

# Política Institucional de Desarrollo Institucional

## Movimiento Scout del Uruguay

### 1. introducción

En la **17ma. Conferencia Scout Interamericana (Montevideo 1990)**, la Región tomó conciencia de la importancia de adecuar e implementar las ideas expresadas en el documento llamado “Hacia una estrategia para el Movimiento Scout” producido ese año por la 31ra. Conferencia Scout Mundial (Melbourne 1988). La 18va. Conferencia Scout Interamericana (San José 1992), acordó que el Comité Scout Interamericano debía ejecutar un proceso general de renovación y adecuación en la Región. A partir de ese momento se comenzaron a elaborar “Planes Trienales” los cuales dividieron el quehacer del Movimiento Scout en tres áreas estratégicas: Programa de Jóvenes, Gestión de Recursos Adultos (ahora conocido como Adultos en el Movimiento Scout) y un área hasta ese momento poco atendida a la que se le denominó “Desarrollo Institucional”.

La **19na. Conferencia Scout Interamericana (Cartagena 1995)**, aprobó las Políticas Regionales de las áreas de Programa de Jóvenes y de Gestión de Recursos Adultos. Sin embargo, la tercera área, aun carecía de definiciones y de un instrumento donde se expresarán de manera clara y categórica los lineamientos a través de los cuales se pudiera materializar una gestión que contribuyera significativamente a generar el desarrollo armónico, viable y sostenible del Movimiento Scout en la Región. En la 3ra. Cumbre Interamericana de presidentes y jefes Scouts Nacionales y directores ejecutivos (Cochabamba 2001), estos se pronunciaron sobre la necesidad de un instrumento que expresara de manera ordenada y sistémica el tratamiento que debía recibir el área de **Desarrollo Institucional**. Por ello la **21ra. Conferencia Scout Interamericana (Cochabamba 2001)**, aprobó la primera “**Política de Desarrollo Institucional**” de la Región. Transcurridos doce años desde aquel momento, se hizo necesario para las OSN (Organización Scout Nacional) reconocer que, para poder cumplir la Misión, las tareas que se deben desarrollar se han vuelto cada vez más complejas y exigentes. Esto hizo necesario revisar y evaluar la política regional de Desarrollo Institucional. Este proceso de **revisión comenzó en el año 2011** con el primer ciclo de Reuniones Subregionales de la Red de Desarrollo Institucional, a través de las cuales se consolidó el concepto de “Institución” del Movimiento Scout. En la 7ma. Cumbre Scout Interamericana (Panamá 2012), se presentaron los resultados de las Reuniones Subregionales de la Red de Desarrollo Institucional del 2011 y un plan de acción para continuar con la actualización del área. Durante el mismo año se llevó a cabo un segundo ciclo de Reuniones Subregionales de la Red de Desarrollo Institucional, más una Reunión Regional de la Red de Comunicaciones. Como resultado de estas reuniones y del trabajo de voluntarios y profesionales al servicio de las OSN de la Región, más el apoyo de miembros del Comité Scout Interamericano, del Comité Scout Mundial, de la Oficina Scout Mundial – Oficina Central y de la propia Oficina Scout Mundial – Región Interamericana, es que se elaboró el primer borrador de esta nueva Política de Desarrollo Institucional, donde se definieron sus ámbitos de gestión, sus fundamentos y las buenas prácticas que los articulan. **Durante el año 2013**, previo a la **25ta. Conferencia Scout Interamericana de Buenos Aires**, dicho borrador fue la materia prima de un tercer ciclo de Reuniones Subregionales de la Red de Desarrollo Institucional, esta vez de celebrado de forma virtual y presencial. Sobre este borrador se trabajó intensamente y **se generó la versión final de la Política Interamericana de Desarrollo Institucional** para ser sometida a su **aprobación en la Conferencia Regional de ese mismo año**. En mayo de 2022 es aprobada por asamblea la siguiente **adaptación de la Política Interamericana de Desarrollo Institucional** conforme a las estructuras y políticas regulatorias vigentes del **MSU (Movimiento Scout del Uruguay)**.

### 2. Propósito de la Política

Esta política identifica los ámbitos de gestión, los fundamentos y las buenas prácticas, articulándolos entre sí en el espacio institucional para prestarle el soporte que el MSU requiere y expresa las **líneas maestras que orientan el trabajo de los organismos que integran** dicho espacio.

