

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL



“DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS
DEL PERÚ”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA
SOCIAL

PAULA ELISA AGUILAR LEÓN

ASESORA: ELIZABETH SALCEDO LOBATÓN

JURADO: MARCELA CHUECA MÁRQUEZ

SAMANTHA LANAWAY

LIMA – PERÚ 2010

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta tesis fue identificar y analizar las capacidades institucionales de la Asociación de Scouts del Perú (ASP) por medio de un diagnóstico organizacional y de esta manera, proponer acciones de fortalecimiento.

Para la realización de este estudio se levantó información tanto a nivel primario como secundario a través de la lectura de documentos y la realización de entrevistas, cuestionarios y encuestas que permitieron conocer la percepción de los actores miembros de la ASP, tanto a nivel directivo como a nivel de voluntariado. Dicho trabajo de campo se realizó a nivel de todo el Perú poniendo énfasis en la sede central de Lima, debido a su gran concentración de voluntarios miembros de la ASP.

En la primera parte se determina el marco teórico en el que se sustenta la tesis. La segunda parte de este trabajo describe el diseño de investigación utilizado. Una tercera sección corresponde a la presentación, análisis e interpretación de los datos recogidos. Dicha sección ha sido dividida en capítulos, cada uno de los cuales hace referencia a las capacidades organizacionales de: conducción, organizacional, comunicacional y de gerencia interna de recursos humanos de la ASP. Cada una de estas capacidades institucionales ha sido analizada según los indicadores establecidos para dicho análisis y se presentan los respectivos hallazgos encontrados durante la recolección de información.

A continuación, en la cuarta parte se alcanzan las conclusiones finales sobre lo analizado. Finalmente, en las recomendaciones, se sugiere considerar la implementación de una propuesta de fortalecimiento de capacidades institucionales para la ASP.

Índice

Agradecimiento	
Dedicatoria	
Introducción	X
1.1. Justificación	XIV
1.2. Objetivos	XV
Marco Teórico Referencial	17
De la solidaridad al voluntariado	17
Del escultismo	25
Del desarrollo de capacidades institucionales y organizacionales	28
Definiciones operacionales	36
Diseño de Investigación	42
Presentación, Análisis e Interpretación de los Hechos	51
Capítulo I:	52
Capacidad de conducción de la Asp	
1.1. Visión institucional	52
1.2. Capacidad de liderazgo de la ASP	65
1.3. Instrumentos de política interna	78
Capítulo II:	80
Capacidad organizacional de la Asp	

2.1. Capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional	80
2.2. Organización y gestión	91
Capítulo III:	100
Capacidad comunicacional de la Asp	
3.1. Mecanismos de comunicación interna y externa	100
Capítulo IV:	107
Capacidad de gerencia interna de recursos humanos	
4.1. Recursos adultos	107
4.2. Programa de jóvenes	113
4.3. Gestión institucional	117
Conclusiones	119
Recomendaciones	137
Bibliografía	119
Anexos	165
Anexo 1: Ley 16666	166
Anexo 2: Matriz	168
Anexo 3: Ejemplo de cuestionario aplicado a los miembros del CDN:	178
Anexo 4: Ejemplo de preguntas utilizadas en la entrevista a profundidad a un miembro de la Jefatura Nacional	181
Anexo 5: Ejemplo de encuesta a Jefes de Grupo	183

Anexo 6: Estructura de la Región Scout	185
Anexo N°7: Estructura de la Localidad Scout	186
Anexo N°8: Estructura del Grupo Scout	187
Galería fotográfica	188
Fotografía 1: Oficina Scout Nacional	189
Fotografía 2: Ludoteca	189
Fotografía 3: Rama lobato	190
Fotografía 4: Rama scout	190
Fotografía 5: Dirección de tránsito	191
Fotografía 6: Reunión de jefatura local	191
Fotografía7: Jefe de grupo	192
Fotografía 8: Curso inicial	192
Fotografía 9: Curso inicial	193
Fotografía 10: Módulo de proyectos	193
Fotografía 11: Curso de vida al aire libre	194
Fotografía 12: Ferias de módulos	194
Fotografía 13: Asamblea Scout Nacional	195
Fotografía 14: Asamblea Scout Nacional	195
Fotografía 15: INDABA	196
Fotografía 16: INDABA	196
Fotografía 17: Rama Caminante	197

Fotografía 18: Rama Rover	197
Fotografía 19: Rama Rover	198
Fotografía 20: Educar en Solidaridad	198



AGRADECIMIENTO

Esta tesis requirió de mucho tiempo, dedicación y esfuerzo. No hubiese sido posible terminarla sin la ayuda y cooperación desinteresada de todas las personas que a continuación mencionaré:

A Dios, por estar a mi lado en todo momento de mi vida. Le agradezco por darme a mis familias la de Lima y la de Cusco. A mi madre, quien es mi modelo de mujer a seguir. A mi padre quién es el mejor del mundo. A mis hermanitos, Bernardo y Juan Manuel, a mi Negrita, Gus, mi Amena, Gushi y Manolín. Sin ellas (mis familias) no sería quien soy ni me sentiría completa. Su apoyo, su comprensión, su amor, sus ilusiones junto con las mías han logrado que llegue a realizarme y a concluir cada proyecto de vida que tengo, entre los que esta tesis encaja perfectamente.

Mi más sincero agradecimiento a mis docentes de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes me dieron el conocimiento y los recursos necesarios para poder poner en práctica todo lo aprendido durante estos dos años en esta tesis de maestría. Quisiera alcanzar mis agradecimientos a mi asesora de tesis la Mgs. Elizabeth Salcedo Lobatón quién me apoyo y guió en todo el proceso de la tesis.

De igual manera agradezco a los miembros de la Asociación de Scouts del Perú que contribuyeron a que esta tesis se hiciera posible: al Presidente de la Asociación de Scouts del Perú el Sr. Kenneth Mckenzie; al vicepresidente de la Asociación de Scouts del Perú, el Sr. Felipe Llerena; al Jefe Scout Nacional, Sr. Iván Rivarola; al Gerente de la Asociación de Scouts del Perú, el Sr. Milton Larco; al Ejecutivo Nacional de la Asociación de Scouts del Perú, el Sr. Sergio Carrión; al Director de Gestión Institucional, el Sr. Héctor Bossio y a todos los dirigentes scouts voluntarios que me regalaron su tiempo, su espacio, su interés en el tema

y sus aportes. Igualmente quisiera agradecer a mi ex grupo scout en Cusco “Don Bosco 301” (Lita, Gladis, Bruno, Martín, Mauricio y Alberto); a mi actual grupo scout en Lima “Claretiano 290” y a cada uno de los rovers de mi clan: Suemi, Jessamine, Katia, Milagros, Melissa, Daniel, David, Yerson, Kevin, Ricardo y Jorge, de quienes aprendo cada día y de quienes me siento muy orgullosa.

Deseo también agradecer muy especialmente a todos aquellos ex miembros de la Asociación de Scouts del Perú que aportaron desinteresadamente a este trabajo: al Sr. Daniel Tagata, al Ing. Álvaro Castro y al Ing. Michael Bravo.

Por último, pero no menos importante, un agradecimiento especial a mis amigos de la maestría: Lucy Chávez y Carlos Torres, de quienes aprendí muchas cosas a nivel profesional y personal en estos dos años de estudios; de igual forma a mis amigas y amigos incondicionales, que supieron escucharme, soportarme muchas veces, y alegrarme la vida: Galia Flores, Sandra Marcovich, Fiorella Morales, Claudia Gavancho, Edith Palomino, Graciela Cáceres, Mijaíl Álvarez, Sergio Carrión, Felipe Llerena y Guillermo De Felipe.



Para Elisa...

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años tuve que retirarme del movimiento *scout* por razones de trabajo y disposición de tiempo; pero como un dicho *scout* dice: “Una vez *scout*, siempre *scout*”. Es por eso que decidí de alguna forma retribuirle al movimiento todos esos años maravillosos que me dio al permitirme ser dirigente en el Grupo Salesiano 301 en la ciudad de Cusco.

La idea en un inicio fue la de realizar una sistematización del método educativo *scout* utilizado por la Asociación de Scouts del Perú (en adelante la denominaremos ASP). Sin embargo, esta idea fue reformulada luego de mi primera entrevista al Gerente de la ASP que permitió reconocer la necesidad de realizar una evaluación de la organización de esta institución. Es así que se discute la idea en clase y llegamos a la conclusión que lo mejor era realizar un Diagnóstico Organizacional de la Asociación de Scouts del Perú y proponer alternativas de ayuda al mejoramiento de las capacidades institucionales más resaltantes.

Asumo que muchas personas deben conocer o tener una idea de los llamados “scouts”, pero para el mejor entendimiento del presente trabajo haré una breve descripción del escultismo en el Perú, que luego será profundizada en el marco teórico de la presente tesis.

El Movimiento Scout, fue fundado en 1907 por Lord Robert Baden-Powell of Giwell. Nace en Inglaterra como una forma de combatir la delincuencia juvenil a principios del siglo XX. El Movimiento Scout es un movimiento educativo que se encuentra en más de 160 países con aproximadamente 28 millones de miembros en el mundo, agrupados en diferentes organizaciones.

En el Perú fue introducido el 25 de mayo de 1911 por don Juan Luis Julio Rospigliosi y Gómez Sánchez, quien fundó la primera brigada *scout*.

Desde esa fecha se estima que más de medio millón de niños y niñas, jóvenes y adultos han formado parte del movimiento scout en nuestro país. Con 99 años de formación, la ASP, inicialmente denominada “Asociación Nacional de Scouts Peruanos”, es una asociación civil sin fines de lucro de carácter educativo no formal. Es una entidad rectora en el Perú de la práctica del sistema de educación integral para la juventud representado por el Método Scout que ha sido declarado “de necesidad y utilidad pública” por la Ley N°16666¹. La ASP se adhiere a las pautas y orientaciones de la Organización Mundial del Movimiento Scout, expresadas en su Constitución, su Reglamento y en los acuerdos de sus Conferencias Mundiales y Regionales. Su acción abarca todo el territorio de la República. Tiene una estructura organizacional conformada por órganos de gobierno, órganos de dirección del voluntariado, órganos administrativos y órganos de apoyo.

En su estatuto, la ASP se define como una organización de carácter no lucrativo en la que el voluntario tiene un espacio y un tiempo para desarrollar su actividad. El escultismo en el Perú y en muchos lugares del mundo, enseña a ser útil y servir a los demás. Ese objetivo, que está en la base del modelo de hombre que busca el Movimiento Scout, sólo puede ser transmitido de forma coherente por voluntarios.

Sin embargo, la ASP ha tenido una pérdida considerable de miembros y dirigentes en las diferentes regiones del país. En este sentido se planteó la necesidad de conocer los motivos de la salida o alejamiento de voluntarios de la ASP.

En algún momento de la historia de la ASP algunos de sus miembros importantes y dirigenciales fueron dejando de lado la responsabilidad de promover la unidad, la protección y el crecimiento del escultismo en el Perú a través de la ASP. Así mismo, no se observó un desempeño profesional transparente, cuyas consecuencias debieron ser informadas

¹ Ver anexo 1

oficialmente a la Sede Nacional, de manera completa y oportuna, por los canales de comunicación correspondientes². Los ejemplos citados son expresiones concretas o manifestaciones causadas por problemas de organización. Otra manifestación es la falta de inscripciones en 2009 en comparación con años anteriores.

Uno de los pilares de la ASP y base del escultismo³, que sustenta su forma de organización en cualquier parte del mundo, es el voluntariado de adultos. Los voluntarios adultos son aquellos que participan como dirigentes de grupos, participan en los equipos de formación y a su vez muchos cumplen papeles dentro de los órganos de gobierno. Así como las inscripciones, el número de voluntarios adultos en nuestro país decrece cada año, cada vez se hace más difícil captar voluntarios, no se logra incorporar dirigentes con experiencia a los equipos de formación, ni se logra la creación de nuevos grupos debido a la falta de voluntarios que deseen formar parte del movimiento *scout*. Al parecer los dirigentes con los que se cuenta en la actualidad no se abastecen con el trabajo que deben desempeñar en sus grupos y dentro de los equipos de formación,

²Caso Ludoteca Cusco: Informe Ludoteca Región Cusco – 2007. El Ex Jefe Scout Nacional Luis Tipacti fue removido de su cargo sin seguir el procedimiento establecido en el estatuto por lo que ahora la ASP tiene un litigio a raíz de estos hechos. Luego de su remoción formó la Asociación de Scouts Católicos sin la aprobación de la ASP (entrevista con Sr. Milton Larco miembro del Consejo de la ASP).

Así, de manera semejante han surgido otras asociaciones y grupos paralelos a la ASP como por ejemplo el “Club de Exploradores” que se forma por iniciativa directa de un grupo de ex-scouters de la ASP que consideraban que había que volver a las raíces del movimiento fundado por B-P.

Club de Exploradores. *Historia del Club*, [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.clubdeexploradores.org/ceHistoria.htm>, [citado 2009-05-27].

USTA (Unión de Scouts Tradicionales de América) que agrupa varios grupos en todos los países sudamericanos y en Perú tienen grupos, uno de ellos es dirigido por José Luis Duffo, quien era scouter de la ASP en el grupo Inmaculada de Lima.

USATA-PERÚ (Unión de Scouts Tradicionales de América). *Principios de la USATA-PERÚ*, [en línea]. Disponible en Internet: (<http://www.ustaperu.org/principios.htm>), [citado 2009-05-27].

“Asociación Peruana de Escultismo”, formada en 2006 por el grupo San Miguel 498 que retiró su membresía y se declaró un grupo scout independiente.

Scouts APE (Asociación Peruana de Escultismo). *Página de inicio*, [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.scoutsape.org/>; [citado 2009-05-27].

GSP (The gay Scouts of Peru). *Página de inicio*, [en línea]. Disponible en Internet: <http://thegayscoutsofperu.spaces.live.com/>, [citado 2009-05-27].

³El escultismo es una actividad que busca el desarrollo físico, espiritual y mental de los jóvenes para que puedan desarrollar un papel constructivo en la sociedad, con énfasis en las actividades prácticas al aire libre. Toma como base el Método Scout ideado por un teniente-general retirado del ejército británico: Lord Robert Stephenson Smyth Baden-Powell of Gilwell en 1907.

Wiki Roca (Scout Wiki Network). *Escultismo*, [en línea]. Disponible en Internet: <http://wiki.larocadelconsejo.net/index.php?title=Escultismo>, [citado 2009-03-13].

por lo que han comenzado a descuidar sus actividades y su responsabilidad dentro de estos. Uno de los temas de mayor preocupación es que los dirigentes, al ser “voluntarios”, comienzan a pensar que no tiene ninguna obligación con la ASP y por lo tanto no se los debe cuestionar en cuanto al grado de responsabilidad dentro de ella. Aún no se han tomado medidas con respecto a la organización interna del Órgano del Voluntariado de la ASP, aunque viene siendo un tema de constante discusión en nuestro país y en otros países de Latinoamérica, tanto así que la Oficina Scout Mundial, en Febrero de 2009, publicó el documento: “Un mejor escultismo para más gente joven: Acción para el Crecimiento” en el que se plantean estrategias de crecimiento para las asociaciones scouts y ejemplos de buenas prácticas, que ayuden a un mejor funcionamiento y organización, tomando como principal eje al voluntariado adulto.

El problema, por lo antes expuesto, estaba condicionado por débiles capacidades de la ASP. Por este motivo existen dificultades que se deben superar y existen puntos de vista diferentes que son necesarios, siempre y cuando se den en un ambiente veraz y de manera propositiva. Para la ASP es el momento de adoptar las medidas adecuadas para enfrentar los problemas presentados y orientar todos los esfuerzos por alcanzar la Visión, Misión y Objetivos que comparten.

Este diagnóstico pretende orientar las decisiones que la Asociación de Scouts del Perú debiera tomar en el proceso de reconstrucción de la misma, con estrategias de gestión, tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Consta de cuatro capítulos en los que se desarrollaron e investigaron las cuatro variables formuladas (capacidades de conducción, capacidades de organización, capacidad organizacional y capacidad de gerencia interna de recursos humanos) de acuerdo a la relevancia del trabajo, basándose en la exploración y recolección de datos referentes a las capacidades institucionales de la Asociación de Scouts del Perú.

El diseño de investigación detalla la metodología empleada, así como las técnicas usadas para el recojo de información. Luego se presenta el análisis de la información procesada y la interpretación de la misma. Finalmente, se presenta las conclusiones principales, las propuestas para la solución de los problemas encontrados y sugerencias para posibles investigaciones y/o estudios a realizar.

1.1. JUSTIFICACIÓN

El Movimiento Scout es un movimiento educativo⁴ y de servicio a los demás (voluntariado), que promueve una educación en valores encaminados hacia una convivencia pacífica, hacia la comprensión del otro y la autoafirmación de uno mismo. El escultismo nace hace más de un siglo como respuesta a una problemática de delincuencia juvenil, un problema que se agrava cada día más en nuestro país y que aqueja directamente a los jóvenes e incluso a los niños y niñas. Podemos entonces deducir que el Estado no está siendo consecuente con este problema que aqueja a la juventud, y que el escultismo puede ser una forma de reducción de estos casos, ya que su propuesta educativa se centra justamente en esta población.

El Movimiento Scout se encuentra inmerso en la política educativa de nuestro país. Está enmarcado en la Ley N° 16666 que declara al Movimiento de Scouts del Perú necesario y útil para la educación y que este se encuentra bajo la dirección de la ASP. Suponemos entonces que es importante tener en nuestro país una ASP que como institución rectora del movimiento scout ejecute los proyectos y programas requeridos para el cumplimiento de su misión, se encargue del funcionamiento interno de la organización y así contribuya a la reducción de estos porcentajes de delincuencia juvenil, logrando un impacto positivo en esta población a nivel nacional.

⁴ En el que la educación se entiende como un proceso de maduración de la persona que la capacita para transformarse a sí misma y al entorno que la rodea.

La ASP es también una institución que apoya a la educación no formal (contemplada en las políticas educativas) complementaria de la familia y la escuela, que educa para la libertad y la solidaridad, que afirma, que fortalece, la voluntad de optar por un código de valores que permita dar a sus vidas coherencia en todo sentido. La ASP está consciente que el voluntariado tiene la capacidad de aunar esfuerzos en causas concretas, de llevar a cabo las más diversas tareas de manera más organizada, innovadora y eficaz, sin embargo no logra establecer una alternativa a las formas organizativas e institucionales actuales. En el caso de los jóvenes deberá encontrar modelos organizativos flexibles, que permitan respuestas conjuntas con la juventud al lado del voluntariado adulto. Por todo lo expuesto inferimos que existe una diversidad de problemas de carácter organizativo dentro de la ASP que no permiten el logro de su misión, Es importante, por lo tanto, encontrar cuáles son estas características organizativas, analizarlas y exponerlas para que, a partir de éstas, surjan planes de acción, de corrección y de cambios. Explorar las capacidades institucionales de la ASP nos permitirá realizar un análisis sistémico de la organización y hacer proposiciones que ayuden a su desarrollo organizacional y generen un impacto positivo en la población juvenil.

1.2. OBJETIVOS

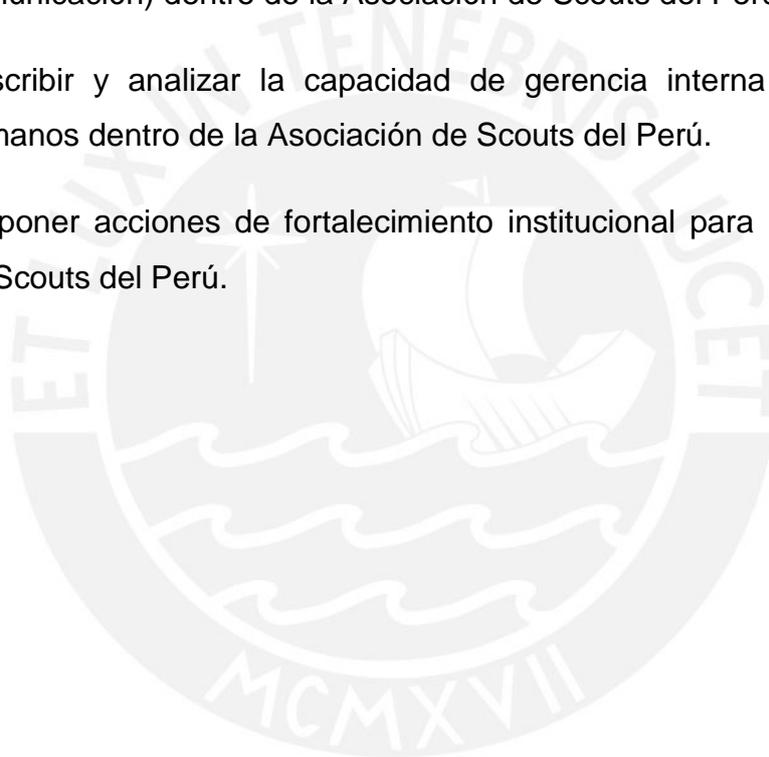
Objetivo general:

Identificar y analizar las capacidades institucionales de la Asociación de Scouts del Perú, con el fin de proponer acciones concretas de fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

Objetivos específicos:

- a. Describir y analizar las capacidades de conducción (visión institucional, capacidad de liderazgo, instrumentos de política interna) que dan orientación a la gestión de la Asociación de Scouts del Perú.

- b. Describir y analizar las capacidades de organización (capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional, modelos de organización y de gestión, procesos, funciones e instrumentos de gestión) que permiten el funcionamiento de la Asociación de Scouts del Perú.
- c. Describir y analizar la capacidad comunicacional (mecanismos de comunicación interna y externa, actitudes y prácticas favorables a la información, socialización y retroalimentación de los procesos de comunicación) dentro de la Asociación de Scouts del Perú.
- d. Describir y analizar la capacidad de gerencia interna de recursos humanos dentro de la Asociación de Scouts del Perú.
- e. Proponer acciones de fortalecimiento institucional para la Asociación de Scouts del Perú.



MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De la solidaridad al voluntariado

Es importante comenzar entendiendo cómo es que surge la llamada “solidaridad” enmarcada en la “filantropía” y el “voluntariado” en nuestro país; cómo se forman las diferentes asociaciones y fundaciones, que buscan con su aporte aliviar problemas específicos en la población de nuestro país. Existen muchas preguntas alrededor de este tema que se enmarca en el contexto del problema que se va a abordar en el presente trabajo, ya que la Asociación de Scouts del Perú está conformada casi en su totalidad por voluntarios y donantes.

Es por esto que se define inicialmente el tema de “desigualdad” en el mundo y sobre todo en América Latina, ya que producto de ella es que surgen estas agrupaciones filantrópicas. Cynthia Sanborn, en su libro *Filantropía y Cambio Social en América Latina*, nos dice que es imposible determinar en qué momento emergió América Latina como la región más desigual del mundo. En un principio nuestro ‘encuentro’ con Europa trajo subyugación y destrucción en los pueblos nativos americanos y un posterior secuestro de africanos para repoblar este llamado Nuevo Mundo. Para Sanborn, fueron los regímenes coloniales quienes definieron esta desigualdad al colocar a la raza de piel oscura como inferior en términos legales, luego vendría la modernización que intensificó estas desigualdades.

Son muy pocas las publicaciones acerca de filantropía y voluntariado en América Latina y nuestro país, y estas pocas publicaciones coinciden en que esta *desigualdad* permitió cierto comportamiento solidario en las personas.

Entonces, si hablamos de un comportamiento específico (solidaridad) entre los seres humanos, podemos preguntarnos acerca de ¿cómo deben comportarse los seres humanos en relación con esta desigualdad?; y entonces, tendríamos que definir una serie de conceptos relacionados con corrientes filosóficas como el humanismo, la ética, los valores, los derechos de los ciudadanos, etc., que nos llevarían a un debate extenso y sobre el cual existen ya varias publicaciones. Lo importante de todo esto es que este comportamiento generó, en un determinado momento en nuestro país y en el mundo, que estas personas se asociaran y dieran pie a la creación de fundaciones, asociaciones, organizaciones sin fines de lucro y hace poco a la llamada *responsabilidad social empresarial*.

“Frente a la debilidad institucional del Estado y a la escasez crónica de recursos que enfrentan sus políticas sociales, una enorme energía cívica se ha ido desplazando más allá de la protesta política con el fin de asumir tareas vinculadas a la defensa de los derechos de los ciudadanos y a la provisión de servicios sociales.”⁵

Muchas de las publicaciones hablan justamente de esta *debilidad institucional del Estado* en países de América Latina que han generado la creación de estas agrupaciones. En nuestro país existen muchas instituciones que realizan trabajo voluntario y filantrópico. Algunas de ellas muy antiguas y tradicionales como la Fundación⁶ Canevaro que tiene orígenes de naturaleza cristiana y caritativa. Tiene más de 80 años de antigüedad y sus objetivos suelen ser de tipo asistencialista. Otra institución semejante es el Hospital Larco Herrera que por ser el único hospital de salud mental enfrentó muchos problemas de sobrepoblación a inicios del siglo XX y que continúan hasta el día de hoy. Es importante señalar que el Hospital Larco Herrera ha integrado voluntarios, que se han agrupado bajo la “Asociación Civil de Voluntariado Larco Herrera”.

5 Portocarrero S., Felipe y Sanborn, Cynthia (2003). *De la Caridad a la Solidaridad*. Lima: Universidad del Pacífico

6 El Artículo 99 del Código Civil define a una fundación como: “organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social” (Portocarrero, Sanborn, Llusera y Quea 200: 82). En este tipo de organizaciones el fundador no tiene participación en el manejo de la misma, por lo que la toma de decisiones debe recaer en los administradores.

Este voluntariado surgió de madres de familia de un colegio de Lima quienes visitaron el hospital y a quienes les pareció que era buena idea hacer visitas con mayor frecuencia que solo en Navidad. Así comienza la idea de la formación de este voluntariado que no depende de los directivos del hospital.

Otro caso es el del Puericultorio Pérez Aranibar que surgió hace más de medio siglo. Por la solidaridad de la sociedad limeña, tratando de conseguir lo que el estado no podía lograr. Hoy ya no se conserva como lo que era en un inicio debido a la fuerte crisis económica por la que atravesó y la mala focalización de la intervención. Ahora la iniciativa es privada y con cierta intervención del Estado. Algo que llama la atención de esta institución es que existen cuatro tipos de voluntariados: un primer grupo conformado por señoras voluntarias, un segundo grupo conformado por miembros de la Fraternidad San Francisco de Asís, un tercer grupo conformado por todas aquellas personas que se acercan al Puericultorio y quieren ayudar trabajando por un periodo determinado, y un cuarto grupo conformado por algunos colegios que llevan alumnos a realizar trabajo voluntario con los niños. Lo resaltante de esto es que todos estos grupos no tienen ninguna relación entre sí, por lo que cada voluntariado trabaja de forma autónoma.

Existen además instituciones de origen reciente como el caso de la Asociación de Damas de Ayuda al Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas, con más de veinte años de formación brindando apoyo a pacientes pobres con cáncer en el instituto. Durante el año realizan una serie de campañas y actividades que les han dado a conocer en la sociedad además de recabar fondos para su trabajo voluntario. Las mujeres que forman parte de esta asociación provienen del sector medio-alto y sus edades oscilan entre los 40 y 65 años. Es importante señalar que se han logrado mantener estables no solo recibiendo donaciones sino también generando recursos propios.

A nivel de instituciones del Estado un ejemplo importante es el Programa Nacional de Voluntariado de Essalud. Con más de siete años de funcionamiento es uno de los más importantes a nivel nacional. Lo más resaltante de este programa es que, a diferencia de la mayoría de asociaciones, la gente que participa de él proviene de estratos de menores ingresos; se puede apreciar en la gran mayoría el compromiso que tienen de ayudar sin esperar retribución.

