveles e incompetencia para generarlos, gestionarlos y darles estabilidad.
- Poca transparencia en el manejo de los recursos materiales y financieros y en la información a las bases.
- Mala gestión en asuntos legales, laborales y otros.
- Pérdida importante de patrimonio a nivel nacional y territorial.
- Carencia de sedes nacional y regionales.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS PARA 2011-2015

- Obtención continua y diversificada en todos los niveles y ámbitos de la Asociación, de recursos financieros para cubrir presupuestos acordes con sus necesidades; existencia de un sistema de gestión de los recursos financieros en todas las estructuras institucionales; y operación de un protocolo adecuado para el manejo de asuntos legales y laborales.
- Disposición de una sede nacional apropiada; puesta en marcha de un programa de obtención progresiva de sedes regionales; y existencia de un sistema de registro, protección, incremento y valoración del patrimonio tangible e intangible de la institución.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- Si bien la Asociación no ha pasado de la carencia de recursos a la abundancia, los resultados sobre la disminución de la deuda (que en total se redujo en un 82%: de \$1.299.574.445 a \$365.516.218), y la disponibilidad financiera para gastos operacionales (entre el año 2010 y 2014, considerando los ingresos del evento del año, el presupuesto de la Asociación subió en un 214%, de \$283.055.105 a \$889.739.266), muestran que se dispone de mayor solvencia y que se ha alcanzado competencia para generarlos, gestionarlos y darles estabilidad.
- Ha existido transparencia en el manejo de los recursos materiales y financieros, se elaboran presupuestos tanto para los gastos ordinarios como extraordinarios y los balances se emiten en tiempo y son consistentes, como lo señala el último informe a la Asamblea Nacional emitido por la Comisión Revisora de Cuentas.
- La gestión de los asuntos legales podría tener mayores avances que los demostrados.
- Hoy se dispone de una sede nacional adecuada a las necesidades de la Asociación que permite a los voluntarios reunirse en un lugar apropiado. La sede se ha habilitado con fondos propios y según contrato permanece en administración de la Asociación hasta el año 2029. La obtención de sedes regionales no ofrece iguales resultados: solo se cuenta con inmuebles en el Distrito Bío-Bío y en la Zona Antofagasta.
- Los compromisos internacionales se encuentran al día y a partir de mayo 2011 se pagan oportunamente todas las cotizaciones previsionales.
- Los cuatro grandes eventos realizados en el periodo del anterior Proyecto Estratégico han entregado un superávit en beneficio de las finanzas institucionales, lo que ha significado nuevos beneficios para todos los miembros de la Asociación.

NUEVOS NUDOS DE GESTIÓN 2016-2020

- Carencia de recursos suficientes para solventar el pago del saldo de la deuda.
- Incertidumbre respecto a la estabilidad de los aportes financieros externos.
- Inexistencia de un equipo que apoye a la Asociación en la elaboración, presentación, administración, evaluación y rendición de proyectos.
- Gestión insuficiente de los asuntos legales en curso debidos a demandas por deudas.
- Falta de capacitación en distritos y zonas sobre la forma y el tiempo oportunos para generar recursos locales y efectuar rendiciones de cuentas.
- Insuficiente preparación de los cuadros directivos a todo nivel para encontrar, comprender y utilizar de manera relevante la información existente relativa a administración y finanzas.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- Existencia y funcionamiento de un equipo que apoya a la Asociación tanto en el desarrollo y presentación de proyectos como en la captación de recursos financieros adicionales.
- Funcionamiento de un servicio especializado en la atención de los asuntos legales por resolver.
- Capacidad instalada en distritos y zonas para la apropiada formulación de presupuestos, generación de recursos, administración y rendición oportuna de sus cuentas.

Componente Estratégico

RELACIONES INSTITUCIONALES

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS EL AÑO 2010

- Insuficiente imagen pública, pobre utilización de medios de comunicación y escasa presencia en la sociedad.
- Persistencia de prácticas que generan una imagen negativa.
- Carencia de materiales relativos a la imagen corporativa.
- Carencia de posición institucional ante temas de interés público y falta de aprovechamiento de la marca scout.
- Desconocimiento de la forma de hacer comunicaciones efectivas.
- Deficiente gestión de las actividades nacionales y baja calidad de lo entregado en ellas.
- Dedicación excesiva de tiempo a los pormenores de la vida institucional, en detrimento del conocimiento de tendencias actuales de niños y jóvenes, del cumplimiento de metas, de la evaluación de la realidad social del país o de la apertura a los sectores educativos.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS PARA 2011-2015