### 3. Sujetos de la Política

La presente política está dirigida a todos los niveles de las OSN pertenecientes a la Organización Scout Interamericana y a sus organismos. Del mismo modo también incluye a todas las estructuras y organismos nacionales existentes, así como también a cualquier otro que se cree en el futuro. Todas las instancias y niveles de las estructuras antes mencionadas, **deben velar por cumplir y hacer cumplir los conceptos y principios expresados en esta política** y en este sentido realizar todas las acciones y esfuerzos que sean necesarios para generar y garantizar la creación y mantenimiento de las mejores condiciones posibles que fomenten y permitan el mejoramiento continuo y los impactos positivos para el logro de la Misión y Visión del Movimiento Scout.

#### 4. Principios De la Política

- Memoria Institucional - Reconoce los antecedentes nacionales, regionales y mundiales en la materia y su evolución. Los evalúa y valora para usarlos como base en su actual formulación.
- Colectividad y Consenso - Son los procesos de consulta que se llevan a cabo en todo el territorio. En estos procesos han de involucrarse los representantes de los correspondientes niveles. El proceso implica someter a consideración de todos los actores con cualidad las propuestas para decidir sobre su pertinencia y de esa manera construir el consenso.
- Dinamismo y flexibilidad - Reconoce que la Institución se desenvuelve en un entorno en constante cambio y que por ello debe tener la capacidad de adaptarse a múltiples escenarios. Las realidades nacionales y locales presentan notables diferencias y algunas coincidencias, por ello esta política debe ser flexible para que pueda ser implementada en todos esos lugares.
- Aspiracional y transformacional - Constituye una declaración de deseos, un “Deber Ser” de cómo organizar el Desarrollo Institucional para cumplir con su finalidad de servir cada vez mejor al Movimiento Scout. Desea transformar la institución actual para adecuarla mejor al cumplimiento de su Misión y su Visión generando óptimos resultados.
- Congruencia - Reconoce y reafirma los valores y principios del Movimiento Scout y promueve su práctica en todos los niveles de la estructura.

#### 5. Definiciones esenciales

- **Desarrollo Institucional.**  
Es el área que se dedica a trabajar para fomentar el progreso y crecimiento integral de la Institución para que cada día pueda desempeñar mejor su función social, a través de la aplicación de su Programa y Método propios.

- **Ámbitos de gestión.**  
Son las áreas del quehacer del Desarrollo Institucional. Consiste en las tareas concretas de diversa naturaleza y contenido que se deben ejecutar para satisfacer las necesidades del Movimiento Scout.

- **Fundamentos del desarrollo Institucional.**  
Son los elementos medulares que rigen el pensamiento y la actuación de los órganos que ejecutan las tareas en los ámbitos de gestión. Constituyen la razón esencial que orienta la toma de decisiones y su ejecución.

- **Buenas Prácticas**  
Son la materialización visible y tangible, y por el tanto medible, de la aplicación de los fundamentos del Desarrollo Institucional en los diferentes ámbitos de gestión.

#### 6. La institución Scout

“**El Movimiento Scout**” surgió de manera espontánea. Los jóvenes que leyeron las publicaciones del Fundador se reunieron de la forma que él proponía para realizar las actividades que se mostraban. Así nació lo que hoy llamamos El Movimiento Scout, el cual **concebimos como la suma del voluntariado adulto y joven que comparten en torno al Programa Scout aplicando el Método Scout**. “La organización” aparece como producto del acelerado crecimiento y expansión del Movimiento Scout. Formalizó las relaciones y dio lugar a la necesidad de contar con una estructura que apoyara las estrategias del Movimiento Scout. Fue así como **se creó la Organización**, que desde entonces ha estado en constante perfeccionamiento y profesionalización **para asistir cada vez mejor al Movimiento Scout**. Como resultado de una larga historia, es que se constituyó la Organización Mundial del Movimiento Scout. Estas dos instancias: El Movimiento y la Organización, se mantienen en estrecha y constante interacción, satisfaciendo necesidades y proveyendo servicios, generando sinergia entre ellas.

“La Institución” se desarrolla como resultado de esa sinergia entre el Movimiento y la Organización, dando lugar a un **ente intangible**, pero real, **que habita en la mente de todos sus miembros e inclusive en la de aquellas personas que no pertenecen a ella**, pero que la reconocen como positiva. La Institución es lo imperecedero y trascendente, al servicio de la cual todos los adultos deben estar. Por lo tanto, se puede afirmar de manera categórica que la Organización Mundial del Movimiento Scout y las Organizaciones Scouts Nacionales son “Instituciones”.