Luego de mencionar estos ejemplos de instituciones que realizan un trabajo voluntario y filantrópico en nuestro país, es importante preguntarnos si efectivamente estas organizaciones podrían ser una solución al problema de “desigualdad”. Si somos muy rigurosos diremos que no, ya que no podrían compensar o resolver todos los problemas que enfrentan las sociedades en las que actúan ni mucho menos llegar a transformarlas en ideales. Por el contrario, sí podemos afirmar que tanto el voluntariado y la filantropía son importantes para generar un cambio en la sociedad como modelo de solidaridad.

Conceptos sobre el tema:

Solidaridad: Según Portocarrero, la solidaridad es un factor indispensable para la formación del sentimiento de nacionalidad. Contradictoriamente al surgimiento y al crecimiento de personas solidarias de instituciones que se dedican al voluntariado, el crecimiento de la desigualdad en términos de pobreza, exclusión, de brecha entre pobres y ricos, aumenta considerablemente. ¿Por qué entonces si hay tantos voluntarios, tantas instituciones que ejecutan sus proyectos en países pobres se menciona siempre que existe una crisis de solidaridad? Es casi la misma sensación que causa el ver las cifras correspondientes a los índices sobre desarrollo humano que muestran que la riqueza, por ejemplo, se concentra solo en un sector específico, o que los bienes de las tres personas más ricas del mundo superan al PBI de los 48 países más pobres. Entonces podríamos decir también que a pesar del crecimiento a gran escala de la filantropía y de esta solidaridad, se han reducido en muchos países los gastos

sociales y se puede ver una falta de compromiso de los países industrializados en ayudar al desarrollo humano.

Asumiendo esta perspectiva de realidad en la que se enmarca la ASP y muchas otras asociaciones, lo que pretendemos como gerentes sociales es interpretar a los autores y al desarrollo desde un punto de vista más digno y en términos de calidad de vida. Por ello es importante el conocimiento de los diferentes especialistas que tocan temas de teorías sociales y de modelos de desarrollo, para llegar a una propuesta coherente de política de filantropía y voluntariado en nuestro país que perciba el desarrollo no solo en términos de recursos materiales (como lo focalizan las empresas privadas) sino que se logre el desarrollo de capacidades en las personas y de valores como la solidaridad. En este caso debemos entender que esta “crisis de solidaridad” viene de las propias organizaciones que confunden el fin y el propósito de realizar un trabajo voluntario, esperando algo a cambio.

Voluntariado:

En nuestro país, el 31 de mayo de 2004 se emitió la Ley General del Voluntariado N° 28238. Tres años más tarde se realiza modificaciones a algunos artículos y se adiciona el artículo 3^o-A que tiene por objeto promover las actividades de los ciudadanos en los servicios voluntarios, así como regular las condiciones jurídicas en que dichas actividades se desarrollarán (Ley N° 29094). Se crea esta ley para poder reconocer el trabajo que venían realizando los voluntarios a nivel nacional y promover sus actividades. Muchas instituciones de voluntariados se vienen inscribiendo (sin costo); pero muchas otras no lo hacen. Gracias a esta ley se crea la Comisión Nacional de Voluntariado (CONVOL), dependiente del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social. Esta Comisión apoya a las instituciones de voluntariados a relacionarse con entidades públicas y privadas que puedan promover las actividades voluntarias, organizar a estas instituciones de servicio voluntarios, y de alguna forma encontrar mecanismos de supervisión. Si bien es cierto que esta ley no habla de un

presupuesto asignado para ayudar a estas instituciones, si expresa que el Estado reconoce su trabajo y por lo tanto a través del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social pretende generar mecanismos de ayuda a estas instituciones.

“Créase el Registro de Voluntarios (hoy Registro Nacional de Voluntarios del Perú), adscrito al Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (encargado a INABIF por D.S. N° 011-2004-MIMDES), donde, por el solo mérito de su inscripción, las personas jurídicas o personas naturales que independientemente desarrollen las actividades a que se refiere el artículo anterior, serán reconocidos.”⁷

Es aquí que nos preguntamos: ¿Por qué existen tantas organizaciones e instituciones que no se han inscrito? Según el registro que proporciona el INABIF, para el año 2007 solo estaban inscritas 23 organizaciones a nivel nacional. Este dato es realmente preocupante porque entonces, ¿cómo darle la connotación que merece este tipo de trabajo?, ¿cómo poder establecer directrices que regulen a estas organizaciones? Asumimos que, como la ley señala que las capacitaciones, facilidades y recompensas son deberes de las propias organizaciones hacia sus miembros voluntarios, esto implicaría un compromiso que no desearían o no podrían cubrir. Es así que son comunes los voluntariados en los que los voluntarios no son capacitados adecuadamente, no se les brinda los recursos necesarios para realizar sus actividades ni mucho menos se reconoce su trabajo. Entonces es muy importante que todas las organizaciones a nivel nacional que realizan voluntariado estén inscritas para poder ser monitoreadas y reguladas.

La Ley General del Voluntariado dentro de sus definiciones describe el voluntariado como:

⁷ INABIF (Programa Nacional para el Bienestar Familiar). *Datos del Registro Nacional de Voluntarios*, [en línea]. Disponible en Internet: <http://www.inabif.mimdes.gob.pe/portal/voluntario/datos.htm>, [citado 2009-08-07].

“Labor o actividad realizada sin fines de lucro, en forma gratuita y sin vínculos ni responsabilidad contractual. El Voluntariado comprende actividades de interés general para la población, como: actividades asistenciales, de servicios sociales, cívicas, de capacitación, culturales, científicas, deportivas, sanitarias, de cooperación al desarrollo, de defensa del medio ambiente, de defensa de la economía o de la investigación, de desarrollo de la vida asociativa, de promoción del voluntariado y otras de naturaleza análoga, tendientes al bien común. El voluntariado lo podrá prestar a los beneficiarios una persona natural, independientemente, o una organización de voluntarios agrupados bajo la forma de una asociación sin fines de lucro, y en ningún caso podrá sustituir al trabajo que se realiza en forma remunerada.”⁸

Según esta definición, se da cabida a todas las organizaciones, instituciones públicas o privadas así como a personas naturales para poder formar parte de un gremio que pretende regular y reconocer el trabajo que realizan.

Se sabe que la mayoría de trabajo voluntario en el país está dirigido a aquellas áreas de mayor importancia para el Estado donde, su intervención no ha podido resolver los problemas de desigualdad. La Asociación de Scouts del Perú se encuentra inscrita en el área de Educación e Investigación como “Centros de formación de jóvenes”⁹. Según los estudios realizados, esta área está conformada por 15% de los 1 141¹⁰ voluntarios a nivel nacional quienes realizan trabajos relacionados con la enseñanza, capacitación y entrenamiento.

Asociaciones voluntarias:

“Las asociaciones voluntarias son una forma de expresión de los agentes sociales a través de la cual toman parte la esfera pública

⁸ Fuente: Ley General del Voluntariado 28238. Artículo 2: definiciones.

⁹ Fuente: Encuesta Nacional de Donaciones y Trabajo voluntario (2001).

¹⁰ Fuente: Encuesta Nacional de Donaciones y Trabajo voluntario (2001).

como personajes activos por medio de nuevas formas de acción colectiva. Así se puede decir que son un intento de lograr un mayor protagonismo dentro de un ámbito social. De esta manera se revalora el sentido comunitario frente a la tendencia individualista, pues la sociedad crea posibilidades para implementar sus propias redes comunitarias.”¹¹

Esta definición es clara y describe las acciones que realiza la ASP con su trabajo voluntario en un ámbito educativo no formal. La idea de formar una asociación y no grupos voluntarios aislados permite justamente realizar un trabajo que tenga un mayor impacto en la población objetivo. Otro punto importante a considerar es el verdadero sentido que debe tener este trabajo voluntario en estas asociaciones, ya que con su trabajo puede que no se esté generando en realidad un incremento de solidaridad:

“Cabe resaltar que, a pesar de que se habla de estrategias o redes cooperativas, ello no debe ser confundido con un incremento de la solidaridad en un sentido amplio. Las opciones colectivas pueden ser igualmente representativas de valores universalistas o particulares. Así, se trata de “solidaridad” en el sentido de que comparten ideales y se colabora con otros, pero estos intereses pueden ser generales, de los que se espera obtener bienes para una amplia mayoría; o particulares, por lo que se espera que el beneficio solo sea percibido por los integrantes del colectivo. Actualmente es posible encontrar ambos tipos de asociaciones.”¹²

Silvia Becerra hace una clasificación de estas organizaciones voluntarias según el objetivo común en: organizaciones de ayuda mutua (mutualistas) y asociaciones de heteroayuda mutua (filantrópicas o altruistas), entre las que podríamos considerar a la ASP, ya que brinda un servicio de

¹¹Portocarrero, Felipe S. y Sanborn, Cynthia (2003). *De la Caridad a la Solidaridad*. Lima: Universidad del Pacífico.

¹² Portocarrero, Felipe S. y Sanborn, Cynthia (2003). *De la Caridad a la Solidaridad*. Lima: Universidad del Pacífico.

educación no formal que pretende un desarrollo personal en su público objetivo, dando la posibilidad de formar personas más independientes pero a la vez menos indiferentes a los problemas de desigualdad.

Del escultismo:

En el Perú, la población juvenil que oscila entre los 5 a 18 años es 7'301 747; de los cuales 350 mil jóvenes se encuentran en situación de riesgo, son propensos a la delincuencia y al pandillaje. Existen 1'341 000 jóvenes que no estudian. 40% de los suicidios en nuestro país corresponden a jóvenes menores de 25 años. Existen 943 pandillas juveniles desarticuladas por la PNP, pero solo en Lima hay de 390 a 450 (13 500 pandilleros) que se encuentran en funcionamiento y los establecimientos del Estado especializados para tratar estos casos solo tienen capacidad para 4 000 jóvenes¹³.

Estos son algunos datos que nos pueden dar una idea de lo alarmante de esta situación. La ASP promueve un programa orientado a estas edades que puede ser potenciado por la institución si se logra que esta funcione adecuadamente, desarrollando capacidades institucionales que ayuden al logro de sus metas y su misión de desarrollar capacidades, habilidades y destrezas en esta población objetivo de tal forma que ayuden a reducir estos índices alarmantes de violencia. Es en este contexto en que el presente trabajo se realizó, para lo cual es importante conocer los conceptos teóricos que nos ayudarán a comprender los términos utilizados por el Movimiento Scout.

Si bien existe un término preciso para **“escultismo”** que fue definido hace más de un siglo por el fundador, este es modificado continuamente adecuándose a la realidad de cada época y lugar donde se aplica, esto además depende de la visión que se tenga de él, así, se entiende que

¹³ Datos obtenidos de la página web del INEI.

surgirán diversas descripciones y por lo tanto acciones a realizarse; por lo que se le puede manejar como un movimiento o como una organización o una actividad lúdica o tal vez como un complemento de la formación que reciben los jóvenes que pertenecen a este movimiento. Estas son las formas más conocidas del escultismo dentro y fuera de él; pero está claro que no son las únicas que deben manejarse, ni son las únicas que definen al movimiento que abarca más allá de todo lo descrito. La importancia de esta práctica radica en el objetivo que tiene, que es buscar el desarrollo físico, espiritual y mental de los jóvenes para que puedan desarrollar un papel constructivo en la sociedad, con énfasis en las actividades prácticas al aire libre y toma como base el Método Scout que es la manera de conseguir la finalidad del escultismo contribuyendo por lo tanto a ese desarrollo.

El “**Método Scout**” es un sistema de autoeducación progresiva, la característica de este método es que cuenta con elementos o herramientas que lo hacen único entre los distintos métodos pedagógicos que existen. Tiene como elementos: un compromiso con un estilo de vida propuesto por la Ley Scout y manifestado a través de una promesa; una educación por la acción donde el joven es protagonista de su propio desarrollo; una vida en pequeños grupos donde se acepta responsabilidades individuales, se desarrollan capacidades de autogestión, confianza en sí mismo, sentido del servicio y del trabajo en equipo, etc.; un espacio donde el joven participa activa, crítica y democráticamente en la toma de decisiones a través de sistemas de consejos; programas progresivos que son actividades basadas en los centros de interés de los jóvenes cubriendo todos los aspectos del desarrollo de estos y, por último, el contacto con la naturaleza que es el marco en el que se realizan la mayor parte de las actividades. Lo que caracteriza este método son las llamadas Áreas de Crecimiento”, estas abarcan una de las dimensiones de la personalidad que en conjunto comprenden la totalidad de las expresiones del ser

humano. Las áreas de crecimiento son: corporalidad, creatividad, carácter, afectividad, sociabilidad y espiritualidad.

El Grupo Scout es la estructura educativa básica en la cual se aplica de manera progresiva y coordinada el método Scout. Está constituido por la Rama o Ramas que se reúnen bajo el mismo patrocinador y que funcionan en una misma localidad. Las ramas agrupan a todos los niños, niñas, adolescentes y jóvenes de la asociación en edades correspondientes al mismo ciclo de desarrollo. Estas son:

- Rama Lobato (niños y niñas de 6 a 10 años que se denominan Lobatos y Lobeznas)
- Rama Scout (adolescentes de 11 a 14 años que se denominan Scouts)
- Rama Caminante (jóvenes de 15 y 16 años que se denominan Caminantes)
- Rama Rover (jóvenes de 17 a 21 años que se denominan Rovers)

Las personas adultas voluntarias encargadas de la aplicación de este método en las diferentes ramas son llamadas “dirigentes” y a su vez tienen diferentes categorías como los Jefes y sub-Jefes de Unidad en el Grupo Scout y, por lo tanto, son los responsables directos de la aplicación de los principios del escultismo y de la aplicación del Programa Scout en sus unidades.

La Organización Mundial del Movimiento Scout a través de la Organización Scout Interamericana, organizaciones de las que forma parte la ASP, han desarrollado documentos para el manejo, evaluación y desarrollo de las asociaciones scouts, debido a los constantes problemas que se generan dentro de las mismas. Esto se puede apreciar en los acuerdos de las conferencias scouts donde se precisan los temas de estructura organizacional, de desarrollo de capacidades institucionales

que suele ser como expresan una de sus grandes debilidades para muchas asociaciones. Estos trabajos comenzaron en el año 1993 cuando se comenzó con el primer Plan Estratégico: “Un salto adelante” que hace referencia a conceptos universales de desarrollo institucional, luego le siguieron los planes: “Al encuentro del futuro” (1997-1999), “Es tiempo de crecer” (2000-2002), “Creciendo juntos” (2003-2005) y “Entre todos” (2006-2008). Además, se realizan publicaciones como “Un mejor Escultismo para gente joven: acción para un crecimiento” texto en el que se profundiza a propósito del desarrollo del voluntariado adulto y la importancia del manejo de este órgano dentro de las asociaciones. Esta publicación es una especie de manual donde se brindan pautas para el desarrollo de dicho órgano y la generación de más voluntarios. La Organización Mundial del Movimiento Scout ha publicado a raíz de su centenario: “The Strategic Planning kit”, donde se describen las estrategias a desarrollar por el movimiento, los procesos dentro de los organismos y asociaciones, y una propuesta de estrategias útiles para conseguir el logro de la misión del movimiento. Estas publicaciones confirman la necesidad de herramientas y documentos que ayuden al desarrollo de las asociaciones de tal forma que fortalezcan sus capacidades institucionales y logren cumplir los objetivos establecidos. La ASP no cuenta con ningún estudio de diagnóstico, evaluación u otro que pueda dar cuenta del estado o situación en el que se encuentra como institución, es por esto que es necesario, luego de 99 años, contar con una investigación centrada en sus capacidades institucionales.

Del desarrollo de capacidades institucionales y organizacionales:

Para poder iniciar este punto, se hace necesario el análisis conceptual de algunos enfoques de construcción organizacional, en este caso en instituciones con un carácter social. Existe un estudio sobre las cooperativas financieras colombianas, en el que se hace un análisis organizacional de las mismas, tocando dos enfoques de organización

tomados de la tesis doctoral: *“Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización”*.

El primero corresponde al “enfoque cooperativo de organización”, que se adecúa convenientemente al que realizan las diferentes instituciones sin fines de lucro, ya que estructura la dinámica organizacional en términos de conceptos de cooperación y solidaridad que son inherentes a esta forma de estructura, fundamentándose así en una acción social en valores. El segundo enfoque, denominado “enfoque privado de organización”, está más en función de la lógica de gestión empresarial, por lo tanto, se basa en una acción social de reflexiones y gestiones sujetas a números y cálculos.

En este estudio, se menciona que estos enfoques se encuentran sometidos a criterios de efectividad y eficiencia y que deben guardar relación con los objetivos y metas trazados por las organizaciones; por lo que la estructura organizacional de estas debe rediseñarse constantemente para que estos parámetros de efectividad y eficacia cumplan con la misión definida. Asimismo, puntualiza que la misión debe estar dentro de los límites que la dinámica organizacional asigna para ello (crecimiento y desarrollo organizacional), en muchos de los casos relacionados con el principio económico.

La ASP dentro de su organización asume aspectos de ambos enfoques de construcción organizacional que fueron tomados para su creación, su diseño y su desarrollo. Si bien la inclinación que la ASP debiera estar basada al primer enfoque, el estudio demuestra que existen puntos de vista que van de un enfoque al otro, originando problemas al momento de tomar decisiones. Para el autor, la inclinación que la institución tenga respecto de uno u otro enfoque visualiza la tendencia hacia su crecimiento y/o hacia su desarrollo organizacional. Por un lado, el primer enfoque se relaciona más con una lógica de desarrollo que engloba

cambios referidos a mejoramientos cualitativos, mientras que el segundo prioriza el crecimiento organizacional que engloba cambios de carácter cuantitativo. Por tanto, una combinación selecta y equilibrada de ambos enfoques podría ser la solución para combatir un entorno cambiante como el nuestro.

La gestión organizacional en estas cooperativas es un “conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas, en primera instancia, con los niveles de dirección de estas organizaciones”, que involucran procesos de decisión, de entornos políticos, de recursos humanos y logísticos que permiten el logro de objetivos y metas organizacionales.

La ASP es una asociación sin fines de lucro, como muchas otras instituciones en nuestro país, tiene un fin social. Hace algunos años este tipo de organizaciones ha comenzado a cambiar sus procesos organizacionales a modelos de tipo empresariales que les permitan subsistir y responder a las exigencias del entorno y del medio ambiente, por lo que deben utilizar sus recursos de manera racional. Este proceso exige un cambio de pensamiento dentro de los órganos directivos que les permitan optar por nuevas ideas, sin perder el sentido y el fin social.

“...Ser instituciones sin ánimo de lucro, no es estar condenados a las pérdidas operacionales o convertidas en inexorables pordioseras institucionales (...) Por el contrario, el acicate en ellas debe ser el éxito en su gestión empresarial, y la única línea de conducta, la claridad en los negocios; la justa rentabilidad en las operaciones, la eficacia en el actuar, y la eficiencia en el cumplimiento de los fines y objetivos.” (Fundación FES, 1994; 56).¹⁴

Para poder realizar un desarrollo organizacional en una institución y lograr un proceso de cambio planificado es necesario conocer la situación por la

¹⁴ Sánchez, Álvaro (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización (1980-2000)*. Colombia.

que pasa dicha institución y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos. El diagnóstico¹⁵ es básicamente este análisis que se hace para evaluar la situación de la institución, conocer sus problemas, sus capacidades y las potencialidades para desarrollarse, entre otros. Desde un punto de vista centrado en organizaciones de investigación y de desarrollo, la capacidad de una organización viene a ser su potencial para desempeñarse, su habilidad de aplicar con éxito destrezas y recursos para lograr sus metas y cumplir con las expectativas de su público objetivo.

Luego de este proceso podemos analizar e interpretar lo recogido para poder sugerir qué hacer con los problemas encontrados, cómo enfrentarlos con propuestas claras y viables. Los diagnósticos de tipo social, como es el caso de esta asociación, utilizan diversas técnicas para recoger la información que suelen ser mayormente cualitativas y servirán para realizar las propuestas respectivas. No existe una metodología específica o regla fija para la elaboración de un diagnóstico, lo que se pretende es lograr obtener información necesaria que permita cumplir con los objetivos propuestos en la investigación. El diagnóstico organizacional de este trabajo de investigación se encuentra directamente relacionado a las capacidades institucionales que tiene la ASP, por lo tanto es fundamental para el trabajo delimitar qué es una capacidad institucional.

Si bien no existe un término universal para definir las, si existen definiciones claras sobre capacidades estatales que son muy parecidas a las que estudiamos en este trabajo. Las capacidades estatales estarían enfocándose en la política pública que aplican las instituciones. Todas estas definiciones tienen algo en común y es la definición de la capacidad estatal en tanto habilidad para lograr un propósito. Así mismo, tienen en

¹⁵ "Etimológicamente, el término diagnóstico procede de dos palabras: día, que significa a través y gnosis que significa conocer. Es decir, el diagnóstico es una herramienta metodológica que a partir de determinadas técnicas nos ayuda a conocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes de un grupo o sector social." Tomado de: Bobadilla, Percy; Del Águila, Luis y Morgan, María de la Luz (1993). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Serie Manuales de Capacitación N°3. Lima: PACT-Perú.

común que sus componentes centrales están vinculados con las capacidades administrativas y políticas, en términos de eficiencia administrativa relacionada a los recursos humanos, organización, etc. Por lo tanto, las capacidades institucionales de la ASP se encuentran dirigidas a esas habilidades que permiten alcanzar el logro de sus objetivos y que están estrechamente vinculadas con el recurso humano voluntario y administrativo del que se sostienen.

“La capacidad de una organización es su potencial para desempeñarse, su habilidad de aplicar con éxito sus destrezas y recursos para lograr sus metas y para cumplir con las expectativas de sus grupos de interés. La meta del desarrollo de capacidad es mejorar el desempeño potencial de una organización... El desempeño de una organización se puede expresar en base a cuatro indicadores clave: eficacia, efectividad, relevancia y sostenibilidad financiera.”¹⁶

Como indica el párrafo citado, una institución que es eficiente y eficaz utiliza estas capacidades con eficacia para alcanzar sus metas y satisfacer sus necesidades. Para ello debe haber logrado un desarrollo de capacidades que implica todo un proceso arduo y a largo plazo, planificado y evaluado.

La importancia de hacer estudios de diagnóstico organizacional con base en las capacidades institucionales de una asociación como la ASP no está siendo reconocida ni aplicada como herramienta cotidiana en muchas instituciones, privadas y estatales, aun cuando la cooperación internacional prioriza el desarrollo de capacidades como clave para mitigar el tema de pobreza en países como el nuestro, y que estos estudios ayudan a evaluar la situación en la que se encuentran y permiten realizar correcciones si fuera necesario. Es importante resaltar que para poder desarrollar capacidades hay que involucrar a los llamados grupos

¹⁶ D. Horton, A. Alezaki, S. Bennet-Lartey, *et al.* (2004). *Desarrollo y evaluación de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo*. Países Bajos: ISNAR.

de interés, porque un enfoque participativo supone lograr que estas personas asuman un compromiso con su institución y ayuden al desarrollo de la misma, y que se identifiquen con ella, tomando decisiones acertadas y reconocidas por todos.

Los diferentes enfoques sobre el desarrollo de capacidades en organizaciones públicas y privadas consideran capacidades de gestión, del desarrollo organizacional. En este sentido, el objetivo es conocer la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Otros enfoques consideran también aspectos administrativos cuando se desea conocer las capacidades gerenciales que se muestran en las evaluaciones de desempeño. Otro enfoque considera la administración de recursos humanos donde se profundiza el análisis de las capacidades de los trabajadores, fortaleciendo sus competencias laborales. Finalmente, existen enfoques como la psicología organizacional y la educación de adultos que se centran en el desarrollo por competencias.

Para efectos de este diagnóstico, la capacidad institucional de la ASP es el potencial que posee para desempeñarse, la habilidad para aplicar correctamente aptitudes y recursos con el fin de lograr sus metas y su misión. La orientación que se le da al presente diagnóstico está formulada de acuerdo al enfoque desarrollado en enero de 2009 por la Mgs. Elizabeth Salcedo Lobatón en la “Guía para la Elaboración del Planes de Mejoramiento de Desempeño Institucional de las DIRESAS”.



En el diagrama distinguimos las capacidades institucionales (círculos) de las condiciones que se requieren para ejercerlas (rectángulos). A nivel de capacidades institucionales, el análisis observa:

1. Capacidad de conducción: que está dada por la revisión de aquellas capacidades que permitan contar con un “norte claro”, el liderazgo adecuado para conducir a los equipos al objetivo trazado y los instrumentos de política interna que permitan orientar la gestión en una lógica descentralizada.
2. Capacidad normativa y de regulación: que está asociada a la capacidad de los órganos para proponer, formular, aprobar y asegurar el cumplimiento de normas y regulaciones que permitan orientar la gestión hacia el logro de resultados.
3. Capacidad de organización: que involucra la capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional, el diseño de modelos de organización y gestión, el diseño de procesos, funciones e instrumentos de gestión que permitan el funcionamiento adecuado de la institución considerando las nuevas características de la gestión descentralizada.

4. Capacidad tecnológica: entendida como la capacidad de aplicación, de generación y reproducción de conocimiento de última generación a los diferentes aspectos de la gestión por área funcional.
5. Capacidad comunicacional: está referida a la existencia de mecanismos y/o espacios que permitan la comunicación interna y externa, y también a actitudes y prácticas favorables a la información, socialización y retroalimentación de los procesos comunicacionales.
6. Capacidades individuales de los recursos humanos: Este rubro está referido no solo al nivel de competencia laboral del personal, acorde a las funciones asignadas, sino al desempeño integral que incluye sus niveles motivacionales, de identificación institucional, de compromiso social, y otros relevantes para la acción, que no necesariamente se encuentran definidos en la normalización de competencias laborales.
7. Cultura y clima organizacional: La cultura organizacional constituye el conjunto de valores y rasgos distintivos (espirituales y afectivos), que caracterizan a la institución o grupo social y que influyen en el ambiente interno de la organización. En consecuencia, aunque la cultura y el clima que ésta provoca sean elementos “no visibles”, su papel es altamente relevante porque condicionan el grado de cooperación, de dedicación y de motivación de las personas para el cumplimiento de los propósitos institucionales.
8. Recursos económicos financieros: Esta es una condición, básica para operar. La propuesta busca indagar por la suficiencia de recursos para el cumplimiento de las funciones encargadas y su adecuado uso en la gestión.

9. Condiciones de infraestructura y equipamiento: está referido a las condiciones básicas de ambiente, locales y equipo necesario para el cumplimiento de la función.

Esta estructura de análisis resulta funcional al diagnóstico de la ASP porque concibe a la institución como un sistema integrado para desarrollar diversas capacidades que funcionan de manera interdependiente y en la que los recursos humanos asumen un rol central y esencial para el cambio. Es por esto que en las definiciones operacionales que a continuación se presentan se enfatizará en aquellos conceptos que complementan esta estructura utilizada para el diagnóstico, así también aquellos conceptos que permitirán entender el contexto en el que se encuentra la ASP.

Definiciones operacionales

Para concluir, es importante presentar ciertos conceptos operacionales. Para esto, se debe tener en cuenta que estas definiciones operacionales fueron analizadas como parte de los indicadores del estudio de diagnóstico, uniendo lo descrito anteriormente con el proceso de investigación. Por lo tanto, pretenden establecer un nexo entre los conceptos descritos a lo largo del marco teórico y las observaciones, comportamientos y actividades que se encuentran y encontraron durante todo el proceso.