- Mejora continua de las acciones y elementos que originan y proyectan la imagen corporativa; e intervención en la cultura institucional promoviendo hábitos y prácticas acordes con los valores del Movimiento.
- Análisis continuo de las tendencias sociales contemporáneas en materias propias del Movimiento; aplicación de políticas institucionales fundadas en los análisis efectuados y en nuestros valores; existencia de estrategias de comunicación dirigidas a las autoridades, organismos y sectores sociales relacionados con los objetivos de la Asociación; y participación en todas las iniciativas sociales que se vinculen con la Misión del Movimiento.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- El aumento de la membresía y la mayor participación de guías y scouts en actividades que se realizan fuera de su local habitual, han incrementado la visibilidad del Movimiento, sin que necesariamente ello provenga de una mayor vivencia y testimonio de los valores; a la vez que la Asociación no posee un plan que destaque y reconozca estos testimonios en los jóvenes y carece de los medios para divulgarlos.
- Se ha avanzado en la gestión de las grandes actividades nacionales, las que de un modo general han mejorado de manera considerable su administración, contenidos y resultados.
- Debido en gran medida a la realización continua de grandes eventos, la Asociación ha incrementado notoriamente sus relaciones con distintas instituciones en ámbitos vinculados a sus valores y método. Así, se han ampliado los contactos en los servicios públicos, en instituciones privadas y en los ambientes académicos. Sin embargo, esta participación no ha significado una incorporación permanente del Movimiento a los centros educativos más prestigiados, aun cuando la opinión pública parece mantener una percepción favorable de la labor de la Asociación.
- La Asociación aún tiene necesidad de acceder o mantener a iniciativas sociales y educativas que se vinculen estrechamente con la misión del Movimiento.

NUEVOS NUDOS DE GESTIÓN 2016-2020

- Utilización insuficiente de medios de comunicación para el posicionamiento de la Asociación y difusión de sus valores.
- Escasa posición institucional ante temas de interés público, poco conocimiento de las iniciativas actuales en relación a la situación de niños y jóvenes, insuficiente evaluación de la realidad social del país y falta de apertura a los sectores educativos y sus iniciativas.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- Instalación de una cultura institucional que promueve hábitos y prácticas acordes con los valores del Movimiento y mejora en forma continua las acciones y elementos que originan y proyectan la imagen corporativa.
- Análisis permanente de las tendencias sociales contemporáneas en materias propias del Movimiento; aplicación de políticas institucionales fundadas en los análisis efectuados y en nuestros valores; existencia de estrategias de comunicación dirigidas a las autoridades, organismos y sectores sociales relacionados con los objetivos de la Asociación; participación en todas las iniciativas sociales y educativas de interés público que se vinculen con la Misión del Movimiento.

Componente Estratégico
COOPERACIÓN INTERNACIONAL
NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS EL AÑO 2010

- Cotizaciones internacionales impagas y suspensión de la pertenencia a la Organización Mundial del Movimiento Scout y a la Asociación Mundial de las Guías Scouts.
- Pérdida de la posición de liderazgo internacional de la Asociación en los ámbitos guía y scout.

RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2011-2015

- Operación activa y continua de una política de relaciones con las asociaciones guías y scouts, particularmente las iberoamericanas, con el propósito final de recuperar para la AGSCh su posición de liderazgo en la cooperación internacional.

RESULTADOS LOGRADOS 2011-2015

- La Asociación está al día en los pagos de las cuotas anuales con la OMMS y la AMGS desde el año 2011; y con la misma fecha ha llegado a convenios de pago de la deuda histórica, los que tienen una duración de 10 años en el caso de la OMMS y 20 años para la AMGS. Luego de estos acuerdos la Asociación ha sido reintegrada en plenitud a ambos organismos internacionales.
- En el quinquenio 2011-2015, 568 jóvenes y 285 adultos han participado en 36 actividades internacionales en 18 países, distribuidas en 21 encuentros auspiciados por la OMMS, 8 actividades propias de la AMGS y 7 patrocinadas por Asociaciones Scouts o Guías.
- Durante los 5 años de este proyecto estratégico, la Asociación recibió como visitantes a 194 jóvenes y 73 adultos provenientes de 15 países, personas que participaron en 22 actividades, distribuidas en 8 proyectos de cooperación, 4 encuentros masivos de jóvenes y 10 encuentros de adultos y visitas diversas de la OMMS, la AMGS, la Fraternidad Internacional de Guías y Scouts, la Conferencia Internacional Católica de Escultismo y diversas Asociaciones Nacionales de Guías y Scouts.
- Si a los logros anteriores agregamos los proyectos de financiamiento aprobados y las solicitudes de que guadoras y dirigentes de la Asociación se incorporen a tareas internacionales, podemos estimar que en la actualidad la Asociación se ha reposicionado en el ámbito internacional, del cual estuvo ausente durante más de 5 años.

NUEVO NUDO DE GESTIÓN 2016-2020

- La existencia de un interés creciente por la participación internacional crea condiciones favorables para la actividad, pero las diferentes apreciaciones sobre esa participación internacional acentúan distintas facetas de esta dimensión, no siempre compatibles, obligando a un ordenamiento adicional de las diferentes acciones a fin de aprovechar los beneficios de la cooperación internacional.

RESULTADOS ESTRATÉGICOS ESPERADOS 2016-2020

- Mantención de una política de relaciones con la Asociación Mundial de las Guías Scouts, con la Organización Mundial del Movimiento Scout y con las asociaciones guías y scouts, particularmente las iberoamericanas, que promueve y apoya la participación internacional en la línea de iniciativas que contribuyen al desarrollo de la propuesta educativa de la Asociación.
- Existencia de normas que regulan la participación de guadoras y dirigentes en las distintas posibilidades que plantea el ejercicio de la dimensión internacional y que evitan que las características propias de una faceta de esta dimensión impidan el ejercicio de otras.