## 7. Los ámbitos De gestión

### 7.1. **Generalidades**

Los ámbitos de gestión están dados por los espacios básicos y fundamentales en los que toda OSN debe actuar desde el punto de vista institucional. Cada uno de ellos es perfectamente diferenciable de los otros, tanto por los recursos que utiliza, como por los productos que genera. Se hace necesario que el **MSU** adecue sus **estructuras conforme a estos ámbitos de gestión** y que de ser necesario creen los órganos correspondientes, todo ello con el fin de **fortalecerse y prestar un mejor servicio de manera integral al voluntariado** y por tanto al Movimiento. Se recomienda que las OSN tengan normas claras de responsabilidad que permitan evaluar sus niveles de rendimiento conforme a un amplio conjunto de **criterios objetivamente medibles, conocidos y accesibles a todas las partes interesadas**. Deben considerarse las mejores prácticas para el desarrollo del **marco estratégico**, la **integridad de los ámbitos de gestión** y la **cuantificación de los resultados**, todo ello con el fin de alimentar un proceso de **mejora continua**.

### 7.2. Descripción de los ámbitos de gestión

Teniendo en cuenta los principios de la Política, los ámbitos de gestión del Desarrollo Institucional son:

#### 7.2.1. **Gobernanza**

Consiste en tomar decisiones, cumplirlas y ver que otros responsables de su implementación también las cumplan. Se ocupa de:

- Gobierno: Conducción y sustentabilidad institucional dentro del ámbito del Desarrollo Institucional. Trabajando en conjunto con los miembros que integran los órganos de gobierno electos, p.ej. el Consejo Directivo Nacional.
- Regulaciones: Creación, revisión e incluso supresión de las normativas internas de la organización, que sean necesarias para asegurar su adecuado funcionamiento.
- Estructuras: Desarrollo y adecuación de los órganos internos, alineados a la estrategia para cumplir la Misión y la Visión. Está definida en las regulaciones.
- Funciones: Son las tareas que llevan a cabo los diferentes órganos que componen las estructuras, así como las personas que los integran. Están definidas en las regulaciones.
- Planificación Estratégica: Definición de objetivos y del plazo para alcanzarlos, lo cual debe ser producto de un proceso donde se analicen y ponderen todas las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias.

#### 7.2.2. **Administración**

Consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, materiales y humanos, con el fin de obtener de ellos el máximo beneficio posible. Se ocupa de:

- Administración de Recursos financieros: Control de los ingresos, de los egresos, priorizar los gastos y ver por su oportuna atención.
- Administración de activos fijos y variables: Control de los activos, del inventario y de su actualización.
- Administración de Recursos Humanos: Gerencia del personal que presta servicios profesionales.
- Cumplimiento de las obligaciones Legales con el Estado: Cumplimiento de los regímenes prestacionales y obligaciones patronales, obligaciones tributarias y especiales en materia de infancia y juventud, así como cualquier otra que pudiera recaer sobre la Institución como consecuencia de su giro como persona jurídica y de las actividades que realizan.
- Servicios generales de la Planta física: Mantenimiento de las instalaciones que posea para asegurar su correcto funcionamiento.

#### 7.2.3. **Movilización de fondos**

Consiste en obtener fondos adicionales, diferentes de los ingresos ordinarios. Se ocupa de la generación y captación de fondos: Diseño y ejecución de actividades benéficas y/o de formulación de proyectos para captar fondos.

#### **7.2.4. Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales**

Consiste en captar información, procesarla y enviarla a los destinatarios correspondientes sirviéndose de los canales oficiales. Construir y mantener una imagen pública positiva. Establecer relaciones de beneficio mutuo con otras instituciones y entes. Se ocupa de:

- Comunicaciones Internas: Información a la membresía y a las personas relacionadas sobre el acontecer de la institución.
- Comunicaciones Externas: Información a los diferentes públicos externos (comunidad, medios, el Estado, etc.) lo que corresponda de manera oficial.
- Relaciones Públicas: Mantenimiento de relaciones favorables con todos los entes externos.
- Relaciones Interinstitucionales: Creación, desarrollo y seguimiento de acuerdos interinstitucionales y de alianzas estratégicas.

#### **7.2.5. Operaciones**

Consiste en llevar el control de los datos de la membresía y cumplir las tareas de apoyo en el área de Desarrollo Institucional a los niveles intermedios y de base de las estructuras. Es el responsable de:

- Registro de la membresía: Control y mantenimiento de las bases de datos del sistema donde se almacena esta información.
- Estadística: Control del registro histórico de la membresía para utilizarlo con fines de análisis e investigación que alimenten procesos de planificación estratégica.
- Seguimiento: Soporte a los niveles medios y de base de la estructura, realizando animación territorial.

#### **7.2.6. Manejo de Riesgos**

Consiste en catalogar y evaluar los riesgos, desarrollar planes de prevención y contingencia para controlarlos y mitigarlos en caso que ocurran. Se ocupa de:

- Riesgos Patrimoniales: Resguardo de los bienes tangibles (dinero, inmuebles, muebles, mercancías, derechos intelectuales, etc.) e intangibles (imagen, prestigio, credibilidad, posicionamiento, etc.).
- Riesgos de los Jóvenes: Protección de la seguridad e integridad física, mental y espiritual de los beneficiarios del Programa.
- Riesgos de los adultos: Protección de la seguridad e integridad física, mental y espiritual de los adultos en todos los niveles de la estructura.