Administración

El tema administrativo en la ASP es recurrente y notoriamente mal utilizado, suele confundirse muchas veces con tareas que ejecutan dos de las principales áreas. El tema de *administración* debe estar vinculado directamente con la interpretación de los objetivos propuestos por la ASP, los cuales deben ser transformados en acciones organizacionales por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas

las actividades y recursos en sus diferentes áreas u órganos, con el fin de alcanzar sus objetivos . Por consiguiente, la administración -como lo indica Chiavenato- es: “...el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.”

Alineamiento organizacional

El alineamiento organizacional, forma parte de una serie de variables que permiten medir la capacidad de conducción. Se refiere, al grado de involucramiento o compromiso que los miembros de la ASP en sus diferentes roles deberían tener con su misión y visión institucional. Básicamente, consiste en la entrega de información según el tipo de estructura que posea la institución; en el caso de la ASP, esta entrega comenzaría por los órganos de gobierno hacia el resto de la misma. Esta información referida a la visión y misión, debe no solo ser comunicada, sino que se debe asegurar que sea claramente internalizada por cada uno de sus miembros, garantizando de esta forma su aceptación y su compromiso con los preceptos dados. Para llevar a cabo este proceso, es necesario contar con mecanismos de socialización basados en la motivación, la influencia social y la persuasión.

Aprendizaje organizacional

Dentro de la capacidad organizacional, se midió si las áreas claves de la ASP reconocían o no, ciertas necesidades de adecuación institucional, a partir de experiencias o conocimientos adquiridos durante sus funciones. Está capacidad para acumular conocimientos a partir de su propia experiencia, difundirlos entre sus miembros como una forma de reflexión, como medio de planificación y programación con el fin de adaptarse al cambio y hacerle frente, forman parte del proceso llamado *aprendizaje organizacional*.

Cambio organizacional

Este concepto está relacionado con el anterior, pues a partir de la reflexión de las experiencias y los conocimientos adquiridos, se realizan cambios organizacionales en beneficio de la institución. Estos cambios, se presentan a lo largo de un proceso continuo, que va desde un cambio pausado, a un cambio fundamental que puede llegar a alterar su desempeño considerablemente.

Capacitación

La ASP maneja políticas internas vinculadas a la capacitación del recurso adulto, solo que estas son entendidas como procesos únicamente de enseñanza más no de aprendizaje. Hablar de *capacitación*, implica hablar de *aprendizaje* ya que sin este no se generaría un cambio en la persona.

Desarrollo de capacidades organizacionales

El presente trabajo, concluye con recomendaciones basadas en el fortalecimiento de capacidades organizacionales, tanto operativas como adaptativas. Al tocar este tema, nos referiremos al proceso mediante el cual la ASP aumenta su capacidad para formular y lograr objetivos relevantes.

Desempeño organizacional

Para medir el desarrollo de capacidades, se hace necesario visualizar la *capacidad de desempeño* que tiene la organización frente al logro de sus objetivos. Los indicadores característicos para evaluar este desempeño son: la eficacia¹⁷, la eficiencia¹⁸, la relevancia y la sostenibilidad.

¹⁷ "Punto hasta el que se logra realizar un objetivo propuesto. El punto hasta donde llega una organización en la realización de su misión y en el logro de sus objetivos." Tomado de: CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical), (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo*. Cali.

¹⁸ "Punto hasta el que se logra obtener resultados con el mínimo uso de recursos. El punto hasta donde llega una organización en la generación de sus productos y servicios utilizando un nivel

Estrategia

Los patrones o modelos de decisión que desarrollan las políticas y/o planes para el logro de los objetivos en una institución, son las llamadas estrategias¹⁹. Para que este proceso se lleve a cabo, es necesario su formulación y luego su implantación.

Gestión

Un término muy utilizado a lo largo del trabajo, fue el de gestión. Para la gran mayoría de miembros de la ASP, hablar de *gestión* significa hablar de la administración de los recursos que esta posee, un criterio que limita al concepto en sí. Para fines de este estudio, la gestión no solo englobará las funciones administrativas, gerenciales o de dirección, sino también a la función que tiene la persona encargada, llámese gerente o administrador, para facilitar la creación de condiciones para el libre y adecuado desarrollo de un trabajo más eficiente y eficaz.

Dentro del concepto de gestión, se pueden encontrar diferentes formas de definirlo. Uno de ellos, corresponde a la *gestión de procesos y de recursos*, su manejo va desde la contratación de personal, hasta la gestión financiera. Otro tipo de gestión, es la *gestión estratégica*, muy utilizada en los últimos años, ligada a la planificación estratégica, al manejo en el desarrollo y a la ejecución de estrategias que permiten alcanzar los objetivos trazados por las instituciones. Por último, es importante señalar a la *gestión de la información y comunicación*, donde el uso de las TIC es necesario para asegurar la participación de los involucrados, a su vez incluye los procesos de auditorías, monitoreos y evaluaciones, a fin de obtener documentación que sirva de sustento para

mínimo de insumos.” Tomado de: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), (2008). *Evaluación del Desarrollo de Capacidades: Experiencias de Investigación y Desarrollo Alrededor del Mundo*. Cali.

¹⁹ “...estrategia es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” Tomado de: Maestría en Gerencia Social. Material del Curso de Productividad Social (2009). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

cambios en la planificación o ajustes en el presupuesto, y que finalmente pueda ser presentado y comunicado adecuadamente a los miembros de la organización.

Liderazgo

El liderazgo en la ASP, fue tratado en la gran mayoría de reuniones y entrevistas que se tuvieron, dado que es un rasgo que caracteriza a todos sus miembros, suele ser también mal interpretado por los mismos líderes, llevándolos a pensar que el ser líder radica en la capacidad que tienen para influir en los demás y orientarlos hacia un objetivo específico, dejando de lado la habilidad de motivar y comprometer a los demás en función de un objetivo común. El liderazgo está conformado por un grupo de habilidades y destrezas que poseen las personas en función al tipo de trabajo que desempeñan. Para poder medir este liderazgo en los miembros de la ASP, se tomaron ciertos indicadores característicos de cada área, que nos permitirían medir el liderazgo en cada uno de los grupos. Se tiene así, un *liderazgo político*, que es aquel capaz de articular, negociar y equilibrar la orientación técnica y política, sin generar conflicto en la gestión, con una visión clara, con capacidad de coordinación y concertación interinstitucional y que sea representativo para los miembros de la ASP. Un *liderazgo gerencial*, que facilita la orientación técnica de los procesos y que involucra la capacidad para formular estrategias, para identificar los factores claves para la implementación de cambios organizacionales. Este tipo de líder es capaz de autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a la ASP.

Planificación

La planificación es entendida como un proceso por el cual se traza metas y objetivos, se identifica a las alianzas estratégicas, se define los costos, se especifica y se programa las actividades, definiendo cuáles serán los

mecanismos de seguimiento y evaluación, de tal forma que puedan concretar los resultados esperados en el tiempo estipulado. Dentro de este proceso de planificación, encontramos a la *planificación estratégica* que, en la gerencia social, implica documentar, promover y traducir las demandas de la sociedad, facilitar la participación colectiva siguiendo la racionalidad de fines (imagen de sociedad del futuro requerida) a medios (estrategias de negociación, conflicto social, consenso). En este proceso, prima la decisión de los actores sobre la de los técnicos o facilitadores para definir el curso de los cambios, su extensión y su profundidad. La intervención de la gerencia social se reduce a proponer alternativas de viabilidad a dichas demandas para que efectivamente sea un proceso racional orientado a fines. La *planificación operativa*, es un proceso que fija una ruta de acciones determinadas para hacer realidad lo decidido y/o aprendido.

Sostenibilidad

Finalmente, hablar de sostenibilidad o de una organización sostenible, indicaría que esta ha conseguido administrar los recursos suficientes para que pueda cumplir su misión de manera eficaz y coherente en el tiempo, sin tener que depender excesivamente de una sola fuente de financiamiento.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño del presente trabajo de investigación es de diagnóstico; el tipo de investigación combina la investigación exploratoria y la investigación descriptiva. Con esta investigación se pretende cumplir con los objetivos descritos anteriormente, dado que la ASP no posee diagnósticos previos. El diagnóstico nos proporcionó información relevante así como una visión de la situación de la ASP para poder generar propuestas de acciones concretas para el desarrollo de sus capacidades institucionales. El uso del diagnóstico es importante para realizar este trabajo ya que no solo recoge, ordena, relaciona, analiza e interpreta la información recogida sobre el problema, sino que busca comprender los problemas enfocados en la situación que se vive dentro de la ASP, para poder actuar y enfrentarlos eficientemente.

El método es de tipo cualitativo, ya que nos permite profundizar en el problema descrito reconociendo sus dimensiones así como las causas, tratando de aproximarnos al entendimiento de la información recogida a través de los diferentes actores. El método cualitativo es importante en este trabajo ya que nos permitió explorar los aspectos menos tangibles que muy difícilmente son medibles por métodos cuantitativos.

El universo con el que se trabaja lo constituyen los miembros del Consejo Directivo Nacional (6), los Comisionados Regionales (15) y los Comisionados Locales (45), los Jefes de Grupo (122) y los diferentes órganos que conforman la ASP. De este universo aproximado de 200 personas, el total de los informantes potenciales correspondió a 60 personas. Se tomó muestras referentes a las variables²⁰ analizadas utilizando el muestreo de juicio o direccional, que se enmarca en el juicio personal, basado en los puntos de vista subjetivos de una persona.

²⁰ Ver anexo 2

Es a partir del Enfoque de Capacidades que se determinó que la Asociación de Scouts del Perú debía ser analizada con base en cuatro de las seis capacidades señaladas en la “Guía para la Elaboración del Planes de Mejoramiento de Desempeño Institucional de las DIRESAS”, debido al grado de problemas presentados en las entrevistas y por la preocupación de los directivos en estas cuatro dimensiones:

1. Capacidad de Conducción: dada por la revisión de aquellas capacidades que permitan a la ASP contar con un “norte claro”, el liderazgo adecuado para conducir al movimiento scout en el país al objetivo trazado y los instrumentos de política interna que permitan orientar la gestión.
2. Capacidad de Organizacional: involucra la capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional, el diseño de modelos de organización y gestión, el diseño de procesos, funciones e instrumentos de gestión que permitan el funcionamiento adecuado de la ASP.
3. Capacidad Comunicacional: referida a la existencia de mecanismos y/o espacios que permitan la comunicación interna y externa, y también actitudes y prácticas favorables a la información, socialización y retroalimentación de los procesos comunicacionales.
4. Capacidades Individuales de los Recursos Humanos: referido no sólo al nivel de competencia laboral del personal, acorde a las funciones asignadas, sino al desempeño integral, que incluye sus niveles motivacionales, de identificación institucional, de compromiso social, y otros relevantes para la acción, que no necesariamente se encuentran definidos en la normalización de competencias laborales.

- Observación participante: es una modalidad de recojo de información muy vinculada al quehacer de campo. Usada para recoger aspectos de la vida cotidiana, costumbres, prácticas, ritos, etc. Consiste en el registro o sistematización de hechos, y comportamientos, en el marco de una conciencia establecida específicamente para fines de estudio. El investigador no puede formar parte de la comunidad a estudiar. La integración del analista es estrictamente funcional. De ella se espera la acumulación de material, de descripciones, que luego serán analizadas e interpretadas a la luz de una construcción que integra la teoría. Busca inventariar la realidad humana.

Durante todo el trabajo de campo siempre se mantuvo relación directa con todos los órganos de la ASP. Se nos invitó a participar de módulos, talleres, cursos, reuniones, campamentos y actividades, de mayo hasta noviembre en ellas se realizó una sistematización de estas experiencias vividas, poniendo énfasis en las variables estudiadas.

- Análisis de contenidos: conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior.

Durante el periodo de levantamiento de información documental se nos permitió el acceso a las Actas de Consejo Directivo Nacional, a los registros y la bibliografía existente en la Sede Nacional que

podieran servir para el desarrollo del trabajo; así como textos en otras bibliotecas (PUCP, Universidad Pacífico y Biblioteca Nacional).

- Questionarios: instrumento de recopilación masiva de información. Consiste en un conjunto de preguntas que se construye teniendo en cuenta los objetivos del diagnóstico. El lenguaje utilizado debe ser aproximado al lenguaje utilizado por la organización. Los cuestionarios aplicados durante la muestra fueron resueltos a través del correo electrónico ya que permite una mayor cobertura en menor tiempo.²¹
- Entrevistas a profundidad²²: conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización para obtener información sobre una variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de ellos. Estas se realizaron en la muestra.
- Encuestas²³: La encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Con la encuesta se trata de obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, a propósito de una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (Visauta, 1989: 259). A diferencia del resto de técnicas de entrevista la particularidad de la encuesta es, que se realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en

²¹ Ver anexo 3

²² Ver anexo 4

²³ Ver anexo 5

el mismo orden, y en una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas. En el caso de este estudio, las encuestas se realizaron mediante correo electrónico ya que ampliaba la cobertura y permitía ahorrar tiempo.

Es importante señalar que se realizaron viajes al interior del país (Cusco, Arequipa y Tacna) para poder hacer una aplicación de los instrumentos (validación), luego de estos viajes se procedió a modificar los cuestionarios, encuestas y preguntas de las entrevistas a profundidad, así como ciertos indicadores.

Perfil de los entrevistados:

A lo largo del trabajo se describirán los cargos y las funciones que tienen cada una de las personas que fueron entrevistadas para el desarrollo de este trabajo. Si bien, como explicamos anteriormente, no existe un documento oficial que explique cuál es el perfil requerido para cada uno de ellos, es importante tener claro el perfil que la ASP espera tenga cada uno de sus asociados.

Jefe de Grupo:

Adulto que cuenta con plena capacidad legal para las funciones que involucra el cargo. Posee experiencia en el ejercicio exitoso de un cargo en el nivel de Grupo. Es requisito que haya aprobado al menos el nivel secundario de educación. Conoce el entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos del Grupo. Posee habilidad para motivar, coordinar y dirigir adultos y para organizar y conducir grupos de trabajo. Posee habilidad para la toma de decisiones, resolución de problemas y conflictos. El Jefe de Grupo está dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado en el momento de su elección durante el tiempo que oportunamente se haya establecido.

Comisionado Scout Local:

Es la autoridad unipersonal máxima de la localidad. Le corresponden específicamente las tareas de comunicación hacia los diversos grupos y organismos, la representación de la localidad y las relaciones institucionales con autoridades e instituciones de la comunidad. Es uno de los delegados de la localidad a la Asamblea Nacional y representa a su localidad ante la asamblea regional respectiva. Debe ser un adulto que cuenta con plena capacidad legal para las funciones y que posee experiencia en el ejercicio exitoso de un cargo en el nivel de Grupo. Es requisito que haya aprobado al menos el nivel de educación secundario. Conoce el entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos de la localidad. Posee habilidad para motivar, coordinar y dirigir adultos y organizar y conducir grupos de trabajo, tomar decisiones, resolver problemas y conflictos. Está dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado con la Asamblea Local en el momento de su elección, durante el tiempo que oportunamente se haya establecido.

Comisionado Scout Regional:

Es la autoridad unipersonal máxima de la Región, dirige el Comité de Coordinación Regional y el Consejo Regional y preside sus reuniones, hace ejecutar sus acuerdos, dirige la acción de los Sub Comisionados Regionales y promueve todo aquello que tiende al buen funcionamiento y crecimiento cualitativo y cuantitativo de la Región. Le corresponden específicamente las operaciones regionales, las tareas de comunicación hacia las localidades, la representación de la Región y las relaciones institucionales con autoridades y organismos de la comunidad. Como Representante del Jefe Scout Nacional en su Región, vela por la aplicación de las políticas y normas institucionales en todas las áreas.

Debe ser un adulto que cuenta con plena capacidad legal para las funciones que involucra el cargo y que posee experiencia en el ejercicio exitoso de un cargo en el nivel local. Es requisito que haya aprobado al

menos el nivel de educación secundario. Posee la calificación formal en la línea de Dirección Institucional. Conoce el entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos de la región. Posee habilidad para motivar, coordinar y dirigir adultos y organizar y conducir grupos de trabajo, tomar decisiones, resolver problemas y conflictos. Está dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado con el Jefe Scout Nacional en el momento de su nombramiento, durante el tiempo que oportunamente se haya establecido.

Presidente de la ASP:

Es la máxima autoridad individual de representación y supervisión de la Asociación de Scouts del Perú. Dirige el Consejo Directivo Nacional y preside sus reuniones; representa a la asociación legalmente y en las relaciones institucionales; supervisa las funciones de los miembros del Consejo Directivo Nacional y del Jefe Scout Nacional; firma la documentación propia de su cargo; y da cuenta a la Asamblea Nacional de la labor del Consejo en representación de éste. Es un adulto que conoce extensamente las políticas y normas de gestión institucional de la asociación y que posee experiencia en el ejercicio exitoso de cargos relacionados con la presidencia de organismos colegiados en los niveles local, regional o nacional de la asociación o en otras instituciones relevantes de la comunidad. Tiene experiencia y habilidad para motivar, coordinar, supervisar y dirigir grupos de adultos, para resolver conflictos y tomar decisiones. Es reconocido en la comunidad por su calidad moral y humana, por su trayectoria y condiciones personales. Está dispuesto a entregar entre 6 y 10 horas de tareas semanales, más un número aproximado a los 25 días al año para participar en Asambleas, actividades nacionales, visitas a distintos organismos, etc.

Consejero Nacional:

Dirigentes que no obstante otras funciones que pudieran tener en grupos scouts, son elegidos por la Asamblea Nacional para integrar el Consejo Directivo Nacional, que es la autoridad máxima de la Asociación en receso de la Asamblea. Los consejeros, o miembros del Consejo, participan en todas sus reuniones aportando su experiencia y capacidad personal en beneficio de la buena marcha de la Asociación. Constituyen autoridad solo colectivamente considerados. Es un adulto que cuenta con plena capacidad legal para las funciones propias del cargo. Es miembro activo de la Asociación y posee experiencia en el ejercicio exitoso de cargos como dirigente en los niveles regional o nacional. Ha aprobado el nivel de educación superior o posee una preparación personal equivalente. Idealmente posee la calificación formal en cualquiera de las líneas de formación y la idoneidad específica que requieren las funciones propias del cargo. Conoce el Estatuto, el Reglamento y las restantes normas que tienen relación con las políticas de la Asociación en las diversas áreas funcionales. Conoce las características del entorno social y cultural en que actúan los jóvenes y adultos de la Asociación, está dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado con los otros miembros del Consejo Directivo nacional en el momento de su elección, durante el tiempo que oportunamente se haya establecido.

Jefe Scout Nacional:

Es la máxima autoridad operacional de la Asociación. Es responsable de mantener la unidad en la conducción, ya que de él dependen los directores de todas las áreas funcionales de la organización. Su función central es aplicar y hacer aplicar las políticas institucionales en todas las áreas; dirigir la Jefatura Nacional y presidir sus reuniones y, en general, promover todo cuanto tienda al buen funcionamiento de la Asociación en su conjunto. Integra el Consejo Nacional y la Asamblea Nacional con derecho a voz y voto. Es un adulto que cuenta con plena capacidad legal para las funciones propias del cargo. Es requisito que haya aprobado el

nivel de educación superior. Idealmente posee experiencia en el ejercicio exitoso de un cargo en el nivel nacional y posee la calificación formal en la línea de Dirección Institucional y la idoneidad específica que requieren las funciones propias del cargo. Conoce las características del entorno social y cultural en que actúan los niños y jóvenes del país. Posee experiencia y habilidades para seleccionar, motivar, coordinar, supervisar y dirigir equipos de adultos, resolver conflictos y tomar decisiones. Está comprometido y dispuesto a entregar las horas de tareas que haya acordado con el Consejo Directivo Nacional en el momento de su nombramiento, durante el tiempo que oportunamente se haya establecido.





**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS
HECHOS**

CAPÍTULO I

CAPACIDAD DE CONDUCCIÓN DE LA ASP

1.1. Visión institucional

Historia de la ASP:

Para iniciar el diagnóstico era preciso informarse sobre los inicios de la Asociación de Scouts del Perú (ASP) la cual es el objeto de análisis de este trabajo. Es por esto que un primer punto de la investigación fue la revisión documental de su historia. Lamentablemente encontramos que solo existe un libro que data del año 1989. No existe, además de ese libro, alguna otra publicación que trate el tema.

El libro relata el nacimiento del Escultismo en el Perú con Rospigliosi en 1910, en un colegio de Barranco. Rospigliosi comenzó, como en muchos países en esa época, trabajando únicamente con varones, ya que era como se venía manejando el concepto de los llamados, en ese entonces “boy scouts”. Este término quedó tan arraigado en la memoria de las personas que hasta ahora muchos siguen creyendo que se llaman y funcionan de esa forma.

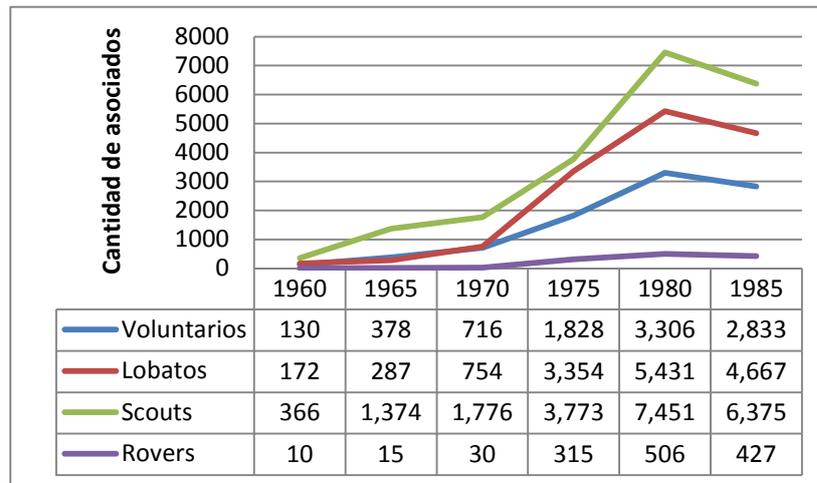
Según un documento publicado en el libro citado la asociación fue fundada el 20 de junio de 1913 como “Asociación Boy Scouts”. El documento también habla del método utilizado que se caracterizaba por utilizar términos militares como las llamadas “brigadas” y “patrullas”. Dice el libro que la expansión del movimiento comienza en 1915, y que el primer decaimiento se da entre 1942 y 1945, causado por tensiones y enfrentamientos, por lo que se debió actualizar el esquema de organización para poder realizar una consolidación definitiva. Este periodo no duró mucho pero se evidenciaron problemas en relación con algunos

dirigentes. Estos cambios incluyeron que en el año 1946 la Dirección General cambió su nombre por Jefatura Scout Nacional y fue asumida por el Ing. José Toribio Flórez León convirtiéndose en el primer Jefe Scout del Perú. Flórez de León creó el Consejo Scout Nacional, que sería el órgano que supervisaría los acuerdos de la Jefatura Scout Nacional y ratificaría sus disposiciones. Al parecer a raíz de todos estos cambios y el transcurrir de los años, en 1954 según un dato que llama la atención en el libro, la asociación “gozó de una economía sólida con un incremento del 600%, iniciando la etapa de la estabilidad financiera.”

En el año de 1961 se editó el nuevo POR (Principios, Organización y Reglamentos), una especie de reglamentación de la asociación que si tenía un organigrama actualizado y funcional, según dice el libro. El POR es una especie de MOF y ROF todo junto pero muy bien ordenado, muy claro y fácil de entender. En la actualidad la ASP ya no cuenta con este POR ya que fue cambiado por un Estatuto (2007) y un Reglamento recientemente aprobado en noviembre de 2009.

En 1967 el gobierno de Belaunde promulga el Decreto Supremo Ley N°16666, que declara de necesidad y utilidad pública la práctica y la expansión del Movimiento Scout de Perú, otorgándole en esa época a la llamada “Asociación Nacional de Scouts Peruanos” las facilidades para su expansión, exonerándola de impuestos, adjudicándole bienes, subvención anual, etc. Lo que efectivamente dio como resultado la expansión del movimiento en todo el ámbito nacional.

Gráfico 1.1. Membresía 1960 - 1985



Fuente: Elaboración propia.

El declive empieza a partir de mediados de los ochentas, cuando la población *scout* comienza a decrecer notoriamente, como se aprecia en el gráfico, en referencia al potencial humano en edad de ser *scout*. A pesar de que para esos años se pensaba que con la creación de tropas mixtas habría un mayor incremento de la membresía *scout*, esto no sucedió. Este decrecimiento en la membresía ocasionó que el movimiento en nuestro país perdiera representatividad, un declive que como el autor indica:

“...alude a la dirigencia en diversas oportunidades, ratificado por el índice de población *scout* correspondiente a los 5 quinquenios comprendidos de 1960 a 1985 y al que corrobora el reciente informe de diversos Centros de Investigación señalando que el Perú es un país de gente joven cuyo 41% de su población es menor de 15 años, enfatizando que las organizaciones juveniles están en crisis porque no logran capturar ese potencial juvenil.”

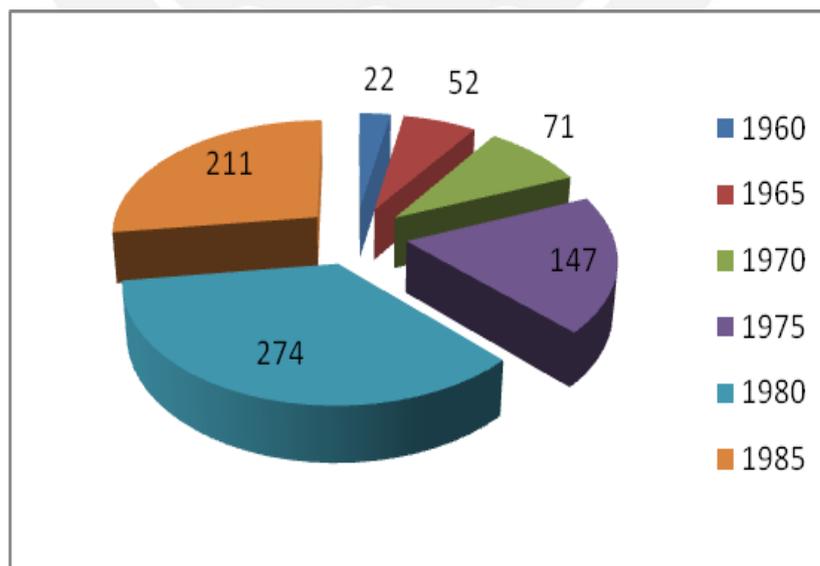
Este es un primer punto que se repite a lo largo del estudio, una crisis en la captación de voluntarios para dirigentes y una crisis en la captación de la población objetivo, a pesar de que este público crece cada año en nuestro país.

Otro punto que se toca en este libro y que también se presenta a lo largo del estudio es el centralismo que caracteriza a la ASP. El autor señala que este centralismo se debe a una “falta de autonomía que sofoca la creatividad y la iniciativa indispensables en un verdadero progreso”. Además dice que existen problemas desde 1966 en lo que respecta a la fluidez en la toma de decisiones, por lo que se decide crear once regiones. Esta situación duró muy pocos años y, como el autor indica, fue “un paliativo que solo en parte superó el centralismo”.

También menciona problemas sociales que fomentaron este decrecimiento como el subdesarrollo que se agudizó desde 1945. Asimismo, la crisis económica, que era constante durante esos años, dificultó el pago de inscripciones y afectó la calidad del servicio brindado a su público objetivo.

Un segundo cuadro nos muestra también la variación que se produjo en el aumento durante la década de los sesentas, setentas y el decrecimiento de los grupos scouts a nivel nacional a partir de mediados de los ochentas.

Gráfico 1.2. Cantidad de grupos scout 1960 - 1985



Fuente: Elaboración propia.

Las actas del CDN y de las Asambleas luego de 1989, describen también estos problemas que eran visibles. Para el año de 1993, se realizaron cambios significativos en la ASP, que son mencionados en algunas actas, lamentablemente no se plasmó todo lo ocurrido durante ese periodo en un libro como el ya descrito. De esta manera se perdió mucha información que pudo ayudar a resolver los problemas de mejor manera. Lo más resaltante, encontrado en actas del CDN, es el cambio fundamental que se dio en 2002, fecha en que se cambió el nombre de la asociación e incluso su propia estructura. Este cambio se fundamenta inicialmente en el intento de hacer más “democrática” la elección de las personas que gobernaban la asociación. Sin embargo, al parecer, terminó siendo un mal mayor, porque a partir de esos cambios, la ASP comienza a registrar mayor cantidad de problemas.

Uno de los datos curiosos durante la investigación fue el encontrar a una sola persona dentro de los Órganos de Gobierno que poseía cierta información acerca de hechos ocurridos durante los años posteriores a 1989, muy bien documentada y ordenada. Mucha de la información que se tenía no fue permitida de revisar, por un tema de “privacidad de la asociación”, esta información solo es manejada por las instancias de gobierno. A raíz de esto se asume que existen tantas especulaciones y mala información entre los asociados con respecto a temas de suma importancia como los juicios que atraviesan, esto también podría ser un factor de credibilidad, transparencia y confianza entre asociados y Órganos de Gobierno. Se intentó localizar al ex Jefe Scout Nacional de ese periodo para contrastar la poca información que pudieron brindar, pero lamentablemente a pesar de que hubo cierta comunicación no se pudo concretar una entrevista, no pudiendo confrontar la información recibida, sobre todo no pudiendo confrontar la serie de “historias” en base a supuestos que cambiaban de asociado en asociado.

Otro hecho resaltante en la historia de la asociación es el caso de un grupo de personas “ilustres” que, durante una primera época de la

asociación, formaron parte de su gobierno (miembros de la Corte de Honor y del Consejo Nacional) cuya participación y decisión fueron limitadas al ingresar la asociación en este periodo de “democracia”. Este hecho ocasionó mucho malestar y muchos conflictos que se vieron reflejados durante mis entrevistas con algunos de estos personajes. Algunos de ellos forman parte de una nueva “Asociación de Antiguos Scouts del Perú”, que en muy poco tiempo ya tiene muchos miembros inscritos a nivel nacional e incluso a nivel internacional. Este punto relativo a los ex miembros de la ASP no fue contemplado inicialmente en el proceso de investigación, sin embargo surgió constantemente en las entrevistas con personas ajenas a la ASP pero que en algún momento de su vida formaron parte de ella. Existe un deseo de poder aportar al movimiento a pesar de ya no ser dirigente. Una cantidad enorme de adultos y de adultos mayores desean seguir formando parte del movimiento. Ellos tienen una experiencia y un conocimiento del escultismo que puede ser aprovechado.

La reglamentación de la ASP contempla que los “antiguos scouts” sigan formando parte de ella aportando su experiencia si son solicitados en las Direcciones del Voluntariado como apoyo e incluso a través de aportes materiales y monetarios. Sin embargo, a diferencia de los miembros activos, no cuentan con voz ni voto en las asambleas. Esta diferenciación es la que muchas veces hace que muchos antiguos dirigentes desistan de formar parte de la asociación y, de alguna forma, se desaproveche todo este potencial humano que bien puede ser utilizado en beneficio de la ASP.

Según lo conversado con algunas personas que pertenecen a los órganos de gobierno, el crear una asociación como la “Asociación de Antiguos Scouts del Perú” y como las decenas de asociaciones “paralelas” que existen en el Perú, va contra la ley porque la única asociación que puede hacer escultismo en el Perú es la ASP. Por este motivo y según lo conversado acciones legales podrían ser tomadas a futuro contra estas

asociaciones “paralelas”. Este es un tema delicado de tratar. En muchos países como España, por ejemplo, existen diversas asociaciones que se articulan en una organización, y funcionan muy bien por lo que se puede apreciar en sus páginas web y según testimonios de diferentes dirigentes que pudieron visitar esos países. El hecho es que no se limitan a tener una sino que se crean más asociaciones en los distintos puntos del país según la necesidad y la demanda. Si bien es cierto que la realidad de nuestro país no es la misma, este podría ser un tema a considerar siempre y cuando se realice una investigación y una propuesta bien sustentada.

Para concluir con los puntos más resaltantes encontrados en la historia de la ASP debemos anotar que más del 80% de las personas entrevistadas (en su mayoría jóvenes) no conocían la historia de la ASP. Esto es comprensible puesto que los cursos iniciales solo tratan la historia del escultismo y no se toca en ningún momento los temas relacionados a la historia de la ASP. Por otro lado los problemas actuales, como se dijo en un inicio, no son discutidos ni comentados con todos los asociados.

La importancia de registrar la información y publicarla en un documento imparcial que relate la historia de la ASP luego del periodo de “abundancia” es de suma importancia, y puede llegar a ser una herramienta que lime asperezas y aclare definitivamente puntos muy difíciles de tratar que muchas veces son eludidos o tergiversados por los miembros en todos los niveles de la ASP. Un documento así puede además servir para no repetir los errores que se cometieron en esos años y para difundir lo ocurrido a todos los asociados, puesto que existe un interés al respecto por parte de las bases de la ASP pero la información es confusa y existen diversas versiones por lo que no se tiene claro lo que realmente sucedió. Si la información fuera condensada en un documento transparente las situaciones descritas anteriormente no tendrían lugar dañando la imagen de la organización. El reflexionar y analizar sobre lo

ocurrido permite buscar nuevos enfoques y alternativas de solución que beneficien finalmente.

La ASP en el contexto actual

Aunque este trabajo es en su mayoría un análisis sobre el entorno de la ASP, toda la teoría de organizaciones y toda la parte propositiva se lee en una lógica más estratégica. Esto quiere decir, que la ASP, al margen de todas las debilidades encontradas y con todos sus problemas, se sitúa además en un contexto que puede ofrecer posibilidades de desarrollo. Sin embargo, esto, a su vez, puede ser adverso, por lo tanto, las posibilidades de desarrollo y la propuesta de fortalecimiento no pueden capsular a la organización. Es así que se abre un pequeño paréntesis luego del resumen descrito sobre la historia de la ASP para, de esta forma, hacer una pequeña semblanza sobre el contexto que la rodea. Es aquí, donde nos preguntamos, cómo es que se agravan estos problemas en el contexto en el que está enmarcada la ASP y que puede ser positivo o negativo.

Por un lado, encontramos una demanda de este servicio educativo en el público objetivo, para el que la calidad de la educación formal y no formal es el orientador de cualquier intención de transformación en este sistema. Esto genera una necesidad de nuevos paradigmas educativos que asuman tal reto social. Es así, que la ASP se encuentra en este contexto de necesidad en calidad educativa. En este sentido sus programas y actividades deberían brindar a los niños, niñas y jóvenes a quienes van dirigidos, esa satisfacción, de tal forma que se haga necesario implementar experiencias similares en otros lugares donde el escultismo no ha podido llegar. Junto con esta realidad, existe también la problemática de crear programas y actividades atractivas para jóvenes, niños y niñas que se encuentran propensos a la delincuencia y la

deserción educativa. La ASP, con su proyecto educativo, podría mitigar estos lamentables problemas.

Así mismo, la ASP mantiene convenios con instituciones como: MINAM, MIMDES, FONAM y PROHVILLA, también con municipalidades como las de Miraflores, Magdalena del Mar, San Miguel, Chiclayo, Trujillo y Arequipa. Estos convenios y alianzas estratégicas que mantiene la ASP con estas instituciones, han generado actividades en beneficio de la sociedad, tales como la participación de niños y niñas en la CONADENNA, y en la campaña mundial *A limpiar el mundo*, generando un impacto positivo no solo en nuestra sociedad sino también en su público objetivo. Este tipo de convenios y alianzas, ayudan a la ASP a ampliar la magnitud de su impacto en su ámbito de intervención, incrementa las posibilidades de aplicar su programa de tal forma que fortalezca a la institución y cumpla su cometido como institución educativa.

Por otro lado, encontramos ciertos aspectos en el contexto que no son beneficiosos para la ASP. Como ya se mencionó, gracias a la ley 16666 la ASP fue declarada de necesidad y utilidad pública. Sin embargo, esta ley no le brinda mayores beneficios que los ya expuestos. Sumado a esto, nos encontramos con que a partir de 2006 el presupuesto asignado por el Estado a la ASP dejó de ser efectivo; por lo tanto, como se explicará más adelante, la ASP debe generar sus propios recursos.

También encontramos en este contexto, instituciones de carácter educativo y recreativo que, si bien no manejan el mismo método educativo que los *scouts*, si brindan similares actividades, como campamentos, juegos y dinámicas grupales para niños, niñas y jóvenes. Junto con estas instituciones, encontramos asociaciones y grupos *scouts* paralelos, que si aplican el método educativo scout, pero no son reconocidos por el movimiento a nivel nacional e internacional. Estos grupos, conjuntamente con las otras instituciones aludidas, aparecen como potenciales competidores en este rubro.

Visión institucional:

La visión de una organización, si bien debe proporcionar un sentido claro de la dirección, una sensación de compromiso con algo importante, debe ser también coherente con la realidad de cada organización. Plantearse una visión con un plazo determinado implicaría, en un caso, estar seguros de poder llegar a cumplirla, asumiendo un compromiso. Una organización que es “estable” podría proponerse una meta como la planteada por la ASP para el 2019²⁴. Ser una “organización referente” a nivel nacional en nueve años implica que la ASP resuelva primero todos sus problemas organizacionales, logre incrementar el número de sus asociados y se posicione en este “mercado” de organizaciones de voluntariado. En este momento la ASP no encaja en un modelo de organización que pueda plantearse una visión a mediano plazo como esta, más aún sin haber desarrollado las estrategias necesarias para lograrlo.

El centenario de la ASP se cumple en 2011, la segunda visión planteada por la ASP²⁵ es semejante a la anterior que se plantea en un plazo específico, y en este caso mucho menor (un año). Se asume también que esta visión cambiará o se reformulará pasado el centenario.

Estas visiones fueron presentadas en la Indaba²⁶ (7 y 8 de noviembre de 2009) en la que se especificó que fueron trabajadas en los talleres para el desarrollo del Plan Estratégico de la Asociación de Scouts del Perú (realizado en dos talleres durante 2009). Estos talleres no fueron suficientes para terminar de desarrollar el PE. La forma de participación

²⁴ “La Asociación de Scouts del Perú es la organización referente en educación no formal, que promueve la formación integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes líderes, comprometidos con el desarrollo del país”.

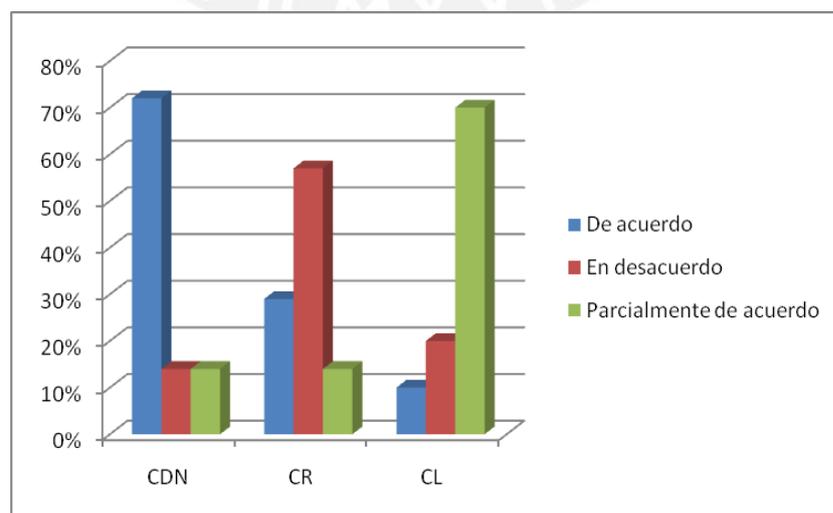
²⁵ “Ser una organización líder comprometida con el desarrollo del Perú, que al cumplir su centenario, responde a las necesidades de niños y jóvenes, dirigida por adultos capacitados y basada en una gestión moderna, efectiva y participativa”.

²⁶ “Un Indaba es una conferencia importante sostenida por los indizuna (hombres principales) de los pueblos sudafricanos Zulpu y Xhosa. Estas Indabas pueden incluir solo a los indizuna de una comunidad en articular o puede ser sostenida con representantes de otras comunidades. El término Indaba proviene de una palabra del vocablo zulú que significa “asunto” o “tema”. También ha encontrado un difundido uso en el Sur de África y a menudo significa simplemente “encuentro” o “reunión”. Para los scouts puede traducirse como la reunión de todos los Dirigentes Scouts. Denominando de esta manera a las reuniones de todo sector de la Asociación, Región, Localidad o Grupo.” (Iván Rivarola Ganoza – JSN)

de los talleres del PE no fue representativa, ya que estos talleres estuvieron conformados únicamente por los miembros del CDN y algunos Comisionados Regionales y Locales que no llegaban ni al 10% de ellos. Además, muchas de las personas que asistieron al primer taller no estuvieron presentes en el segundo; la impuntualidad y la falta de compromiso de las personas era evidente. La convocatoria a los diferentes asociados para su participación en los talleres no guarda relación con el número (menos de 40) requerido. Todo esto sumado a que durante una entrevista con una de las autoridades de la ASP esta persona dijo no estar totalmente de acuerdo con el plazo planteado en la visión a pesar de haber sido esta quien propuso que la ASP tuviera una visión como “organización referente”. Todos los asociados piensan que es importante contar con una visión institucional, pero como muchos lo expresaron, esta debe ser representativa, realista y no trabajada por un grupo pequeño.

El siguiente cuadro muestra el grado de acuerdo de los Comisionados Regionales (CR), Comisionados Locales (CL) y los miembros del Consejo Directivo Nacional (CDN) con las visiones institucionales planteadas en la Indaba.

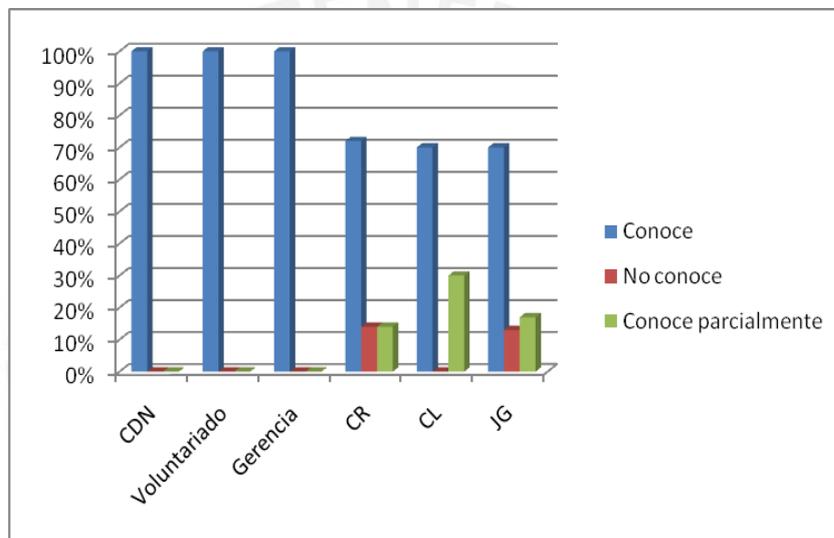
Gráfico 1.3. Grado del acuerdo o desacuerdo con las visiones institucionales



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayor cantidad de personas que no están totalmente satisfechas con lo planteado en estas visiones corresponde al grupo de Comisionados que fueron los que menos representatividad tuvieron durante estos talleres. Y se aprecia también que los que se encuentran de acuerdo con estas visiones son los miembros del CDN, quienes si participaron de su formulación. Por lo tanto, estas visiones no son representativas y no reflejan el pensar y el sentir de todos los asociados.

Gráfico 1.4. Grado en que la visión institucional es compartida.



Fuente: Elaboración propia.

Las estadísticas referentes a la falta de conocimiento se encuentran entre los Comisionados y Jefes de grupo pero, en general, un buen porcentaje de los asociados tiene noción de ellas. La Indaba y la WEB sirvieron para difundir estas dos visiones, por lo que asumimos que el nivel de conocimiento debe haber aumentado, logrando que éstas se compartan entre sus asociados.

La ASP construyó dos visiones institucionales anteriores a las dadas en la Indaba. La primera corresponde al año 2002, aunque al hacer el análisis documental se encontraron dos visiones diferentes para ese mismo año, una que figura en el Libro de Actas N°1 – 18 de octubre de 2000 -

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL PERÚ - X Asamblea Scout Nacional Extraordinaria:

“Un movimiento líder en la formación integral de las/los jóvenes, que promueve el desarrollo de personas íntegras, libres, responsables y comprometidas con la construcción de una sociedad justa y solidaria”.

Y una diferente que se presentó y difundió en el documento de la Indaba, el año pasado y que se formuló para el año 2002, pero que no se encontró en ningún documento.

“Vemos a nuestra Asociación Scout como una fuerza social educativa orientada a cumplir su misión, involucrando a los niños, niñas y jóvenes en un trabajo conjunto para desarrollar su pleno potencial con el apoyo de adultos comprometidos y capaces de llevar a cabo su función educativa”.

Luego de la visión de 2002, esta se reformuló el 2005 (porque es así como se presenta en el documento de la Indaba):

“Un movimiento líder en la formación integral de las/los jóvenes, que promueve el desarrollo de personas íntegras, libres, responsables y comprometidas con la construcción de una sociedad justa y solidaria”.

El documento de la Indaba difunde esta visión como la de 2005 pero es la misma que se encontró en las actas formulada para el 2002. Si bien estas visiones han sido cambiadas por las actuales, el problema es que se difunde información que no es la correcta entre los propios miembros. El análisis de los cambios surgidos en las visiones y de lo que se hizo para lograr llegar al cumplimiento de ellas no será eficazmente evaluado si se maneja información tergiversada.

1.2. Capacidad de liderazgo de la ASP

La capacidad de liderazgo que poseen ciertos miembros que se encuentran en cargos específicos en la ASP fue analizada para comprender si efectivamente estas personas conducen a la organización a alcanzar su objetivo y orientar su gestión.²⁷

Capacidad de liderazgo en los cargos políticos.²⁸

Primero se realizó una búsqueda de documentos que nos permitieran entender qué perfil debía tener un líder perteneciente al movimiento. Estos perfiles (como instrumentos de gestión) se encuentran en el documento que se viene trabajando por una persona encargada de reformular el documento “Perfiles Institucionales” que fue publicado por la OSI hace algunos años. Cabe resaltar que este documento no ha sido terminado ni aprobado por el Consejo Directivo Nacional ni por la Asamblea Nacional. Gran parte de los perfiles son exactamente iguales a los del documento original, es decir, no existe casi ninguna variación. Aquellas encontradas responden a los cambios sufridos en el reglamento y en el Estatuto de la ASP pero no a estudios que determinen qué tipo de perfiles se requieren para manejar una asociación como está. En el documento presentado por la OSI, no existen perfiles para el Director de Gestión Institucional y el gerente porque la mayoría de asociaciones no cuenta con un gerente, ni con un director de gestión institucional ya que se asume el JSN se encargaría de estas tareas. Los perfiles tampoco han sido creados por la ASP en el documento que viene siendo trabajado. La importancia de establecer los perfiles institucionales en la ASP basados en competencias específicas para cada miembro es que ellos son la piedra angular de todo el sistema de gestión por competencias. Si no se comienza por establecer un listado, una descripción de cada una de las competencias que necesita cada miembro de la ASP, estos no podrán desempeñar su cargo con total rendimiento lo que implica que nos

²⁷ Ver concepto de liderazgo en definiciones operacionales del Marco Teórico.

²⁸ Ver concepto de liderazgo político en definiciones operacionales del Marco Teórico.

encontremos con problemas de tipo organizacional en todos los niveles, que las funciones no se encuentren bien definidas, que no sean coherentes, que no guarden una relación y una conexión unas con otras, impidiendo el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la ASP.

Si todos los miembros de los órganos piensan que es importante tener un documento que diga cuáles son los perfiles de todo líder que pertenece a la ASP, es contradictorio que no se haya terminado de realizar esta formulación y que se haya reformulado el Reglamento sin tener una base de perfiles requeridos para determinar funciones. Los perfiles de los miembros de la ASP nos dan a conocer las capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas, que deberá tener cada uno de ellos para poder desempeñar de mejor manera su función, sin ellas se está suponiendo y asumiendo lo que debería ser. Existen diferentes modelos de perfiles y también diferentes técnicas para determinar un perfil con base en competencias como la revisión o elaboración de las descripciones de los puestos actualizadas y correspondientes a un Plan Estratégico.

Otro punto importante a tratar es el de la Asamblea que es el órgano supremo de toda asociación; ella expresa la voluntad colectiva en las materias de su competencia. Las Asambleas Nacionales Ordinarias de la ASP se reúnen cada tres años y las Asambleas Extraordinarias son convocadas según la necesidad y la convocatoria requerida. Se asume que estas instancias son las que deciden el futuro de la ASP, ya que el Estatuto dice que en ellas se abordan los principales problemas, se discute y se toman decisiones. Se asume, por lo tanto, que ambas deben ser representativas, pero si analizamos lo que dice el Estatuto, para que estas puedan sesionar no es necesario que sean tan representativas como deberían:

“...pueden sesionar válidamente con la mayoría absoluta de sus miembros empadronados con derecho a voto, a menos que las

materias a tratar requieran de un quórum calificado por mandato de la Ley o del Estatuto. Transcurridos sesenta minutos de la hora fijada en la convocatoria respectiva, las Asambleas Nacionales pueden constituirse con el número de miembros que se encuentren presentes, siempre que éste no sea menor al treinta y tres por ciento de sus miembros con derecho a voto, debidamente empadronados. Si no se reune el quórum requerido para la celebración de una Asamblea Nacional Ordinaria o Extraordinaria, se deja constancia de este hecho en el Acta y el Consejo Directivo Nacional queda facultado para efectuar una nueva convocatoria, dentro de los treinta días siguientes de la fecha de la última citación.”

Para la realización de la Asamblea Nacional Extraordinaria de 2009, efectivamente se llamó a una primera convocatoria en la que no estuvieron presentes los asociados necesarios para empezar. Luego de transcurrida una hora se llamó por segunda vez y en esta ocasión si se contó con ese 33% de sus miembros con derecho a voto y debidamente empadronados. La mayor concentración de asociados con derecho a voto se encuentra en Lima, y estas asambleas se llevan a cabo en Lima, sin embargo no estuvieron presentes una gran cantidad de ellos y ellas. El hecho de que este tipo de reuniones se lleven a cabo en Lima será en este trabajo una constante de discusión ya que limita la participación de miembros de provincias que desean participar de ellas pero que no tienen los medios económicos para hacerlo y que, por falta de presupuesto y de estabilidad financiera, la ASP no está en condiciones de apoyar.

Existen a su vez asambleas regionales y locales en las que se eligen a los Comisionados Regionales y Locales respectivamente y se fijan los objetivos anuales a nivel de región y de localidad. La Asamblea Local además se encarga de elegir a los delegados que participarán de la Asamblea Regional y de la Asamblea Nacional Ordinaria (no existen criterios establecidos para la elección de estos representantes).

Durante las entrevistas se pudo apreciar que muchas localidades y regiones funcionan muy aisladamente una de la otra. No se ciñen a lo estipulado en el reglamento a propósito de cómo se debe manejar este tipo de asambleas, sobre todo en provincias, simplemente son adecuadas a sus necesidades; muchos utilizan estas reuniones para tratar temas relacionados en su mayoría con la membresía y con actividades. La participación en ellas también es poco representativa, según lo que contaron los Comisionados. Se puede decir que no se le da la debida importancia a este tipo de asambleas.

Jerárquicamente, luego de las asambleas se encuentra el Consejo Directivo Nacional. El Estatuto de la ASP señala que:

“El Consejo Directivo Nacional está conformado por ocho integrantes elegidos por la Asamblea Nacional Ordinaria (concejeros), por el Presidente del Consejo Directivo Nacional precedente, por el Jefe Scout Nacional precedente y por el Jefe Scout Nacional que designa el Consejo Directivo Nacional.”

Este último CDN es un consejo con personas que exceden en su mayoría los 40 años, solo hay un consejero (varón) de 31 años y este se encuentra en provincia. Puede que la desproporción generacional este afectando la comunicación entre ellos. Solo existe una consejera que no quiso intervenir en ningún momento en la investigación, ni tampoco quiso dar su opinión al respecto. Si no se propone una forma de elección con base en el género y la edad puede que esto continúe. En conversaciones con algunos miembros del CDN, comentaron que era necesario hacer más efectivas las reuniones, que el tiempo de cada sesión era muy extenso; la duración de algunas de ellas sobrepasa las 4 horas. Asimismo existe un problema con los consejeros que no viven en Lima, sobre todo con uno de los dos consejeros de provincia, quien debe viajar cada mes para la sesiones. Muchas veces no puede asistir así que trataba de hacerlo cada dos o tres meses para no perder su cargo dentro del consejo como lo estipula el reglamento sin embargo, como él mismo lo señala,

pierde sesiones importantes. Él solicitó que se aprobará su intervención virtual cuando no pudiese estar presente pero esta moción fue denegada.

El sistema de elecciones del CDN y JSN es un tema de mucha discusión en todos los niveles, inclusive dentro de este consejo. Durante entrevistas en las que se tocó este tema se mencionó que estas elecciones no eran representativas. Asimismo se sugirió que podrían realizarse a través de listas como se hace en otras asociaciones cuando el número de inscritos es elevado.

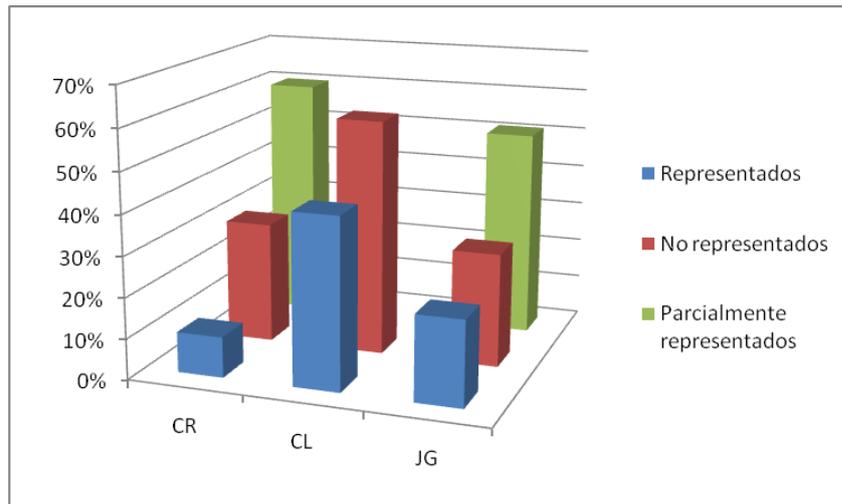
"Ya no se puede pensar en un movimiento *scout* dirigido por un grupo sino que se debe manejar más democráticamente; que las bases se vean representadas en su CDN. Ahora bien, yo creo, en mi opinión personal, creo que podríamos tener el cambio para que los miembros de la asociación se sientan mejor representados cuando se vote por listas, o sea como toda asociación, porque todo el mundo apunta a lo mismo: a mejorar el movimiento *scout*. Entonces ahí todos votarían con su credencial y por la lista que quieran, y las asambleas solo se harían para elegir al comité electoral, aprobar el balance, los lineamientos institucionales, y el comité electoral en otra fecha convocaría a elecciones..."²⁹

El siguiente cuadro muestra el grado de representatividad de las autoridades de la ASP³⁰: Se asume por lo encontrado, que los que viven cerca de la Sede Central (Lima) están más al tanto de lo que ocurre y tienen una mejor comunicación con los órganos por lo que el porcentaje de personas que se sienten representadas por las autoridades proviene de ahí en su gran mayoría. Se encontró, además, que muchos de los asociados en provincias no conocían a los miembros del CDN.