#### **7.3. Participación Juvenil En los ámbitos de gestión**

El Movimiento Scout es una organización de jóvenes, por tanto, todas sus áreas deben estar abiertas a la participación e involucramiento de sus miembros jóvenes a todo nivel. En este sentido se invita de la manera más enfática a los destinatarios de esta política a abrir sus procesos de adecuación, de creación de órganos y de trabajo en ellos, incluyendo la participación juvenil en todos los ámbitos de gestión. Esta participación juvenil debe ser hecha teniendo en cuenta los intereses que manifiesten los jóvenes, sus competencias y sus grados de desarrollo

### **8. Fundamentos del Desarrollo Institucional**

- Democracia: La democracia en su sentido más amplio, involucra y compromete por igual a todos los órganos y niveles de la Institución. Debe ser puesta de manifiesto en todas sus prácticas, las cuales deben exhibir en todo momento: legalidad, legitimidad, transparencia, apertura, inclusión, respeto, responsabilidad, alternabilidad, consenso, justicia, equidad, eficiencia, empatía y participación juvenil.
- Entorno y vigencia: La Institución debe vivir de frente a la sociedad, observando sus procesos y cambios, para entender como los mismos se relacionan y afectan directamente al Movimiento Scout y a los jóvenes, con el objetivo de mantenerse en constante renovación, aprovechando las oportunidades que surjan, haciendo frente a los nuevos retos y necesidades que se presenten.
- Servicio y apoyo (Integralidad): Todos los esfuerzos que se ejecutan dentro de la Institución deben tener como finalidad apoyar el trabajo del Movimiento Scout de forma integral, atendiendo todas sus necesidades, creando las mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo.
- Orientación a Resultados e Impacto: Todas las actuaciones de la Institución deben responder a criterios estratégicos, con el objetivo de minimizar los esfuerzos y maximizar los resultados, haciendo que los mismos tengan el mayor impacto posible dentro y fuera de la Institución.

## 9. Buenas Practicas

Las buenas prácticas son el resultado de la articulación de los fundamentos del Desarrollo Institucional con cada uno de los ámbitos de gestión. También **surgen de la experiencia propia**, así como de la de otras **instituciones que ejecutan tareas similares**. Las buenas prácticas responden a situaciones previamente definidas y caracterizadas, basándose en expectativas realistas. Se desarrollan en base a criterios profesionales para generar resultados e impactos, por ello **son medibles y evaluables**. **Son dinámicas** pues forman parte de un proceso de mejora continua que las retroalimenta y mantiene en constante perfeccionamiento. **Son públicas**, todos los miembros de la Institución deben conocerlas y ejecutarlas según corresponda. Por último, deben estar estrechamente **vinculadas con los principios y valores de la Institución**. Las buenas prácticas se caracterizan por ser **innovadoras, efectivas, sostenibles, replicables y aplicables a toda la Institución**. Estas buenas prácticas serán desarrolladas en documentos complementarios de esta política. Esos materiales también serán producto de procesos de consulta y consenso y una profunda investigación, para que sean pertinentes y precisos. Serán revisados y actualizados de forma constante como parte del proceso de mejora continua.

## 10. Salud institucional

La “Institución Salubre” es aquella que cumple la Misión y la Visión con apego a sus principios y valores, a través de la ejecución de buenas prácticas de manera consiente, sistemática y sostenida, en forma democrática, transparente y responsable, generando una cultura congruente y un buen clima entre sus miembros y relacionados, proyectando una imagen positiva a la sociedad.

## 11. Responsabilidades

- **Nivel Nacional:** Aplicar la presente política en su área de influencia. Difundirla entre sus miembros. Diseñar y ejecutar procesos de adecuación de sus políticas y de sus estructuras. Colaborar en la elaboración de los materiales que la desarrollan y complementan, así como difundirlos adecuadamente. Apoyar a las estructuras nacionales en su aplicación y prestarles la asistencia técnica que sea necesaria.
- **Nivel Regional:** Participar de los espacios regionales definidos atentos al Desarrollo Institucional.

## 12. Revisión y actualización De la Política

La presente política y sus materiales complementarios estarán en constante revisión y actualización, pues los mismos forman parte de procesos de mejora continua. Una evaluación profunda se llevará a cabo en un plazo no mayor de diez años o a instancia de cambios en la Política Regional de Desarrollo Institucional.