²⁹ Entrevista N° 2 - CDN

³⁰ Autoridades: miembros del CDN, Presidente del CDN y JSN.

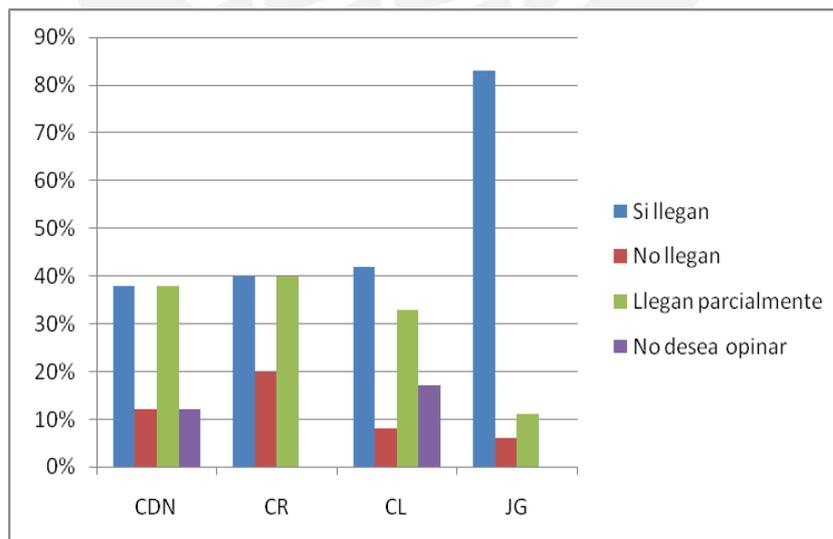
Gráfico 1.5. Grado de representatividad de las autoridades



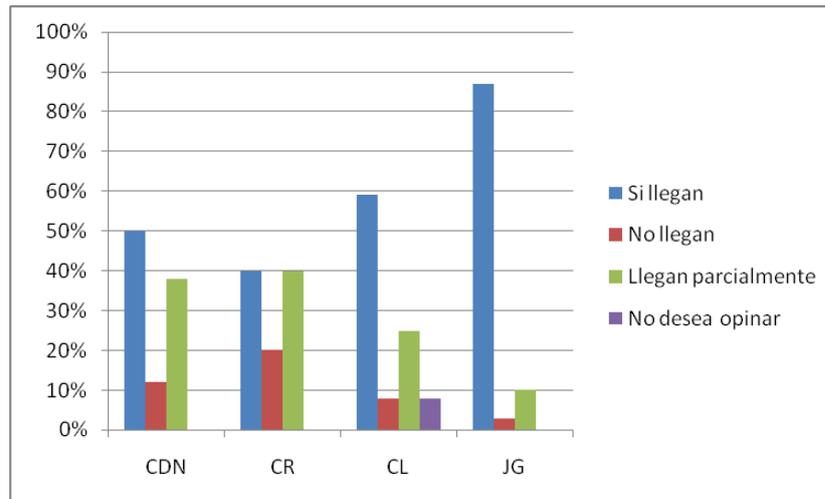
Fuente: Elaboración propia.

El hecho de que sientan que la votación no es representativa y no se sientan identificados con estas personas elegidas en Asamblea, puede conllevar (como muchos lo plantearon) que se desarrollen actividades dejando de lado lo que suceda en Lima y tratando de sobrevivir en sus grupos, localidades y regiones. Por lo tanto, se podría deducir que no existe un compromiso conjunto por querer crecer y desarrollarse como institución.

Gráfico 1.6. Grado de consenso en decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1.7. Grado de consenso de articulación de ideas

Fuente: Elaboración propia.

El liderazgo que ejerce cada "encargado" o "encargada" en su área, es más significativo en JG porque las personas que tiene a cargo y con quienes tiene reuniones, por ejemplo, son muy cercanas a ellos y ellas. Además las decisiones solo afectan al grupo como tal. Casi nunca suele haber problemas dentro de los grupos para tomar decisiones o articular ideas; esta perspectiva cambia considerablemente en reuniones del CDN y de Comisionados Regionales.

Capacidad de liderazgo en cargos gerenciales:

Si bien existe estatutariamente una gerencia y un gerente³¹ general, la forma como se manejan las cosas internamente hace pensar que existen dos administraciones, una que tiene que ver con la administración³² de la Oficina Scout Nacional, y otra con la administración del voluntariado.

"...no hablo de gerencia porque estamos en una transición. Para gerenciar si bien es cierto se toman decisiones y tenemos la capacidad, para ello todavía hay algunas que no son decisiones

³¹ Ver conceptos de *liderazgo gerencial* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

³² Ver concepto de *administración* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

plenas de la administración, entonces siempre hablo de administración mientras esta se da como tal. "³³

Es importante mencionar que antes de asumir el cargo el gerente actual, la ASP tuvo otra persona encargada de la gerencia. Según lo informado por el gerente actual durante las entrevistas, en las actas de CDN y en el documento que entregó sobre la situación en que encontró la gerencia en 2007, se produjo una serie de incidentes algo desagradables al momento de dejar la Oficina Scout Nacional el gerente anterior. Asimismo se encontraron problemas financieros que asumió la nueva gerencia. El informe habla de la forma de entrega de la OSN (una cantidad exagerada de llaves que estaban a disposición de varias personas), de la falta de control de activos, de que se tenía una deuda de tres meses con el personal, de los teléfonos cortados, de la deuda de luz y de agua, de deudas con otras instituciones, y la falta de pago de arbitrios. Esta información fue confrontada con el anterior gerente de la ASP quien estuvo en todo momento dispuesto a contestar todas las preguntas. El confirmó que existieron muchos de estos problemas al momento de dejar la gerencia pero que no fue producto de un mal manejo de recursos, asegura haber hecho todo lo posible por tratar de solucionar los problemas que ya existían, y que en un principio asumió como Gerente, pero que lamentablemente no pudo hacer más porque fue retirado del cargo. Puesto que no es materia de esta investigación profundizar en los temas financieros de la institución ni en el trabajo realizado por la anterior gerencia, no se puede afirmar si, efectivamente, la gestión anterior no se llevó de manera eficaz. Sin embargo, se debe indicar que ambas personas estuvieron dispuestas a responder todas las preguntas.

Sobre el trabajo realizado por la gerencia actual podemos decir que al empezar su gestión realizó un análisis de los servicios que brindaban:

³³ Entrevista N° 1 – Gerencia.

“...el personal entraba a las diez de la mañana y salía a las seis de la tarde. Esto no se ajusta con la realidad del tipo de asociado, o sea nuestro cliente, al que proyectamos nuestro servicio, porque el voluntario sale de su horario formal de trabajo (que era igual al que tenía la oficina entonces) y normalmente llegaba a la oficina o cuando estaban cerrando o cuando ya habían cerrado. En definitiva, no había una calidad de servicio. Se tenían secretarías que trabajaban en esos horarios y podrías tener cincuenta secretarías y no se iba a brindar el servicio por lo que te comentaba. Nosotros enlazamos dos secretarías que tengan la misma función y que tengan dos horas de enlace para que puedan hacer el traslape de la forma adecuada brindándole un horario de nueve de la mañana a siete de la noche. De esta manera hay funciones administrativas desde la mañana hasta la noche, entonces tanto el voluntariado como las familias de los asociados miembros juveniles pueden venir en la mañana y ser atendidos o venir los dirigentes scouts en el transcurrir de la tarde y en el devenir de la noche y ser atendidos de la misma forma, ese fue uno de los cambios...”³⁴

La identificación de los factores claves para la implementación de estos cambios organizacionales fue adoptada por el nuevo equipo de gerencia obteniendo resultados satisfactorios. La autoevaluación -señala el propio gerente- es parte de su rutina diaria y la evaluación del equipo se realiza una vez al mes a través del método de 360°, aunque durante las visitas no se haya escuchado de esta evaluación. Lo que sí se pudo observar es la presencia de un personal que se ha cohesionado con la institución y pone mucho de su parte, en muchos casos, como el del Ejecutivo Nacional, más de lo que corresponde. Existe una verticalidad pero al parecer simplemente para mantener un orden, para brindarle en todo caso una jerarquía a las responsabilidades en la distribución de estas.

³⁴ Entrevista N° 1 - Gerencia

La gerencia ha logrado cambios positivos en la Oficina Scout Nacional:

"Estamos en una etapa de cambios, incluso los procesos para fortalecerlos. El sistema de registro, por ejemplo, es un proceso que nosotros hemos cambiado. Cambiamos el inicio del año scout al 02 de enero al 31 de Diciembre con lo que no quedan pendientes de rezagos al siguiente año y este año iniciamos el tema virtual cambiamos todo el sistema informático de registros, no existía más que un programa que ya no cubría las capacidades que necesitábamos. Hoy día tenemos cuadros estadísticos y un sin número de listados de los últimos diez años. Falta solamente una depuración que se va a trabajar a partir de la inscripción a través de web que es la segunda etapa, que esperamos comience el próximo año. Tenemos que darle mayor fuerza al área de servicios a terceros que es una forma de ingreso. El año pasado tuvimos algunas experiencias a través de una bolsa de trabajo. Hay empresas e instituciones que requieren los servicios de los dirigentes scouts por características propias de los adultos scouts. "Juvenalia" es una de las organizaciones que nos solicitó en dos ocasiones los servicios. Tenemos las experiencias de Chile, Ecuador que tienen secretarías de servicios a terceros que nutren sus arcas con esto. Definitivamente es rentable tanto para el asociado como para nosotros."³⁵

Cuando hablamos de gestión³⁶ existe un punto que puede ser tema de discusión y es que a veces se suele priorizar el cumplimiento de la "gestión" sin pensar que nuestras decisiones pueden afectar a otras personas. Un ejemplo de ello es el caso de la adquisición de bibliografía para la tienda scout en Lima. La mecánica es hacer pasar los libros desde Chile por la frontera para ahorrar el pago de impuestos y no se eleve el

³⁵ Entrevista N° 1 – Gerencia.

³⁶ Ver concepto de *gestión* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

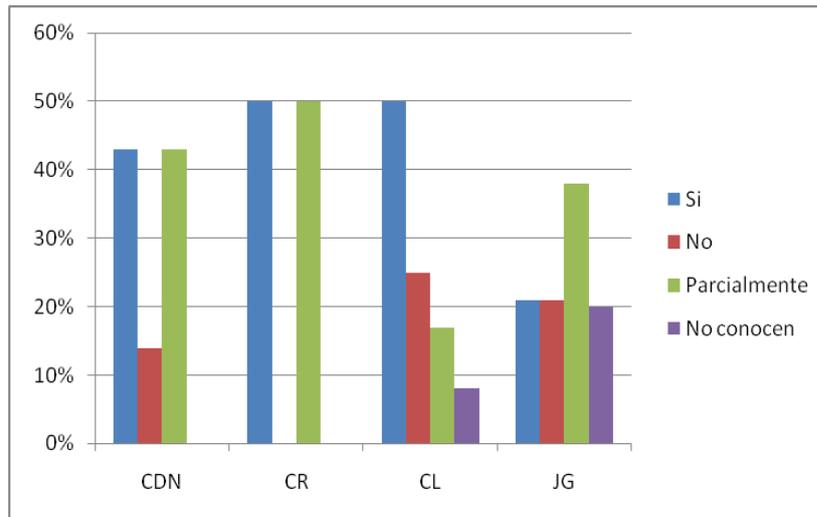
costo de los libros. Esta es una situación que se presenta desde los noventas:

“...ese tema fue muy difícil para nosotros, este año nos hemos vuelto contrabandistas de libros. Este año la única comunicación constante que hemos tenido por parte de Lima especialmente de la gerencia es por este asunto de los libros ya que estos vienen de la Interamericana, aquí en Chile. Entonces, para pasar los libros te cobran un impuesto tremendo, entonces, para abaratar costos los mandan hasta Arica por la frontera y nosotros que estamos aquí en Tacna lo contrabandeamos en cajas. Hemos tenido cada problema. Esto viene de la época de xxx, no es de ahora. En la época de xxx metieron preso al comisionado regional de ese entonces en Pucusana. Tuvo que ir xxx a sacarlo. Este año nosotros nos quedamos detenidos aquí en Santa Rosa en el último viaje. Xxx nos pide el favor de pasar los libros. Hasta hemos tenido que pagar coimas en la aduana, guardar los libros en casa de mi madre, etc., incluso hubo pérdida de libros de la que nos echaron la culpa cuando el policía de aduanas se los saco como parte del trato pero que Lima no creyó y tuvimos que asumir. Este tipo de experiencias...”³⁷

Este caso permite ver que esta gestión tiende a ser empresarial, es decir, su preocupación se centra en aprovechar los recursos humanos al máximo en desmedro de su integridad y se aleja del tipo de gestión que una organización como la ASP supone.

El cuadro siguiente nos da una idea de la preocupación de los miembros sobre la actual gestión de la ASP:

³⁷ Entrevista N° 6 – Comisionados.

Gráfico 1.8. Grado de satisfacción del trabajo realizado por la Gerencia

Fuente: Elaboración propia.

Si bien la gerencia debería relacionarse estrechamente con otras oficinas scouts, esto no se hace posible debido a que no existen dichas oficinas a nivel nacional; solo existe una y es la Oficina Nacional Scout, por lo que se podría entender que la Gerencia sería vinculante únicamente con los Órganos de Gobierno y de Voluntariado, asumiendo entonces que la mayor parte de personas que no conozcan de su trabajo se encuentren a nivel de dirigentes. La aceptación de su trabajo sin embargo en los cargos de CDN, Regional y Local, está bien vista. Algunas de las personas que no están de acuerdo con su trabajo se inclinan por cuestionar no tanto al trabajo en sí, sino a su falta de discreción.

La otra "administración" a tratar corresponde a la del voluntariado, que tiene como representante al Jefe Scout Nacional (JSN). Al igual que el gerente, el JSN es una persona que en todo momento que se prestó a brindar las facilidades en cuestión de información y de conexiones con sus direcciones. El JSN comenta al igual que el gerente, de que se encuentran en un periodo de transición:

"Este periodo de transición seguirá hasta que salgamos de la incubadora. Si tuviera la capacidad de tomar decisiones ya hubiéramos salido de ese dilema. Acá tengo que enfrentar, lidiar

con un presupuesto que no existe y no se pueden cubrir las expectativas de todo lo proyectado por el regular del comportamiento tanto de jefatura nacional, que es la otra mitad de la administración. Porque hay una administración de soporte, pero también hay una administración en el voluntariado. Entonces es difícil definir porque tratas de trazar una banda y no existe la posibilidad de ejecución que te puede echar abajo, muy por debajo, de cualquier comportamiento de los últimos años...³⁸

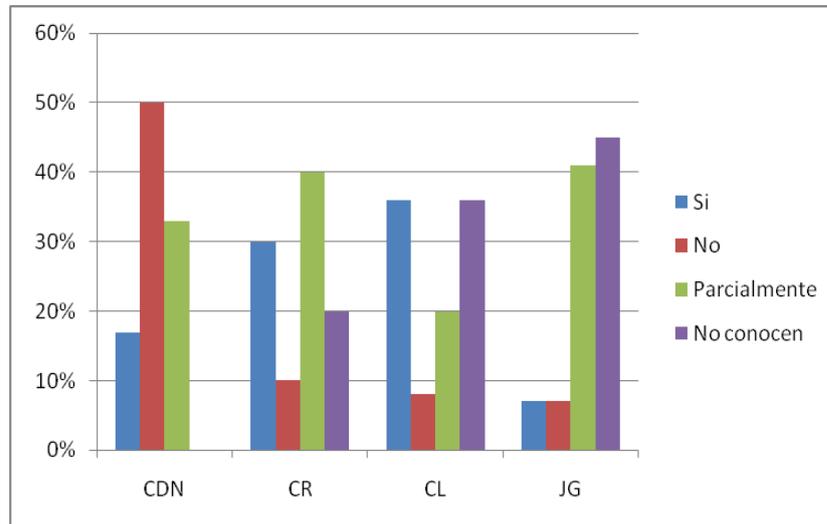
En este caso el representante se siente limitado al no poder tomar decisiones. Este no es el pensamiento únicamente de esta área sino también de los Comisionados y Jefes de grupo, que están más cerca del trabajo que realiza el voluntariado. La figura del voluntariado, al igual que la gerencia, cambió. Antes, el JSN manejaba ambas, pero luego se separó al voluntariado de la administración, con la finalidad, según se dice, de asegurar la transparencia.

Por otro lado, el tiempo que el JSN le dedica a su trabajo no parece ser el adecuado, y esto se debe a que, además de este trabajo voluntario, él tiene otras actividades que le demandan tiempo y esfuerzo, además de una familia. Por este motivo, por lo que el tiempo para realizar las tareas de JSN es muy limitado. Se puede identificar como una debilidad el hecho de no disponer de una persona a dedicación exclusiva en un cargo tan importante como este y que demanda mayor dedicación y trabajo.

Se puede apreciar que existen problemas de comunicación y de opinión entre el JSN y el Gerente, que lamentablemente no son los ideales para la realización de un trabajo conjunto. De esta manera surgen retrasos y muchas veces malos entendidos. Por lo que se pudo apreciar, el trabajo de sus direcciones es más bien desarticulado; cada dirección funciona de manera individual.

³⁸ Entrevista N° 4 – Jefatura Nacional.

Gráfico 1.9. Grado de satisfacción del trabajo realizado por el Órgano de Voluntariado



Fuente: Elaboración propia.

Estas cifras son críticas porque el voluntariado caracteriza a este tipo de asociaciones. La gran cantidad de personas que no conocen del trabajo realizado por las diferentes direcciones es realmente alarmante sobre todo a nivel de Jefaturas de Grupo que es donde encontramos a los dirigentes. Otro aspecto crítico es que el CDN, en su gran mayoría, no está de acuerdo con el trabajo que realiza el voluntariado. Esto hace suponer que no será apoyado en las decisiones que desea adoptar. Esto puede ser una razón de porqué la administración del voluntariado sienta que no tiene poder de decisión.

1.3. Instrumentos de política interna

Los instrumentos que se pensó analizar en un principio se referían a documentos específicos como las políticas de gestión de la institución que se mencionan en el Estatuto y el Reglamento, Planes Nacionales, Planes Estratégicos, evaluaciones, diagnósticos, sistematizaciones, perfiles, etc., que permiten orientar la gestión de la ASP.

Políticas de gestión:

No existen políticas ni ningún tipo de documento referido a ellas. Se han realizado dos talleres este año para el desarrollo del Plan Estratégico de la ASP, pero no se ha llegado a formular el documento, único instrumento de gestión. Tampoco existe un Plan Nacional de la ASP, ni planes operativos por áreas.

Programas y proyectos generados por la ASP:

La ASP no genera Programas, no genera proyectos, solo actividades específicas enmarcadas algunas veces en convenios. En 2009 el Órgano de Voluntariado promovió la realización del Plan Estratégico Anual, el cual se llevó a cabo en dos fechas; sin embargo aún no se tiene el documento impreso. En 2009 se llevaron a cabo dos actividades muy importantes que fueron: "A limpiar el mundo" y la "CONADENA". La encargada de esta primera actividad, es una dirigente de la rama caminantes, madre de familia de dos niñas scouts. Ella es especialista en Proyectos de Desarrollo Social y ha trabajado con población juvenil en riesgo. Su experiencia y su dominio en este campo hicieron posible que esta iniciativa que comenzó en su comunidad de caminantes se convierta en una actividad nacional y que se firmaran convenios con instituciones privadas y públicas en menos de medio año. Se sabe que la CONADENA también es una actividad muy importante en la que participan representantes de la ASP, pero lamentablemente el encargado de dicha actividad nunca llegó a la entrevista pactada por lo que no se consiguió mayor información que la existente en la WEB.

CAPÍTULO II

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LA ASP

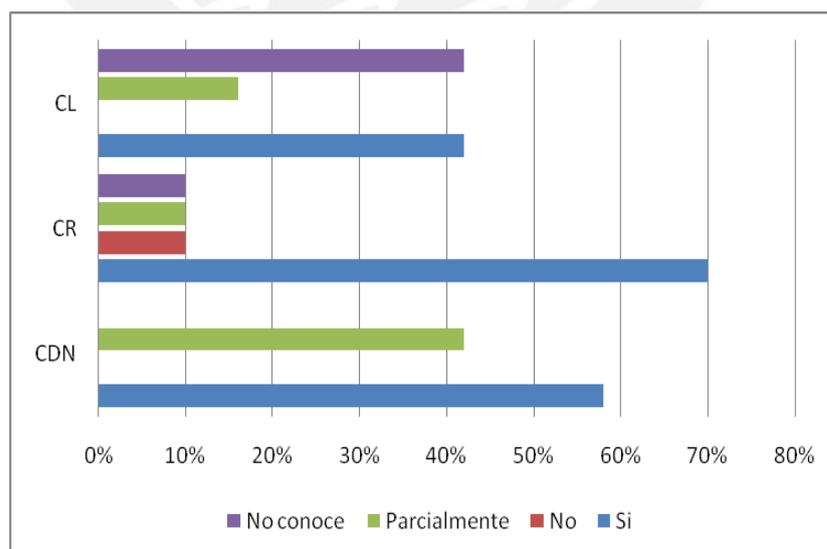
2.1. Capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional

Para poder reconocer las necesidades de adecuación institucional, era preciso saber si los miembros de la ASP sabían de la existencia de ciertas debilidades y problemas internos y cuál era su forma de percibir los problemas.

Debilidades en los Órganos de Gobierno:

Existen debilidades en los Órganos de Gobierno, esto se percibe y se refleja en las críticas constantes de sus asociados. Algunas críticas son duras, otras no tanto pero en general, se perciben con regularidad.

Gráfico 2.1. Grado de reconocimiento de la existencia de debilidades en el Órgano de Gobierno



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayoría de las críticas acerca de problemas y de debilidades se centran en el CDN y en los Comisionados Regionales. Los problemas más resaltantes encontrados corresponden a que los debates son prolongados en las sesiones de consejo lo que no permite hacer un buen uso del tiempo.

“...demoramos mucho porque entramos en debates, es una sociedad de debates y después de debatir a veces no estamos dispuestos a tomar decisiones.”³⁹

Existe además una diversidad de profesionales dentro de este CDN y cada uno posee una perspectiva distinta. Esto podría contribuir a que el manejo del tiempo no sea eficiente. Algunos indican también que esta disparidad produce en ocasiones conflictos y genera también temor a exponer sus puntos de vista. Resultado de esto es que existen personas que dominan ciertas sesiones. Se pudo encontrar también que muchos entrevistados que tienen más años dentro del movimiento coinciden en que el CDN funcionaba de mejor manera hace más de veinte años. Aseguran que esto se debía a que era manejado por personas con experiencia en banca, empresarios renombrados, políticos, etc., de mucho conocimiento en diversos aspectos. Ahora, dicen, muchos miembros del CDN son capaces solamente en su área por lo que no tienen una visión más amplia.

“...no hay una solución fácil al problema de las elecciones del CDN, y no es que tenga nada contra los que están dentro del CDN, simplemente veo la disparidad entre sus capacidades.”⁴⁰

No fue posible presenciar las sesiones del CDN para poder observar su desenvolvimiento ya que estas, según se explicó, muchas veces, eran reservadas y solo los miembros del CDN podían estar presentes. Por este motivo solo se pudo acceder, después de mucha insistencia a las actas

³⁹ Entrevista N° 3 –CDN.

⁴⁰ Entrevista N° 16 – Dirigentes.

del CDN. Estas actas confirman que el tiempo utilizado en cada sesión por el presente CDN es extenso en comparación con años anteriores. Asimismo, se pudo constatar que dentro de la agenda, muchas veces se presentan informes de lo que se viene haciendo en las diferentes áreas. Estos informes no solo son presentados sino que muchas veces son materia de debate y discusión, utilizando mucho tiempo para ello:

“...En las reuniones de CDN no se está racionalizando los tiempos. Puede ser también la variedad de opiniones, pero hay muchos temas que creo no deberían ser tocados por el CDN y sin embargo se insiste en ellos aunque son evidentes para la jefatura nacional y con el simple hecho de que yo presente un informe ya no debería tocarse, y se hace muchas veces por cuestiones personales.”⁴¹

Esta es la opinión de una persona, como se mencionó al revisar las actas se aprecia que la gran mayoría de veces se utiliza mucho tiempo para revisar cada informe, y esta petición proviene de alguno de los miembros del CDN.

Si bien los estados financieros de la ASP no son materia del presente trabajo, sí es importante mencionar que durante la entrevista que se tuvo con un consejero del CDN que funge como de tesorero, surgió un dato resaltante:

“...estoy como tesorero desde febrero de este año. No tengo la menor idea de cuál es mi función como tesorero, en el sentido en que, en teoría, un tesorero tiene que ver presupuesto, balances, la parte fiscal, pero por otro lado necesitamos y no tenemos una comisión de finanzas para preocuparse por lo que necesitamos, no hay un sentido de urgencia sobre este punto por el CDN. Yo he presentado en marzo al CDN el marco situacional recibido y el CDN

⁴¹ Entrevista N° 1 – CDN.

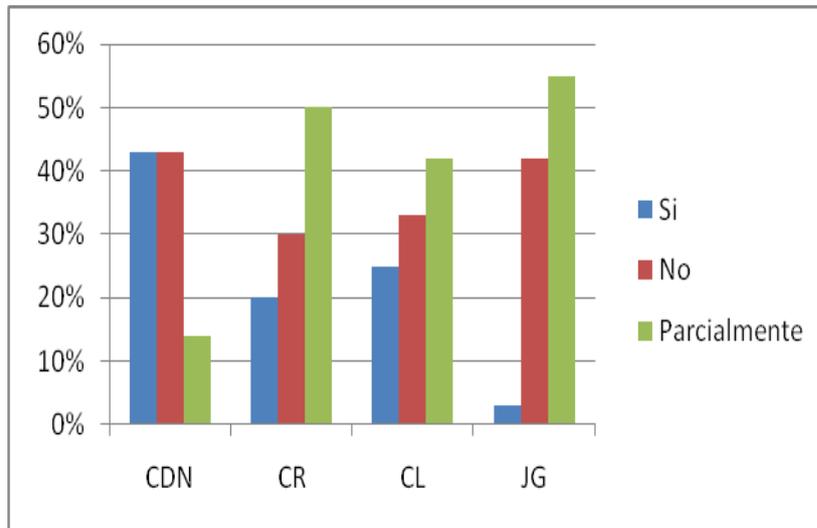
lo ha aceptado con una indiferencia magnífica. No hemos debatido ni una sola vez acerca de esto...”⁴²

Si bien este consejero tiene 52 años dentro de la asociación, no siente que muchas de sus propuestas y cuestionamientos al trabajo interno del CDN sean escuchadas ni atendidas. Otra iniciativa suya acerca de las cuotas de inscripción (membresía) “escalonadas”, tampoco fue discutida en ninguna de las sesiones de CDN.

Otro caso característico del CDN son los dos representantes de provincias. Solo podemos mencionar la situación de uno de ellos ya que el otro no contestó ninguna de las comunicaciones enviadas solicitándole una entrevista a pesar de habérselo propuesto personalmente. El miembro más joven del CDN (31 años), vive en la ciudad de Cusco, lo que implica un viaje desde esa ciudad hasta Lima. Si bien él no ha estado presente en todas las sesiones de CDN por este problema propuso que se le permita sesionar virtualmente, moción que fue rechazada por la mayoría de miembros que argumentaron que las sesiones son reservadas. Si no asiste a cierta cantidad de sesiones puede ser removido de su cargo. ¿Qué tan representativo entonces puede ser un consejero de otra región distinta a Lima, si no puede participar activamente de estas sesiones? Durante las entrevistas con dirigentes de la ciudad de Cusco se tocó mucho el tema de la elección de este consejero como caso particular, ya que fue elegido para ser propuesto al CDN como representante de la zona Sur. Como se nos indicó, fue la única persona que decidió presentarse y a la que se apoyó en todo momento porque la comunidad esperaba representatividad.

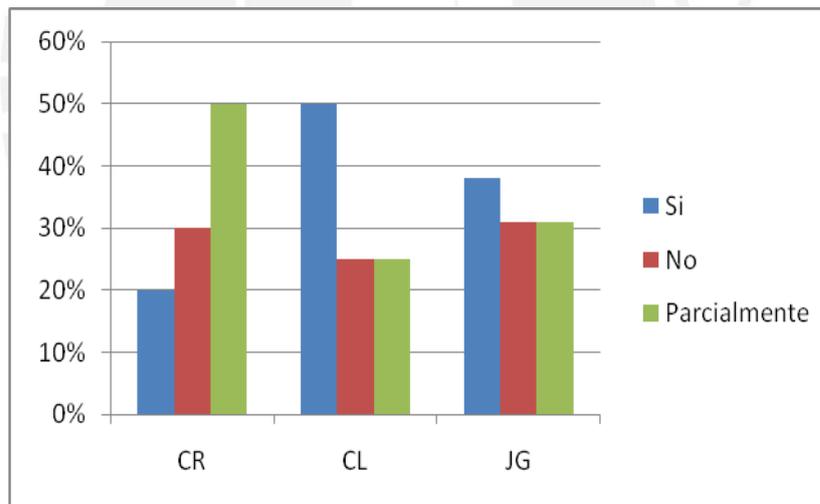
⁴² Entrevista N° 5 – CDN.

Gráfico 2.2. Grado de satisfacción con decisiones tomadas por el CDN



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.3. Grado de conocimiento del trabajo realizado por el CDN



Fuente: Elaboración propia.

Estos cuadros nos permiten visualizar que una gran cantidad de personas no conoce con exactitud el trabajo que se realiza dentro del CDN, y es a estos niveles en los que se encuentra concentrada la mayor cantidad de personas que no están totalmente de acuerdo con las decisiones adoptadas por este CDN. Esto puede llevarnos a pensar y especular sobre la transparencia de su trabajo, si la mecánica continúa siendo la de no comunicar qué es lo que se trabaja en cada sesión.

Debilidades en el Órgano del Voluntariado:

Como mencionamos con anterioridad, se generó un cambio en el órgano de voluntariado haciendo que este se vuelva una especie de administración paralela y se introdujera un gerente, para poder regular el trabajo del JSN. Esta idea se implantó a raíz de lo ocurrido con un anterior JSN que ejercía su trabajo a tiempo completo y que, al parecer, utilizó su poder para tomar decisiones no muy acertadas, según consta en actas de CDN y de Asambleas. Muchos piensan que esta separación en dos “administraciones” es una buena solución frente a lo ocurrido. Por otro lado, existe un buen porcentaje, sobre todo a nivel de grupos en provincias, que esperan que el JSN sea más representativo, quieren verlo, escucharlo, saber que está ahí. Muchas veces es comparado con un anterior JSN que viajaba constantemente a provincias aunque dichos viajes también fueron muy cuestionados.

“Definitivamente lo mejor fue haber separado en dos: una gerencia y un JN, porque si tú tienes un hombre que es dueño y empleado a la vez, hace las cosas que le da la gana ... Entonces no había forma de control a xxx, entonces para separar las dos cosas, estoy cien por ciento de acuerdo.”⁴³

Aun así existe una serie de problemas con los que lidia el equipo conformado por la Jefatura Nacional, presidido por el Jefe Scout Nacional. Estas debilidades percibidas por los miembros de la asociación varían según el área. El CDN percibe que existen problemas en este nivel en cuestión de planificación de cursos. Piensan que los cursos no están siendo enfocados según la demanda y las necesidades de los dirigentes, por lo que muchos cursos son cancelados a lo largo del año.

Dentro de la propia JN se distinguen problemas de cobertura a nivel de voluntarios. El compromiso que deberían asumir los dirigentes es un problema constante; les cuesta lidiar con él. Esto conlleva a que cada año

⁴³ Entrevista N° 4 – Jefatura Nacional.

se pierdan dirigentes por problemas con la representatividad de los comisionados y la comunicación entre la JN y estos, a nivel de provincias, porque muchos de ellos, dicen, son elegidos sin justa razón:

“...en muchas localidades eligen a los comisionados un poco para que no fastidien, o sea, elegimos a un comisionado local para que sea una figura decorativa...”⁴⁴

Lograr el compromiso a ese nivel es un problema que ellos reconocen de mucha importancia y que limita su trabajo conjunto. Por otro lado, el reglamento que recién entró en vigencia a fines de 2008, y está en plena difusión, es un condicionante para que los comisionados estén informados sobre sus funciones y sus responsabilidades. En cada entrevista y encuesta aplicada a este nivel la constante es la falta de compromiso de los voluntarios. Al no firmar un documento, no hay forma, dicen, de establecer correctivas. Otro problema es que muchas de las regiones y localidades no cuentan con todas sus jefaturas, lo cual no es correcto y evidencia una cruda realidad. El no tener jefaturas completas hace más difícil la comunicación entre las direcciones y los comisionados así como el trabajo conjunto.

La administración encuentra debilidades en el voluntariado, más específicamente con el problema del pago de inscripciones (membresía), ya que la mayoría de los grupos no cumple con él en el plazo establecido situación que se prolonga durante todo el año. Esto dificulta el pago de las inscripciones en la OMMS y en la Oficina Interamericana.

A nivel de regiones y localidades, los problemas detectados están referidos a la falta de descentralización del voluntariado. La falta de dirigentes es una constante también a este nivel. El problema se repite de igual forma con los cursos que no llegan a provincias:

⁴⁴ Entrevista N° 9 – Dirigentes.

“...respecto a la formación de dirigentes pienso que debería ser más ágil (me refiero al tiempo que toma), que los nuevos dirigentes no se sientan defraudados o burlados (como suspender los cursos) ya que esto hace que muchas personas abandonen el intento.”

A nivel de grupos ellos sienten que no se les da la importancia debida, no sienten que su trabajo sea reconocido. El problema de cursos y de dirigentes también es una constante.

No se profundiza más en este nivel porque ya se abordó el tema en el capítulo anterior.

Debilidades en la Gerencia de la ASP:

Las debilidades, en su mayoría, van de la mano con las limitaciones que presenta la institución. El problema de dilema de perspectiva entre la gerencia y el voluntariado es evidente. Por un lado una piensa en gestionar y administrar la parte financiera cubriendo sus necesidades, mientras que la otra desea cubrir necesidades vinculadas al trabajo del voluntariado. Ambas manejan de manera diferente el trabajo haciendo que no sea articulado (como lo han señalado ambos responsables).

Debilidades a nivel de región, localidad y grupos scouts:

Según el Estatuto de la ASP, la Región Scout⁴⁵ es una estructura de animación, coordinación operacional y educativa a través de la cual la Asociación aplica los planes nacionales en determinado ámbito territorial, coordina la acción de las localidades scout y relaciona a los niveles locales con el nivel nacional. La Localidad Scout⁴⁶ es la estructura de la Asociación que corresponde a la organización local, forma parte de una Región Scout y comprende una demarcación territorial de la República del Perú. Asimismo, la Localidad Scout es una estructura de animación, coordinación operacional y educativa de los planes nacionales y

⁴⁵ Ver anexo N° 3

⁴⁶ Ver anexo N° 7

regionales en el ámbito de su competencia, al mismo tiempo que representa a los Grupos Scouts ante estos niveles. El Grupo Scout⁴⁷ es la estructura base de la Asociación en la cual se aplica progresiva y coordinadamente el Método Scout por el cual se ofrece la propuesta educativa a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Está formado por las unidades masculinas, femeninas o mixtas de las ramas que la Asociación determina y se rige por el Estatuto, el Reglamento y las normas, resoluciones y/o disposiciones de Método y programa establecido por la Jefatura Scout Nacional.

A nivel de región, la constante es la falta del “recurso adulto”; existen muy pocos dirigentes en los grupos y no se dan abasto para realizar su trabajo. Por eso mismo terminan abandonándolo o perdiendo niños, niñas y jóvenes por no poder brindar un buen programa. Se evidencia también un problema en la disponibilidad de bibliografía (manuales) que son muy caros y no están al alcance de muchos dirigentes.

“...el problema es el nivel económico de los niños y de los dirigentes. La mayoría funciona en colegios públicos aquí, salvo el que funciona en la iglesia mormona. Peor, el acceso al material es muy caro para nosotros como región. Estamos aceptando la piratería que es lo más lógico en nuestro caso...”⁴⁸

A nivel de localidad, si se evidencia un problema en las reuniones: les resulta difícil llegar a consensos, el centralismo también es un tema que se toca en provincias:

“O sea incluso las respuestas que nos da Lima, que nos dicen es la realidad, es que no es la realidad de todos los grupos, no es pues la realidad de las localidades ¿no?, es la realidad de Lima. Que, por ejemplo, que hayan querido inscribir al grupo de él (lo señala) de Clan porque tiene once chicos y el mínimo es doce, entonces,

⁴⁷ Ver Anexo N°8

⁴⁸ Entrevista N° 7 – Comisionados.

no hay forma, que no saben que no existen Rovers en xxx y cuando hablas con ellos te dicen que la realidad es esa, tienes que inscribirlos así, y cuando te pones a ver la realidad del Sur de Arequipa, ningún grupo tiene tanta cantidad de dirigentes, ningún grupo va a tener tanta cantidad de actividades y de cosas...”⁴⁹

Un tema interesante que salió de estas conversaciones es la cantidad de dirigentes menores de 21 años a nivel nacional. Se trata de jóvenes que al concluir su etapa de caminantes (algunos de scouts), para poder continuar en el grupo fungen de dirigentes porque sus grupos no tienen la rama siguiente a su formación (caminantes y clan). Este, si se analiza, es un tema muy delicado, no tanto porque estarían contra el reglamento, sino porque muchos de ellos son menores de edad responsables de actividades (en su mayoría) al aire libre con niños, niñas y jóvenes menores que ellos y ellas. No se afirma con esto que no puedan ser responsables, o que no posean la capacidad requerida pero si ocurriera algún accidente o problema durante alguna de estas actividades, el responsable sería un (a) menor de edad. Junto con esto, el que los jóvenes no tengan a su disposición el poder completar su formación significa por un lado perder a esta población porque muchos de ellos optan por no seguir en el movimiento, además de perder en un futuro (si culminaran con su educación) un recurso humano listo para ser capacitado como dirigente.

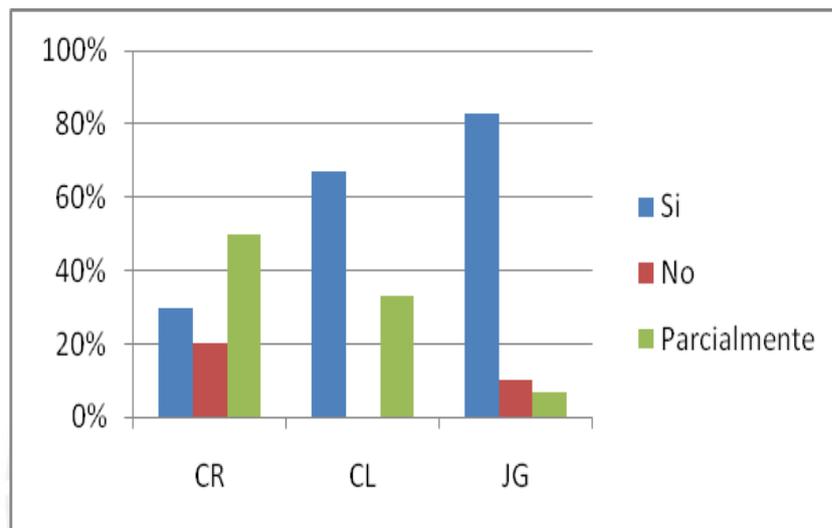
A nivel de grupo se puede apreciar problemas, como en los otros niveles, de falta de dirigentes pero esta vez son más específicos, reclaman dirigentes con “liderazgo y experiencia”, ya que la gran mayoría de los antiguos se fueron y los nuevos no se encuentran capacitados o comprometidos. El problema que hubo a raíz de la influenza en 2009 hizo que muchos colegios patrocinadores de estos grupos cerraran por un periodo largo. Esto repercutió en la disminución de niños, niñas y jóvenes puesto que no se disponía de un plan de contingencia generado por la JN

⁴⁹ Entrevista N° 11 - Dirigentes

que les proporcionara herramientas para poder mitigar o hacer frente a lo ocurrido.

Se analizó, luego de ver las debilidades y los problemas más resaltantes en estos niveles, el grado de identificación con la ASP por parte de sus miembros:

Gráfico 2.4. Grado de identificación con la ASP

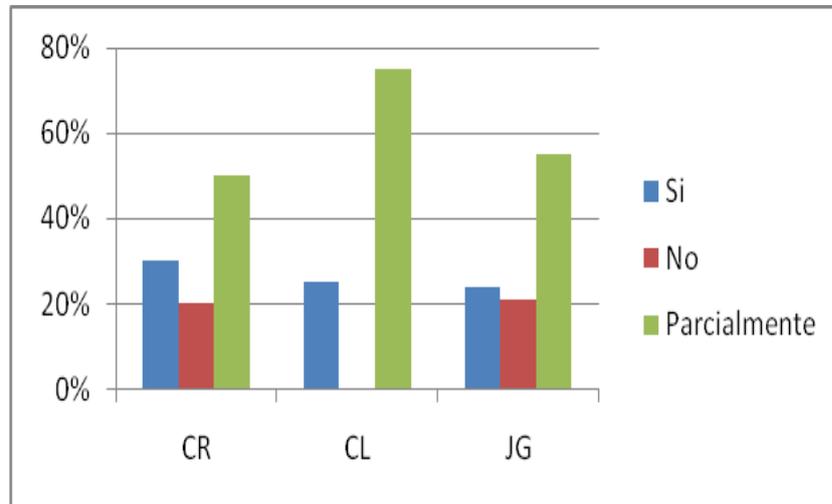


Fuente: Elaboración propia.

Todos los miembros del CDN, la JN y la gerencia se sienten identificados⁵⁰. Si bien estas personas dicen sentirse identificadas con la ASP, al parecer no han internalizado todo lo que esto significa dado lo encontrado en el estudio.

⁵⁰ El sentirse identificados con la ASP significara experimentar un compromiso con la institución, para llegar a cumplimiento de la visión y misión trazada por esta. Sentirse identificados con la ASP significa que estas personas sienten que pertenecen a la ASP, que forman parte de ella, que se siente representados por la misma.

Gráfico 2.5. Grado de satisfacción de los asociados con el apoyo brindado por la ASP a su trabajo



Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría no está completamente satisfecha con el apoyo que la ASP pueda brindarles para el desarrollo de su trabajo en las diferentes áreas, lo que implicaría que la organización no estaría dando prioridad a ciertos aspectos en estos tres niveles. El no sentirse satisfecho por el apoyo recibido significa también que no se sienten apoyados, reconocidos y valorados.

2.2. Organización y gestión

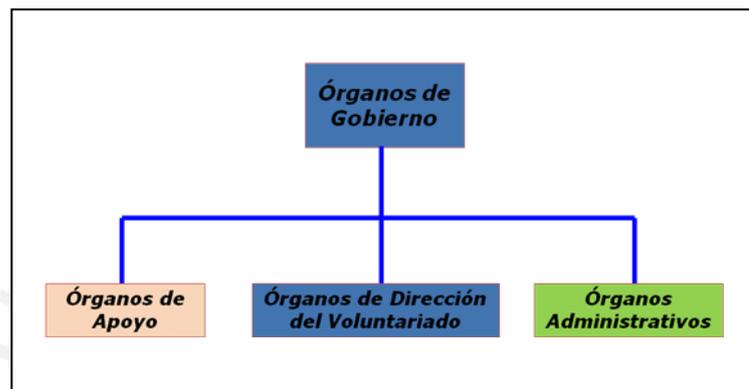
En esta parte de la investigación se profundizó en los modelos de gestión⁵¹, los procesos en cada área, las funciones, la estructura de la organización que permiten el funcionamiento adecuado de la misma.

Estructura organizativa:

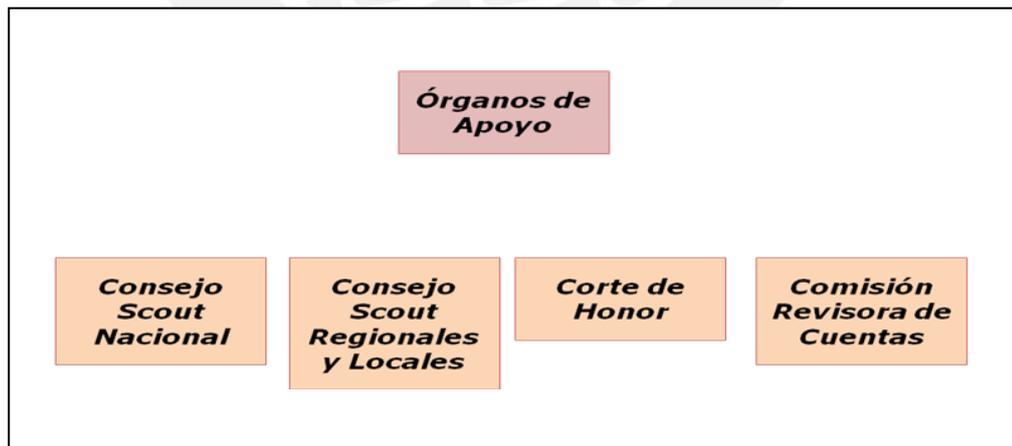
La estructura es piramidal, regida por los órganos de gobierno, con tres niveles jerárquicos como lo indica el Estatuto 2007. No existe un organigrama desde la década del setenta, el último organigrama data de 1972. Con el Estatuto se realizó un organigrama que articulaba todos los

⁵¹ Ver concepto de *gestión* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

órganos que fue presentado a dos miembros del CDN. Ambos coincidieron en que no era posible hacer dicha articulación porque cada órgano funcionaba de manera aislada. Por este motivo uno de ellos me alcanzó un PPT de la Estructura de la ASP, en la que figura cada órgano efectivamente aislado, como se puede apreciar⁵²:



⁵² Los gráficos fueron copiados del PPT entregado por un miembro del CDN. Son copia fiel del original.



Esto afirma que estas funciones como tales, y no sepan funcionar conjuntamente.

El Estatuto delimita muy bien todos y cada uno de los órganos que conforma la ASP. El problema surge cuando se mencionan las elecciones en todo nivel. Se evidencia que existe un problema en este sentido. Comenzaremos analizando la elección del JSN que hasta ahora es una de las más cuestionadas:

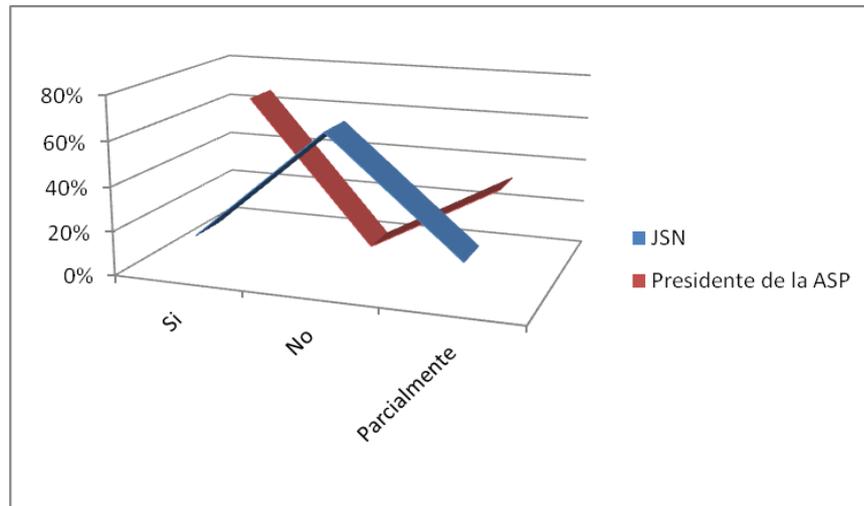
“...mi elección fue media traumática, ah, y eso ha sido un caso sui generis... Se eligieron los cargos y en el momento del JSN ya no había un candidato único como en los cargos anteriores, ahí estaba el tema, no nos pusimos de acuerdo, empatamos. Entonces se decidió y creo que fue una decisión adecuada por parte del CDN postergar a un mes... también sucedió lo mismo... la gente votó en contra de xxx, ese fue el tema y tú sabes que cuando una persona asume bajo esos condicionamientos no tiene el apoyo. La elección fue estresante porque yo, te soy franco, no esperaba un proceso como este...”⁵³

Todo esto consta en actas y está muy bien detallado. Efectivamente se tomaron dos fechas para la elección del JSN con un intervalo de un mes. Lo extraño es que las personas que votaron en un primer momento por el que ahora es JSN, en la segunda votación cambiaron de parecer según consta en actas. Esto demuestra que la forma de elección no parece ser la más adecuada para un tipo de asociación como esta.

El siguiente cuadro muestra el grado de aceptación al cargo de JSN y del Presidente de la ASP por parte de los miembros del CDN:

⁵³ Entrevista N° 2 – Jefatura Nacional.

Gráfico 2.6. Grado de satisfacción del CDN con el JSN y el Presidente de la ASP

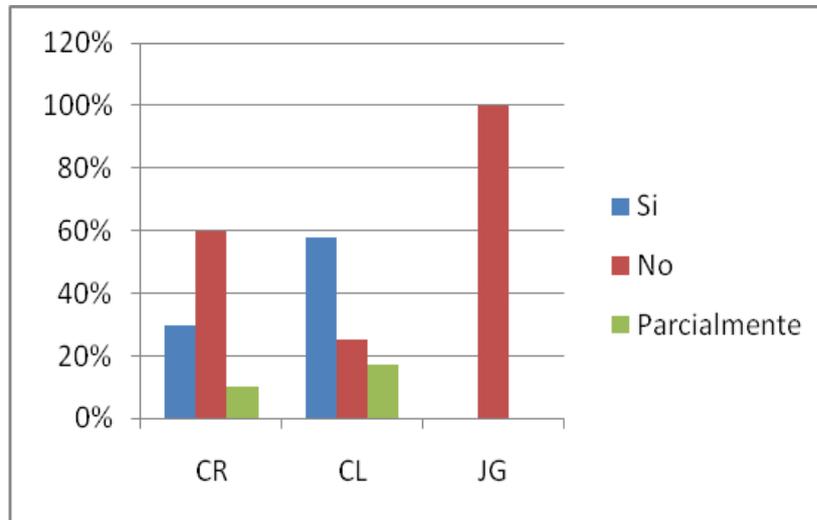


Fuente: Elaboración propia.

La elección de los consejeros también es muy cuestionada, como vimos en el capítulo anterior, la gran mayoría pertenece a Lima, y solo dos consejeros provienen de provincias.

En cuanto a la elección de comisionados regionales y locales, sobre todo de los últimos, se evidenciaron muchos problemas porque al parecer no estaba reglamentada su elección. Con el nuevo reglamento se espera que esto cambie. A nivel de grupos, no se evidenciaron problemas en el tema de la elección de Jefes de Grupo.

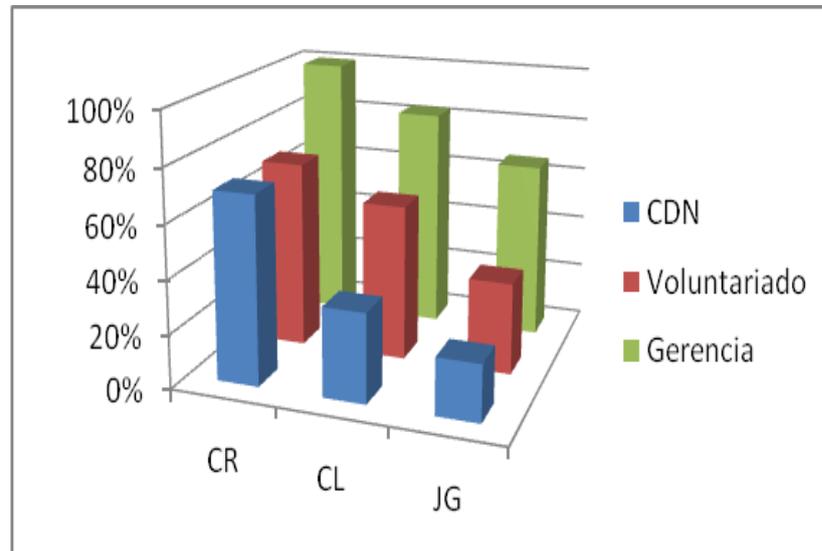
Gráfico 2.7. Porcentaje de comisionados y JG con problemas en su elección.



Fuente: Elaboración propia.

Si bien existe una estructura clara en el Estatuto de la ASP, esta no es vinculante. Además se nombran a nivel administrativo oficinas en localidades y regiones, pero no existen, solo existe una Oficina Nacional en Lima. Otro aspecto es el Órgano de Apoyo, conformado por CSN y la Corte de Honor que antes eran instancias muy importantes en la ASP y que de alguna forma regulaban el trabajo del CDN y podían votar en asambleas. Ahora no lo hacen; su función no es clara. Los consejos locales y regionales en la mayoría de ciudades no funcionan. La Comisión Revisora de Cuentas es manejada por un consejero y un contador que realizan, en la medida de sus posibilidades, un trabajo que al parecer debería ser manejado por especialistas.

Gráfico 2.8. Grado de conocimiento sobre el trabajo realizado por los órganos y áreas de la ASP



Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro muestra el nivel de conocimiento que tienen los comisionados y jefes de grupo sobre las personas encargadas de cada órgano. El trabajo que menos se conoce, como se puede apreciar, es el del CDN, le sigue el voluntariado y por último, la gerencia.

Procesos⁵⁴:

Durante la formulación se deseaba analizar los procesos administrativos y procesos gerenciales en las diferentes oficinas scouts. El Estatuto indica que estas oficinas se encuentran a nivel nacional, regional y local pero solo existe la Oficina Scout Nacional, con sede en Lima. Los procesos que se desarrollan en esta oficina los detallamos en la primera parte del análisis, ya que el encargado de esta oficina es el gerente general.

También se consideró revisar la documentación referida a instrumentos de gestión que se utilizan en los diferentes órganos pero no se encontró evidencia documental del desarrollo este tipo de información. Solo el área de Gerencia maneja un Plan operativo⁵⁵, según se explicó, pero no se

⁵⁴ Ver concepto de gestión de *procesos* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

⁵⁵ Ver concepto de *planificación operativa* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

tuvo acceso a él. Si bien todos los años, como consta en actas, existe la intención de formular un Plan Anual, no llegan a concretar la idea. El PE⁵⁶ de la ASP recién se comenzó a formular este año mas no se ha terminado de trabajar. Parece increíble que la asociación haya funcionado todos estos años sin una ayuda como esta. Tampoco se conoce evidencias documentales de que hayan existido, en algún periodo desde la fundación del ASP, documentos de gestión como el MOF y el ROF. Solo existe un Estatuto y un Reglamento Integrado. En los años setentas se redactó el POR (principios, organización, reglamento) que fue cambiado por estos últimos dos documentos. Tampoco existen diagnósticos o algún tipo de documento sobre análisis de los procesos de la ASP.

Funciones:

Las funciones de las Asambleas son claras pero por lo encontrado adolecen de representatividad.

Dentro de las funciones del CDN están las de presentar los proyectos de objetivos y las bases de la Política General de la ASP. No se ha encontrado en ninguna acta algo relacionado con este punto; ni tampoco sobre la aprobación de Planes de Desarrollo porque no existen.

En cuanto a las funciones del JSN no se ha podido encontrar algún documento que señale que haya realizado el diseño de estrategias y acciones en cada una de sus direcciones. Tampoco se ha podido constatar que se realiza una evaluación del método educativo. Se asume que todo esto se debe a que cada dirección trabaja de manera aislada. También se pudo apreciar que existen algunos roces y críticas entre ellos con respecto al desarrollo de sus trabajos.

El que no existan funciones específicas para la Administración y que simplemente este sujeto a lo que el CDN le indique, le impide poder tener libertad para plantearse metas y objetivos propios ya que siempre estarán

⁵⁶ Ver concepto de *planificación estratégica* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

en función de lo que el CDN decida. Es por eso que el gerente optó por ser parte de este y como lo indicó únicamente por velar sus intereses como administración.

El Consejo Scout Nacional (CSN) es una instancia que ha perdido mucho valor, al parecer, se le ha quitado muchas atribuciones que solía tener, y si bien el reglamento indica que debe facilitar y desarrollar el escultismo, el quitarle atribuciones no le permite llegar a cumplir con todos los objetivos trazados.

Durante la investigación no se ha escuchado que se mencione a la Corte de Honor. Se supone que funciona como un ente observador y que vela por el cumplimiento de los principios, pero no se le permite involucrarse en nada, no se ha escuchado o visto que se reúnan en la Oficina Nacional o que hayan desarrollado algún tipo de actividad. Antes, la Corte de Honor era algo más que simbólico. Formar parte de la Corte de Honor era un privilegio. Con esto las acciones descritas hacen que se pierda la esencia de las instancias en el movimiento scout, el quitarle la importancia a un órgano de apoyo sin permitir su participación y reducir al mínimo su representatividad, no tendría sentido tener una instancia de esta naturaleza.

La Comisión Revisora de Cuentas tiene un nombre que parece ser más apropiado para un área administrativa con muchos funcionarios, sin embargo, la verdad es que se trata de una sola persona que muy esporádicamente asiste a la sesión de CDN correspondiente cuando hay que ver los balances financieros junto con el tesorero.

CAPÍTULO III

CAPACIDAD COMUNICACIONAL DE LA ASP

3.1. Mecanismos de comunicación interna y externa⁵⁷

En el reglamento están establecidos los productos que debe entregar cada Órgano de la ASP, pero en el transcurso de la investigación no se ha podido encontrar tales documentos. Existe un documento de la Jefatura Scout Nacional llamados “Objetivos Institucionales 1996-1999”, pero después de este documento no se ha encontrado ningún otro al respecto. Tampoco se encontró la Política General de la Asociación Nacional, que es parte del producto que debe entregar el CDN. Se encontró en los libros de actas informes sobre las auditorías de las cuentas y de los balances financieros, a partir de los cuales se ha realizado informes sobre la marcha de la Asociación. Sin embargo, no hay informes tipo evaluaciones y/o diagnósticos realizados desde la creación de la ASP que expresen y comuniquen la verdadera situación de la misma. Desde la formación de la Asociación de Scouts del Perú hasta el presente año no se tiene registrado ningún PE realizado por el CDN ni por ningún otro órgano de la asociación. El año 2009, el Órgano de Voluntariado realizó dos talleres para la formulación del PE, como ya se mencionó, pero hasta el momento no se tiene el documento completo, solo se ha alcanzado parte de lo desarrollado en los talleres. No se encontró ningún documento sobre estrategias de acción que correspondan a esta área. Sí existen Políticas del Programa de Jóvenes, Recursos Adultos y Gestión Institucional. No se ha encontrado documentos sobre la evaluación del Proyecto Educativo Scout. Existe un Plan de Actividades elaborado por esta área, el cual se modifica

⁵⁷ Ver concepto de *gestión de la información y comunicación* en definiciones operativas del Marco Teórico.

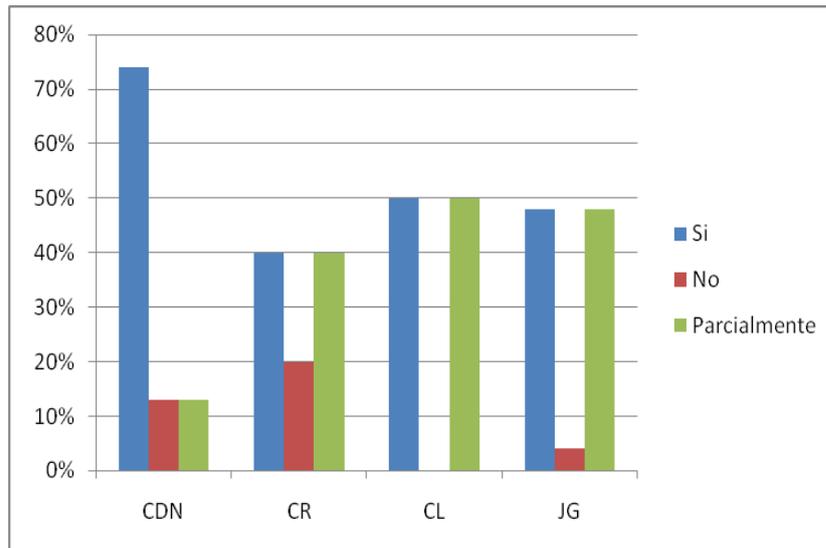
constantemente por lo que genera un problema, sobre todo en lo relacionado a los cursos de capacitación y talleres. Existen presupuestos anuales presentados al CDN pero en 2009 se entregaron tarde. Si bien existen documentos entregados por la gerencia de la asociación (una ventaja que tiene el gerente es la de ser parte del CDN (consejero), ya que en cada reunión da cuenta de lo que viene realizando), no existen documentos como informes detallados mensualmente pero si figura en las actas del CDN el desarrollo de su administración. Cada órgano de la asociación trabaja en forma aislada en la preparación de estos documentos, solo al momento de entregarlos al CDN o a la Asamblea es que se reúnen. En general, la forma de organización está regida por cada área.

La ausencia de documentos que registren lo desarrollado por la ASP y que esta sea una información manejada en todos los niveles genera, como ya lo vimos, una falta de confianza, malos entendidos y ausencia de representatividad.

En todos los niveles de la ASP la gran mayoría de personas utiliza el correo electrónico para comunicarse. Sin embargo, se evidencia que existe un problema con este tipo de comunicación ya que no todos la saben usar. Existe un porcentaje de personas adultas que cree que no es muy personal este medio de comunicación. También existe un problema con la base de datos de correos, no es única cada órgano posee una distinta. Al cambiar comisionados, se demoran mucho para actualizar la base de datos.

Otra nueva forma de comunicación se da a través de la página WEB de la ASP: <http://www.scout.org.pe/> y en una red social: <http://www.facebook.com/scoutsdelperu>. Si bien no todos los asociados consultan la WEB, un buen porcentaje sí lo hace:

Gráfico 3.1. Grado de consulta de la WEB de la ASP



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si la información que encuentran en la WEB de la asociación es útil para los miembros se observa comentarios como los siguientes:

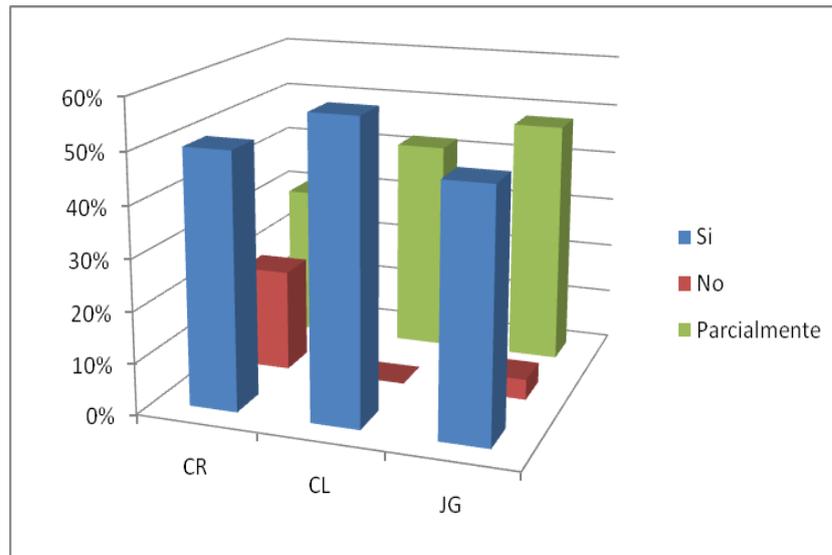
- "Sí, por su dinamismo, por su información."⁵⁸
- "La página es una gran ayuda; pero muchas veces no está actualizada o la información no es la correcta."⁵⁹
- "Aunque soy consciente de que no hay mucho apoyo de los dirigentes que conocen el tema de páginas Web y por ende no hay un desarrollo efectivo de dicha herramienta, pero no estoy muy satisfecho ya que no es actualizada oportunamente, lo que ha ocasionado cierto malestar entre los asociados de mi grupo, además de traer conflictos administrativos en la localidad."⁶⁰

⁵⁸ Encuesta N° 10 - Dirigentes

⁵⁹ Encuesta N° 6 - Comisionados

⁶⁰ Encuesta N° 13 - Dirigentes

Gráfico 3.2. Grado de satisfacción con el contenido de la WEB de la ASP



Fuente: Elaboración propia.

No existen actividades específicas para realizar el fortalecimiento de la comunicación entre la Sede Central, las regiones y localidades pero sí actividades para fortalecer vínculos entre ramas como los Jambories, Moots, Cairocas, etc.

Sobre el grado de comunicación que existe entre el JN y los comisionados se pudo apreciar que:

- Uno de los Directores de la JN no tiene buena comunicación con los CR.
- Dos de los Directores de la JN tienen una regular comunicación con los CR.

Sobre el grado de comunicación que existe entre los Comisionados Regionales y los Comisionados Locales:

- EL 60% de los CR tiene buena comunicación con su CL y subcomisionados.
- El 40% de los CR tiene regular comunicación con su CL subcomisionados.

Sobre el grado de comunicación que existe entre los Comisionados Locales y los Comisionados Regionales:

- El 41% de los CL tiene buena comunicación con su CR y sus sub comisionados.
- El 34% de los CL no tiene buena comunicación con su CR y sus sub comisionados.
- El 25% de los CL tiene regular comunicación con su CR y sus sub comisionados.

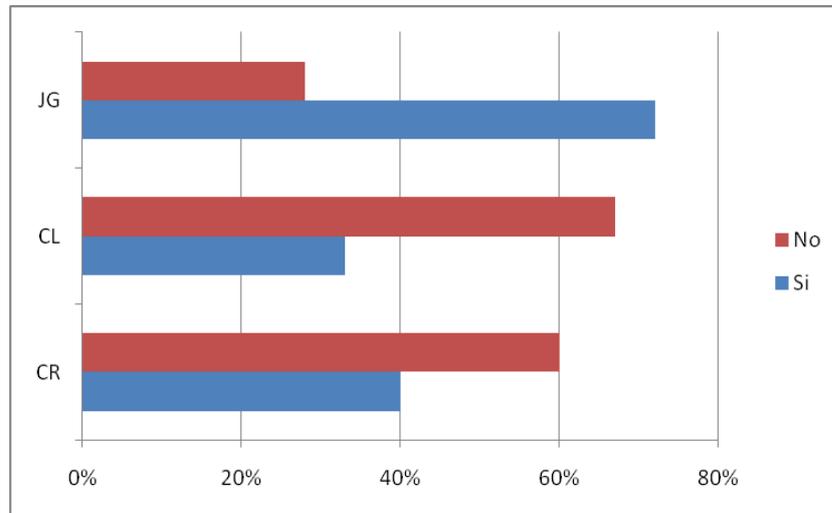
Sobre el grado de comunicación que existe entre los JG y los CR y CL:

- El 52% de los JG tiene buena comunicación con su CR.
- El 15% de los JG no tiene buena comunicación con su CR.
- El 35% de los JG tiene regular comunicación con su CR.
- EL 59% de los JG tiene buena comunicación con su CL.
- EL 38% de los JG no tiene buena comunicación con su CL.
- El 3% de los JG tiene regular comunicación con su CL.

La comunicación a nivel de órganos de gobierno y voluntariado entre sí es más fluida según manifiestan los miembros.

Las reuniones locales y regionales sirven muchas veces para comunicar el trabajo que se viene realizando, los problemas que se presentan, las preocupaciones en los distintos niveles, por lo tanto es importante que se realicen con regularidad y que la acogida sea buena.

Gráfico 3.3. Grado de convocatoria de los asociados a las reuniones de localidad, región y grupo

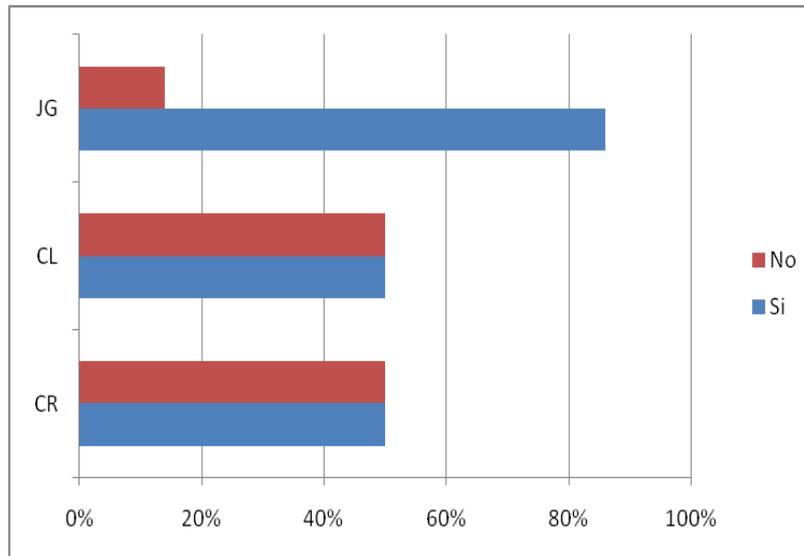


Fuente: Elaboración propia.

El mayor grado de convocatoria se encuentra a nivel de grupos, esto hace suponer que existe mayor cantidad de reuniones a nivel de localidad. Caso contrario se presenta entre localidad y regiones y viceversa. Se podría asumir entonces que a estos niveles existe muy poca relación de comunicación, por lo que no se estaría realizando un trabajo conjunto sino que estarían funcionando de manera aislada.

Otro dato que nos permitiría afirmar que la gran mayoría trabaja de manera aislada es la cantidad de veces que se han reunido en sus diferentes Asambleas (Grupo, Localidad y Región):

Gráfico 3.4. Frecuencia en las reuniones a nivel de región, localidad y grupo



Fuente: Elaboración propia.

A nivel de Asambleas de Grupo no existe mayor problema, pero el porcentaje de Asambleas a nivel Regional y Local nos permite estimar que estas no se están llevando a cabo en todas partes.

Una experiencia que sí está dando resultado es la aplicada en las reuniones del director de gestión con comisionados en la Sede Nacional. En estas reuniones se realizan video conferencias a través de un servidor muy común para que los comisionados a nivel nacional puedan participar. Las primeras reuniones solo utilizaron audio, luego video. A mi parecer es una forma de hacer participar a los demás CL que desean aportar y tener conocimiento del trabajo que se realiza en Lima. Las reuniones de este tipo son muy bien aceptadas por la gran mayoría de comisionados aunque lamentablemente no todos conozcan de su existencia y la mecánica de participación.

A nivel de CDN se pudo estimar que existe un problema de comunicación en sus sesiones debido su duración. El tiempo utilizado en sesiones de consejo normalmente era de hora a hora y media. Desde el año 2005, la cantidad de tiempo utilizado es mayor, va de tres horas a cuatro horas.

CAPÍTULO IV

CAPACIDAD DE GERENCIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Recursos Adultos

Política de Recursos Adultos:

Existe un documento denominado “Política Nacional de Recursos Adultos” cuyo objetivo es “gestionar a los voluntarios adultos scouts de la mejor manera a fin de contar con un recurso humano de calidad y poder cumplir con la misión encomendada por nuestro fundador.” La Política de Recursos Adultos establece las disposiciones relativas a la búsqueda, captación, integración, formación, apoyo y evaluación de todos los adultos que pertenecen al voluntariado.

Dentro del Órgano de Voluntariado se encuentra la Dirección de Recursos Adultos que tiene por finalidad realizar acciones que promueven los procesos de captación de dirigentes, el desarrollo del sistema de formación de los dirigentes, y el seguimiento en la formación continua comprometida. Dentro de sus funciones está la de “remitir al Jefe Scout Nacional los proyectos de estrategias de captación y seguimiento a nivel nacional en coordinación con los comisionados nacionales de captación y seguimiento”. No se ha podido encontrar ningún documento que acredite que efectivamente se han desarrollado estrategias ni evaluaciones sobre la captación de voluntarios. Por lo que se pudo observar, esta dirección está más abocada al tema de la formación de dirigentes y la elaboración del calendario de formación.

Captación de adultos:

Los procesos de detección de necesidades y de selección no se llevan a cabo. No existen estudios al respecto a pesar de que la OSI y la Interamericana han desarrollado manuales metodológicos acerca de cómo realizar este tipo de estudios y evaluaciones.

La captación de adultos es el mayor problema a nivel de voluntariado encontrado. Esto se evidencia en los cuadros generados por la ASP sobre la membresía:

Figura 3.1. Membresía 2009



REGIONES									VARIACION		
REGION	Nº DE GRUPOS	LOBATOS	SCOUTS	CAMINANTES	ROVERS	DIRIGENTES	COMITÉ	TOTAL 2009	TOTAL 2008	CANT.	%
REGION I	4	83	41	0	2	21	9	156	192	-36	-19%
REGION II	13	99	220	27	13	74	40	473	424	49	12%
REGION III	2	55	38	7	5	12	6	123	114	9	8%
REGION IV	1	22	12	0	0	8	3	45	52	-7	-13%
REGION VII	3	0	22	0	0	4	6	58	117	-59	-50%
REGION X									22	-22	-100%
REGION X	5	65	192	27	4	48	14	350	422	-72	-17%
REGION XI	9	156	98	3	8	42	22	329	169	160	95%
REGION XII	2	21	20			9	6	56	195	-139	-71%
REGION XIII	2	16	18	0	0	19	1	54	86	-32	-37%
REGION XVI	6	136	70	10	21	45	16	298	301	-3	-1%
REGION XVII	8	75	88	10	0	42	21	260	231	29	13%
REGION XVIII	23	189	272	60	8	133	68	786	998	-212	-21%
REGION XX	8	97	148	9	21	62	20	357	299	58	19%
REGION XX	25	507	330	36	43	164	82	1199	1262	-63	-5%
REGION XXI	11	97	104	7	22	47	25	372	324	48	15%
								4916	5208	-292	-6%

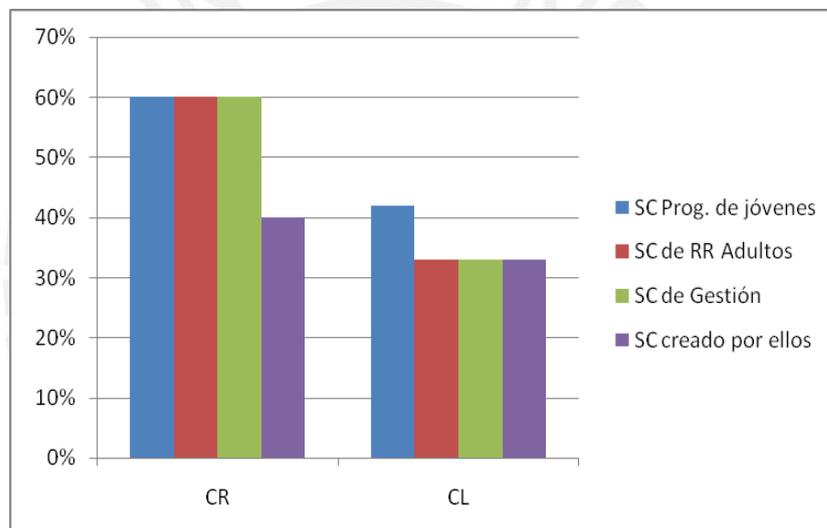
Fuente: Informe de Membresía 2009.

Esto confirma la crisis de recurso adulto que atraviesa la ASP, y confirma que existe una población objetivo que necesita de este recurso. Podemos, entonces, suponer que si estos procesos no se vienen realizando a nivel nacional puede tratarse de un problema que no correspondería

exclusivamente a la falta de compromiso o disponibilidad de tiempo y recursos, sino también a que la Dirección encargada no estaría cumpliendo con su función.

Para poder determinar si efectivamente la gran mayoría de regiones, localidades y grupos se encuentran conformadas en todos sus niveles, se realizó una serie de preguntas, como por ejemplo si los grupos contaban con todas sus unidades, si las regiones y localidades contaban con todos sus sub comisionados. Los resultados pueden observarse a continuación:

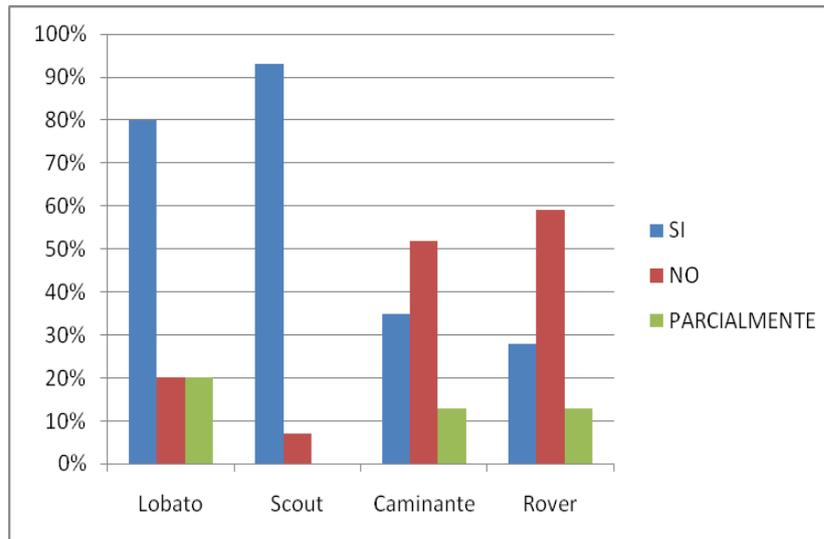
Gráfico 4.1. Porcentaje de regiones y localidades que cuentan con todos sus subcomisionados.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de regiones cuenta con todos sus sub comisionados. Esto mismo no sucede en las localidades quienes, por el contrario, tienen un déficit para cubrir cargos de sub comisionados. Esto implica que el trabajo no se reparte equitativamente, o simplemente no se realiza.

Gráfico 4.2. Porcentaje de grupos que cuentan con todas sus unidades



Fuente: Elaboración propia.

Esto confirmaría que las dos últimas etapas en la formación del joven, es la menos priorizada o apoyada.

Formación de adultos:⁶¹

El objetivo de formación de adultos para la ASP es el “conjunto de acciones educativas que ayudan a los adultos a desempeñar sus funciones con efectividad adquiriendo conocimientos, desarrollando habilidades, actitudes necesarias para el éxito y la autorrealización.” Esta formación debe proporcionar a los voluntarios la oportunidad y los medios a partir de capacitaciones que logren contribuir con la misión del movimiento. Lamentablemente el tema de formación es muy mal visto y muy criticado en todos los niveles, como ya lo hemos tratado. En la reunión con el equipo de formación se pudo observar lo siguiente. Si bien el grupo es muy ameno y sus miembros se llevan muy bien, se escuchan, hay una comunicación fluida, los informes son verbales y no hay nada escrito, no se registra, ni se sistematiza su experiencia. A pesar de realizar evaluaciones en sus cursos, estas evaluaciones solo se limitan a recoger el nivel de satisfacción de los participantes en relación con el curso y con quienes lo dictaron mas no evalúa si los cursantes captaron

⁶¹ Ver concepto de *capacitación* en definiciones operativas del Marco Teórico.

los temas. Por otro lado, la metodología empleada en los cursos es elegida libremente por las personas que las dictan. No existe una normativa o modelo (adecuado a la realidad) acerca de la manera de llevar los cursos. Se está pensando en la posibilidad de realizar cursos a distancia, pero esto es preocupante ya que si no manejan bien el tema de cursos presenciales es posible que se presenten complicaciones en el tema virtual.

Según lo que dice xxx son las mismas personas las que suelen dictar los módulos, por este motivo pide que se abran más módulos y que sean otras personas del equipo de formación las que dicten estos módulos. Además, no todos los módulos deben costar lo mismo (apunta uno de los miembros). Se quiere encontrar la forma de empaquetar módulos con diferentes costos. Muchos dirigentes no pueden completar sus etapas de formación porque no todos los cursos se dictan en todas las sedes, el costo suele ser elevado, etc.⁶²

El Plan Personal de Formación es una especie de seguimiento y monitoreo de los dirigentes cuyos criterios muchas veces no responden a la realidad de cada grupo o lugar en que se realizan sus actividades, por lo que a la gran mayoría le cuesta poder pasar las pruebas. Al parecer, los asesores son asignados al azar, pero si no se está de acuerdo o se presentan problemas con el asesor se puede solicitar un cambio. Si se vive en Lima es más fácil cambiar de asesor si se vive en provincia, toma mucho más tiempo.

El objetivo final de un dirigente, sería en este caso (Plan Personal de formación), recibir la insignia de madera. Su cantidad indica cuán "calificado y reconocido" se es en la institución. Se estima un promedio de dos años para obtenerla pero casi nadie logra hacerlo en ese tiempo, el promedio es de cinco años. Se han repartido alrededor de cien insignias de madera entre un total de casi 800 dirigentes:

⁶² Costos: módulos: S/. 20.00; cursos: S/. 120.00; talleres: S/. 15.00

- Unidad lobato 120 (activos 32)
- Unidad scout 211 (activos 71)
- Unidad rover 11 (activos 08)
- Comisionados/jefes de grupo y gestión institucional 13 (activos 8)
- Formación 16 (activos 10)
- Tres cuentas 77 (activos 16)
- Cuatro cuentas 29 (activos 14)

Seguimiento de adultos:

Está básicamente determinado por el asesor personal de formación quien orienta, apoya y evalúa al dirigente, generalmente esta actividad es realizada por el dirigente más cercano al asesorado. Los asesores que tienen más de cinco dirigentes a su cargo no encuentran el tiempo para asesorarlos y darles el seguimiento adecuado, pero tampoco está reglamentado el número mínimo de asesorados. El trabajo de asesor demanda tiempo y esfuerzo, lamentablemente la cantidad de personas aptas para ser asesor es mínima por lo que muchos de ellos se saturan de asesorados y otros abandonan la responsabilidad.

“...Esto de los asesores funciona mal. No se ha implementado bien el tema. El sistema está bien diseñado lo que falta es que la gente lo entienda bien, no los dirigentes en grueso sino los del equipo. Lo que pasa es que hay un tema bien puntual aquí, al menos el equipo de la xxx de aquí lo conoce porque hemos hecho módulos de asesor personal, pero resulta que hay un mecanismo por el cual, en teoría, yo necesito ser asesorado para que yo también pueda asesorar a los otros dirigentes. Entonces lo llamo, ¿a quién? Al comisionado de formación de mi localidad ¿y si no hay una localidad de este tipo a la región? Pero mucha gente no hace eso

sino que se va de frente a Lima entonces pasa pues de nivel y luego Lima toma decisiones, porque no está bien o sea, no está mal que Perico de los Palotes se comuniquen con Lima, lo que está mal es que Lima diga: “Ya no te preocupes; le damos trámite”. ¿Y el Comisionado de Formación? Ni enterado; ni el de la región ni el de la localidad. Y esto es algo gravísimo porque, primero, desmotivas a la persona encargada en la región y el otro ni siquiera te va a hacer caso, porque siempre hay gente que se está mechada con la región o la localidad. Es más, se va a ufanar de no necesitar de la región o de la localidad.”⁶³

Además de la forma de evaluación mediante asesor personal, no existe otro tipo de evaluación al dirigente que medir el logro de los objetivos propuestos, sin embargo, no se determina ajustes necesarios, ni se detecta las necesidades de recursos o formación adicional ni se formulan acciones futuras. Tampoco existe un programa de incentivos para dirigentes, por lo que muchas veces se sienten ignorados por la ASP.

4.2. Programa de Jóvenes

Política del Programa de Jóvenes:

El Programa de Jóvenes debe “desarrollar y coordinar las acciones que promuevan la propuesta educativa institucional”, debiendo cumplir ciertas responsabilidades como:

- Velar por la correcta aplicación del Método Scout y el Programa de Jóvenes en las unidades de las Ramas.
- Coordinar el trabajo de los equipos nacionales de programa.

⁶³ Entrevista N° 4 – Comisionados.

- Proponer al Jefe Scout Nacional, para su consideración por la Comisión de Método Educativo, las modificaciones que sean necesarias para mantener actualizada la propuesta educativa de la asociación.
- Orientar y animar el programa de todas las ramas, proporcionando para ello el material educativo y manteniendo el contacto permanente con el trabajo que realizan las unidades de cada una de ellas, a través de los diferentes niveles de la asociación.
- Elaborar el contenido de los documentos educativos de las ramas y presentarlas al Jefe Scout Nacional.
- Proponer al Jefe Scout Nacional el nombramiento de los comisionados nacionales de rama lobato, scout, caminante, rover y pastoral scout.

Todos estos puntos deberían ser desarrollados por la Dirección de Programa de Jóvenes. El Proyecto Educativo es contemplado en esta área es una especie de declaración sobre la naturaleza, principios y método del Movimiento Scout. En el marco de este proyecto funciona el Método Educativo Scout que es un “sistema de autoeducación progresiva fundado sobre la interacción de varios elementos, entre los cuales se destacan como esenciales el sistema de equipos, la presencia estimulante del adulto, el sistema progresivo de objetivos y actividades, el aprendizaje por la acción, la adhesión a la Promesa y a la Ley, el marco simbólico, la vida en naturaleza, el aprendizaje a través del juego y el servicio a los demás.” Este método educativo es el pilar para la planificación de las actividades, el diseño y ejecución de los planes que se desarrollan en cada reunión de rama, lo que conlleva al desarrollo personal de cada niño, niña y joven, así como también del propio dirigente.

Proyecto Educativo:

El objetivo del Proyecto Educativo, en términos generales, es transmitir esos conocimientos, actitudes y habilidades mediante el proceso de formación al sujeto en situación de educación. Este Proyecto Educativo ha sufrido una serie de cambios en la última década, y se puede evidenciar que no existe un completo acuerdo al respecto en los diferentes niveles:

“...No se adecúa con nuestra realidad, ni con la realidad de las regiones, ni con los tiempos. Date cuenta que hoy mismo la sociedad ha cambiado, entonces está configurado como para hace diez años, no como para la realidad de hoy en día en que tenemos mayor cantidad de problemas sociales, que no eran tan latentes como lo son ahora. El Proyecto Educativo está bonito, pero nada más. El Plan de adelanto mejor era el anterior. Es un tema de esfuerzo y reconocimiento, valorativo. El asunto de la competencia, del logro, de alcanzar la meta, era más tangible. Es bien subjetiva la evaluación. Si bien es cierto el enfoque del desarrollo integral del niño y adolescente es interesante, aun así no es tangible para el niño. Es muy confuso este plan de adelanto, los dirigentes nuevos no lo entienden, ni con los cursos. No hay renovación del curso elemental que toca el “Plan de Adelanto”, entonces no hay una formación para los antiguos en el tema; y los cursos no profundizan en la enseñanza de este...”⁶⁴

El Proyecto Educativo contempla una serie de áreas de crecimiento que es importante mencionar, ya que la planificación de las actividades de grupo se realiza con base en ellas:

- Corporalidad
- Creatividad

⁶⁴ Entrevista N° 15 – Comisionados.

- Carácter
- Afectividad
- Sociabilidad
- Espiritualidad

Efectivamente, cada área implica un estudio detallado y una programación minuciosa para poder realizar la planificación de reuniones. Si el dirigente no se encuentra capacitado y preparado para asumirlas dentro de su programa, simplemente dejará de pensar en ellas o sentirá que es muy difícil y se retirará del movimiento, situación que se presenta con frecuencia.

Este proyecto educativo responde a una necesidad de mejorar ciertos aspectos de la persona (en este caso de niños y niñas y jóvenes) de manera integral, utilizando herramientas coherentes que proporcionan indicadores para medir este desarrollo. Si bien el trabajo que este proyecto necesita para ser efectivo es muy intenso, profundo y demanda tiempo y capacitación para poder manejarlo correctamente, se encuentra muy bien diseñado, actualizado al nuevo esquema del movimiento. El problema radica justamente en que necesita ser entendido, internalizado, y para esto es necesario un proceso de formación de los voluntarios adultos. Este proyecto educativo puede muy bien articularse al sistema educativo nacional, complementar de mejor forma la educación formal de nuestro país. Es una propuesta que debería ser considerada por el MINEDU. Asimismo, es necesario anotar que a pesar de que existe un convenio con este ministerio, al parecer, no se mantiene una comunicación ni una relación efectiva y eficaz que ayude al desarrollo del movimiento ni de este proyecto, en particular.

4.3. Gestión Institucional

Política de Gestión Institucional:

No existe una Política de Gestión Institucional de la ASP, solo una Política de Gestión Institucional a nivel Interamericano.

La Dirección de Gestión Institucional tiene por misión apoyar y facilitar desde el nivel nacional los procesos de gestión de los grupos, localidades y regiones scouts, generando las orientaciones técnicas y el material de soporte para tales acciones. Dentro de las acciones encomendadas a esta área se encuentran:

- Proporcionar el soporte para la animación y el material que apoye la gestión de las diferentes estructuras, como factor relevante para satisfacer las necesidades de los grupos.
- Mantener actualizado el sistema de registro institucional.
- Elaborar acciones o estrategias que contribuyan al desarrollo institucional desde el grupo scout, acogiendo las inquietudes de los otros niveles.
- Participar y coordinar la elaboración del Plan Estratégico Nacional y los Planes Anuales de las direcciones nacionales y de las coordinaciones designadas para cargos funcionales.

La persona encargada de esta área conoce mucho sobre el tema, le dedica mucho tiempo a ella, y hasta donde se pudo observar, esta dirección es la que más reuniones conjuntas tiene.

Gestión Institucional:

Lo que caracteriza a esta área es la relación con una de sus funciones relativa al “Sistema de Registro de la ASP” (SRASP). Hasta el año 2009 el

registro de asociados se realizaba de manera manual, este año se dictan cursos para la sistematización virtual del registro.

El SRASP permite a los asociados registrarse en la ASP por medio de una serie de procesos y procedimientos ordenados y en forma secuencial. Debemos de tener en cuenta que el registro se realiza según las pautas del Registro Anual (RA). El RA dispone una serie de pautas y procedimientos que, enmarcados en el Reglamento y amparados por el Estatuto vigente, sirven de guía a los grupos scouts para su registro en el periodo que corresponda. El actual SRASP es una aplicación en php (lenguaje de programación WEB) que sigue la misma lógica de procedimientos y procesos que el sistema anterior. La diferencia principal radica en que este proceso se realiza ahora íntegramente a través de una página web, permitiendo así al usuario, por medio de una interfaz muy amigable y de manera casi intuitiva, realizar el registro. Ahora las aprobaciones se levantarán en la misma plataforma, es decir, no es necesario el documento físico, salvo la hoja que firma el patrocinador. Se manejan plazos y notificaciones para todos los actores involucrados, es decir para el grupo, comisionado local, regional y Dirección Nacional. Este mecanismo también permite ver estadísticas sobre los miembros registrados. Se espera que esta forma de sistematizar la información entre en vigencia para las inscripciones de 2010 en adelante.

CONCLUSIONES

Capacidad de Conducción de la ASP:

- En sus inicios, la ASP pasó por varios estadios de abundancia (económica y de recursos) así como también de declive (económico y de recursos), evidenciado sobre todo por la presencia de una marcada crisis de captación de voluntarios y de público objetivo. Según lo encontrado, esto se debe, a problemas internos característicos de la organización como el centralismo, originado por la falta de potestad de las regiones, localidades y grupos que no cuentan con la autonomía necesaria para regirse con normas y organización propias que les den la facilidad y la libertad de utilizar todo su potencial. A esto se suma la poca fluidez en la toma de decisiones por parte de los órganos de gobierno lo que limita también el desarrollo de la propia organización. Todo esto fue documentado en un solo libro publicado en el año 1985. Luego de esta publicación no existe ningún otro estudio de sistematización realizado sobre lo ocurrido luego de este año. Si bien existen actas de asambleas de consejo, de asambleas nacionales extraordinarias y ordinarias, estas no nos relatan de forma específica los hechos ocurridos luego de 1985 como, por ejemplo, el cambio que se da en el año 2002 cuando el declive de la ASP tiene mayor significancia. Esta falta de sistematización de información, el desconocimiento de la historia del movimiento scout en el Perú por parte de los asociados (80% de los asociados no conoce la historia de la ASP), la falta de claridad, de transparencia en brindar la información, se ve reflejada en especulaciones, en una falta de confianza por parte de los asociados, procesos judiciales y malos entendidos, que no permiten un trabajo conjunto, justo y transparente entre los miembros de la ASP.

La historia de la ASP, no debe reflejar únicamente una mirada hacia el pasado, debe ser una visión global y conjunta sobre los acontecimientos vividos en la organización, lo que permitirá comprender aspectos importantes como la identidad, la cultura y el posicionamiento sociológico de esta. Es preciso por lo tanto, conservar esa historia del movimiento scout y de la asociación en nuestro país, plasmarla no solamente en documentos, sino también, rescatar y conservar los archivos ya que estos reflejan los productos de la actividad realizada por la ASP. Esta revaloración de la documentación, servirá por ejemplo: para justificar situaciones presentes financieras o de subvención, para manejar conflictos, para examinar problemáticas, etc. El conocer la historia del ASP, puede ayudar a reforzar ese sentido de pertenencia y de compromiso con la organización, dándoles identidad a sus asociados. Junto con lo expuesto, es importante señalar el interés universitario y científico a nivel de investigaciones sobre el Movimiento Scout que pueden enriquecer el conocimiento de la historia de la ASP, así mismo, estas investigaciones pueden ser referente para corroborar su influencia y su impacto en la educación y en la formación social y política de nuestro país. Estas, pueden servir para cambiar ciertos pensamientos arraigados en miembros de la ASP que no desean generar un cambio que les permita un mejor desarrollo como organización.

- En un principio, la ASP fue dirigida por personajes “ilustres” de la sociedad, que destacaron los principios y valores del movimiento Scout lo que les valió para ser dignatarios o autoridades dentro y en muchos casos fuera de la ASP (Fernando Belaunde Terry, Francisco Morales Bermúdez, Valentín Paniagua, Daniel Estrada Pérez, Elías Mendoza Habersperger, entre otros), y que lograron posicionarla como institución referente del trabajo con niños, niñas y jóvenes en el Perú. Durante esta etapa se realizaron algunos cambios a nivel organizacional pero ninguno tan radical como el

realizado en 2002. Estos cambios no fueron positivos para la ASP. Hoy la asociación sostiene procesos judiciales con personas que formaron parte de ella durante ese periodo. Muchas de estas personas “ilustres” hoy forman parte de la “Asociación de Antiguos Scouts del Perú” que, al igual que otras asociaciones “paralelas” a la ASP, se formaron como oposición al manejo organizativo de la ASP. El hecho de que exista una gran cantidad de asociaciones “paralelas” a la ASP, es un indicio de problemas internos (de tipo organizativos) y de problemas externos (comunicacionales, de relaciones institucionales de integración, etc.). Las razones que motivaron a estas personas, ex miembros de las ASP, a formar asociaciones paralelas deben ser materia de análisis, para poner en marcha un plan de contingencia frente a este problema. Un cambio interno y externo que permita un entendimiento del tema. Si bien este trabajo permite ver la posición de algunos miembros de estas asociaciones “paralelas”, no recoge todo el pensar de quienes las conforman.

- Hoy la ASP tiene dos visiones institucionales, ambas ambiciosas que no reflejan el pensar de todos sus asociados por no haber sido formuladas de forma representativa. Esto podría ocasionar que muchos asociados que no están de acuerdo con ellas no deseen formar parte del “cambio”. La experiencia sugiere que las visiones compartidas requieren un diálogo permanente en el que, no solo se sientan libres de expresar sus sueños, sino a través del cual aprenden a escuchar los sueños de los demás miembros. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas. Al parecer, escuchar es muchas veces más difícil que hablar, muchos de los miembros de los órganos directivos de diferentes asociaciones como la ASP cometen el error de pensar que tienen ideas definidas y definitivas apropiadas para la institución. Siempre es necesaria una apertura y una gran voluntad para albergar una diversidad de ideas. Esto no significa que se

deba sacrificar visión institucional por algo más grande, por el contrario, se debe permitir la coexistencia de múltiples visiones. Se debe escuchar a los miembros para encontrar la mejor dirección. Esta deberá trascender y unificar a todas las visiones escuchadas y encontradas. Si esto no se da, como, en el caso de la ASP, los miembros de esta asociación no se sentirán identificados con ella, no se harán responsables por llegar a cumplir con ese objetivo común: habrá una falta de compromiso. Una visión compartida es el primer paso para lograr que los asociados de la ASP que, por ejemplo, demuestran desconfianza entre ellos, comiencen a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común en la ASP. De lo contrario no habrá un interés mutuo por ayudarse, por querer desarrollarse como asociación, lo que generará problemas al no cumplir con lo deseado. El desarrollar visiones institucionales “ideales”, funciona en instituciones “estables”⁶⁵. En el caso de la ASP, es necesario que además de poseer visiones acordes con su realidad estas sean representativas ya que es una forma de comprometer a todos los asociados en su desarrollo. Las visiones institucionales pueden morir porque los asociados, en el caso de la ASP, se desalienten ante la aparente dificultad de concretar la visión, ante los difíciles obstáculos que se presentan continuamente; los asociados sienten incertidumbre y, en consecuencia, se produce un deterioro del entusiasmo y de la convicción de estos.

El tener dos visiones diferentes puede traer como consecuencia, una fragmentación de pensamientos y de metas, lo que no ayudará al cumplimiento de la misión propuesta, ocasionando el tener en nuestro país un escultismo que no comprende los deseos y las necesidades de la juventud, que no guarda relación con su sociedad y que pierde su esencia en cuanto a la educación

⁶⁵ Una asociación que se mantiene sin peligro de cambios bruscos en su entorno que deriven en una caída o en su desaparición.

innovadora y social se refiere. La visión de la ASP debe ser coherente con la realidad de nuestro país en vías de desarrollo, está por lo tanto debe ser orientada hacia su utilidad social y educativa.

- La ausencia de un instrumento de gestión como perfiles institucionales adecuados a la necesidad y realidad de la ASP, no permite definir las funciones de gestión así como determinar qué tipo de persona es la más indicada para cada cargo. Esto se refleja en el desempeño y en la falta de compromiso. Un perfil laboral ayuda a especificar las exigencias del trabajo, a definir de una manera clara y sencilla las tareas a desempeñar en cada puesto y los factores que son necesarios para lograr el éxito. De esta manera se hace más fácil encontrar a una persona que satisfaga estos requisitos. Además contribuye al desarrollo tanto de los nuevos empleados como de los ya existentes. El contar con un perfil a nivel institucional es de suma importancia ya que es un método básico y fundamental. Sin embargo, en esta asociación, como en muchas otras, se sigue concibiendo a los perfiles como un “procedimiento” poco importante o “no muy necesario”. El tener perfiles descritos para cada cargo a nivel institucional nos permite orientar las tareas y funciones de los trabajadores para tener claro el perfil idóneo requerido para cada puesto de tal forma que encontremos a la persona adecuada. Es necesario que quienes laboran en la institución sientan que sus valores se asemejan a la cultura organizacional de la asociación, para determinar el grado de autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones específicas. El no contar con este tipo de instrumento repercutirá, a largo plazo, en el desarrollo de la organización sino le otorgamos la debida importancia. Aunque existen modelos estándares de perfiles, la organización debe desarrollar e implantar el sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para esta organización. Debe ser una herramienta sencilla y clara, que todos

comprendan, concreta y de fácil utilización. Contar con perfiles establecidos por la organización afirmará las bases, y en cierta forma, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una institución como los de selección, planes de carrera y promoción, valoración de puestos de trabajo (para establecer retribuciones), evaluaciones de desempeño, capacitación y formación, determinación de responsabilidades, clasificación y ordenación de puestos (sobre todo para establecer una estructura retributiva). Por lo tanto, el establecer un documento que describa los cargos, perfiles y funciones de las principales responsabilidades de la ASP permitirá ayudar a elegir mejores candidatos para los cargos que se requieran completar y también para evaluar su desempeño dentro de la ASP.

- Las Asambleas no son representativas para sus miembros en todos los niveles (nacional, regional y local). Las únicas que funcionan de manera normal son las de grupo. Por lo tanto, el hecho de no ser representativas, puede también ser motivo de manipulación por parte de un grupo de personas, o motivo de desconfianza por parte del grupo mayoritario de miembros que no pudo participar.

Por ser las máximas autoridades de gobierno, las Asambleas deben apuntar a analizar la marcha institucional, donde se decidan de manera participativa y representativa los cambios en cuanto a su desarrollo organizacional. La participación debe ser un elemento clave en la gestión de la ASP, de tal forma que todas las realidades de las localidades y regiones de nuestro país converjan con su opinión, reconociendo sus necesidades. Entendiendo que la ASP es una organización formada en su mayoría por voluntarios jóvenes, la participación juvenil debe potenciar su involucramiento en la toma de decisiones, junto con esto no se debe olvidar un enfoque de género.

- Las elecciones del CDN y del JSN son muy cuestionadas, no son representativas. El CDN está conformado por un grupo de personas entre las que no se llega a consensos claros, efectivos y rápidos. Esto puede deberse a un problema en la forma de elección, una que no tiene en cuenta el enfoque de género y de edad. Al igual que las asambleas, se espera que un CDN atienda las demandas de sus asociados, vele por el desarrollo de la organización y decida por la misma. Estas decisiones y los temas tratados no son comunicados a los asociados, no existe una retroalimentación de lo que ocurre en las sesiones de consejo, situación que provoca desconfianza y desconocimiento sobre el trabajo realizado por estas personas. La falta de representatividad es un problema mayor en provincias. Al parecer, el sistema de votación y de elección de este CDN no es el más idóneo para una asociación como la ASP, dado el gran número de asociados y su alcance nacional.

En Bélgica por ejemplo, la Federación Católica de Scouts BP, ofrece un enfoque participativo para la toma de decisiones a todo lo largo de la asociación. Este empieza en las unidades, con la utilización de un enfoque de proyectos en donde los jóvenes tienen influencia en la planificación y la administración de sus actividades. Los líderes adultos son elegidos por sus compañeros de trabajo dentro del grupo scout; gradualmente más adultos jóvenes se están involucrando en la toma de decisiones a nivel nacional. El empoderar a los jóvenes forma parte de la política de participación juvenil, y uno de los objetivos que tiene el Movimiento Scout como parte del proceso de formación de sus voluntarios.

- No se refleja una Gerencia General, sino dos administraciones. Una relacionada con la administración propiamente dicha de la Oficina Scout Nacional y otra relacionada con la administración del voluntariado. Cada una funciona de forma aislada sin lograr una

articulación entre ambas, lo que genera conflictos internos, falta de comunicación, malos entendidos, poca producción, proyectos y/o actividades estancadas, doble trabajo, etc. Esto trae como resultado un desarrollo organizacional mínimo, y una falta de compromiso con la visión y misión de la ASP. Si bien la Gerencia General ha logrado cambios positivos en estos dos años, tiene una visión más comercial (empresarial) que social, lo que se refleja en algunas decisiones, proyectos y la forma de manejar su área, de manera opuesta al pensamiento del área de voluntariado. El separar la “administración general” original que tenía el JSN hace unos años en dos por motivos de malos manejos organizativos ocasionó que se limite su poder para tomar ciertas decisiones, generando un malestar en esta área, y en algunos casos retrasando su trabajo. Si bien se debe promover la autonomía económica a nivel de OSN, esto no quiere decir que el objetivo social se pierda. Se deben diseñar y ejecutar acciones, implementando proyectos afines con la misión del Movimiento Scout y que tengan un impacto social. Generar recursos, implica también, buscar formas de recaudación como las subvenciones y aportes de organismos privados y públicos. Si se tiene claro el objetivo trazado por la ASP, ambas “administraciones” deben abocar sus esfuerzos por llegar a ese fin social. Se necesita que estas trabajen en equipo y conjuntamente con otros, desde individuos hasta organizaciones a nivel de localidad, de región y mundial. Estableciendo estos vínculos de cooperación, se podrán realizar acciones coordinadas entre estos y se obtendrán resultados con un impacto positivo para la ASP. Para ambas “administraciones” debe quedar claro que el ser una organización sin fines de lucro, tiene por desafío el desarrollo, su actuación no solo debe ser centralizada a nivel de Lima sino que debe actuar a nivel global, para ser un verdadero actor de la sociedad civil en el ámbito de la educación no formal para los jóvenes al igual que en

ámbitos más especializados para que responda a las necesidades sociales de nuestro país. Un ejemplo de la importancia de generar este trabajo en conjunto es el desarrollado en febrero de 2002, cuando la Región Scout Europea lanzó un nuevo proyecto en tres países de los Balcanes: el proyecto Moba. Este proyecto recibió el apoyo financiero del gobierno francés por un monto de 260.000 Euros por tres años. Fue financiado por un buen análisis de la situación así como por sus objetivos de desarrollo propuestos: un análisis que refleja las tendencias de la sociedad de los países de la antigua Yugoslavia y la capacidad del Movimiento Scout de responder a sus necesidades y a crear vínculos de cooperación locales pertinentes para llevar a cabo su acción. Si bien este es un ejemplo complejo, y se asume que debe ser generado por el órgano de voluntariado, este necesita la ayuda y el soporte de la gerencia para poder llegar a realizar proyectos de esta envergadura; en la medida en que ambas administraciones trabajen hacia un mismo objetivo común, escuchándose, llegando a consensos y logrando una articulación de sus áreas.

- No existen políticas de gestión formuladas por la ASP. No genera programas ni proyectos. Solo realiza actividades. La importancia de contar con este tipo de instrumentos es vital para que una organización logre su desarrollo. Si bien existen políticas de gestión que proporciona la OMMS y la OSI, estas no han sido adecuadas a la realidad de la ASP, en la medida en que se generen estos documentos, se podrá tener los lineamientos adecuados para lograr el impacto requerido en la población objetivo de la ASP. Así mismo, la asociación debe generar programas y proyectos que le permitan desarrollarse y que le permita generar recursos, los cuales deben estar articulados a estas políticas de gestión.

Capacidad organizacional de la ASP:

- A nivel de CDN, lo más resaltante es el mal manejo del tiempo en sus sesiones de consejo. Si bien se posee una estructura para definir los temas a tratar, las múltiples diferencias de edad, género, profesiones, líneas políticas y de opinión, hacen que estas sesiones no sean productivas. Por otro lado, el tema del poder a este nivel está siendo mal utilizado. Existe además una desinformación sobre el trabajo que realiza el CDN; no existe una gestión de la información y la comunicación.⁶⁶ Dentro del CDN existe mucho debate y poca acción, la diversidad de profesionales en este caso parecen ser de poca ayuda ya que estos no tienen una visión compartida, por lo que existe un grupo de personas que dominan las sesiones de CDN, existe por lo tanto una disparidad entre sus capacidades, y poco liderazgo y toma de decisiones por parte del líder. Esto conlleva a crear incertidumbre entre los asociados, a que se pierda la identidad por la ASP, y no se sientan representados por sus autoridades. Si este malestar es generado por el órgano de gobierno, es lógico concluir que no se logren consensos para la toma de decisiones, que se retrasen los procesos y que no exista participación, deteriorando de las relaciones entre los miembros y poco compromiso con las decisiones tomadas por el CDN, que repercute en la misión del Movimiento Scout.
- A nivel del Órgano del Voluntariado existe, al igual que con las asambleas y CDN, poca representatividad por parte del JSN, sobre todo a nivel de provincias. Otro aspecto importante a tratar como debilidad en este punto es la formación de dirigentes scouts. La falta de comunicación y articulación de trabajo entre las diferentes áreas de JN hace que surjan problemas en cuanto a planificación

⁶⁶ Ver concepto de *gestión de la información* y la *comunicación* en definiciones operativas del Marco Teórico.

de actividades, cursos, etc. lo que repercute en cancelaciones, postergaciones o retrasos que ocasionan malestar en el público objetivo. Así mismo, la falta de compromiso en todos los niveles, sobre todo a nivel de dirigentes, fue constante durante el estudio. Todo esto sumado al problema de la captación de voluntarios como dirigentes. La falta de comunicación entre grupos y sus respectivas jefaturas locales y regionales así como el poco trabajo conjunto entre estas retrasa los objetivos que se puedan trazar. Otra problemática son las inscripciones de los grupos a la ASP. Esta constante dificulta el trabajo de la gerencia, la asignación del dinero para el pago de las inscripciones a nivel mundial e interamericano, así como también cubrir otros gastos. Los problemas a nivel de la gerencia general van de la mano con las limitaciones que tiene la ASP. También sale a relucir el problema de consenso entre la gerencia y el órgano de voluntariado.

- A nivel de región, localidad y grupos se repite la constante de la crisis de voluntarios adultos. La falta de poder adquisitivo entre los voluntarios hace difícil su acceso a cursos, bibliografía básica para el buen desempeño y funcionamiento de los grupos. El centralismo que caracteriza a la ASP, la poca accesibilidad a ciertos recursos de los que solo se dispone en Lima retrasa el desarrollo de las regiones, localidades y grupos en provincias. La mayoría de regiones funciona desarticuladamente de sus localidades, lo que ocasiona problemas de comunicación y dificulta el desarrollo de actividades conjuntas, puesto que no existe una cohesión un trabajo conjunto.

El esculismo en nuestro país sólo puede tener un impacto real como fuerza social si es capaz de atraer a los voluntarios adultos. De ahí la importancia que tiene el crecimiento del movimiento, pero este crecimiento no debe ser casual sino debe ser sostenible. Existen muchos factores que afectan este crecimiento, esto puede

deberse a debilidades como ya lo vimos dentro de la ASP o a tendencias externas en la sociedad (migración, la percepción que se tiene sobre el escultismo, grupos de edad, género, etc.) o puede también ser una combinación de ambas, lo que ocasiona un bajo desarrollo como organización, es por esto que se requiere de un enfoque estratégico que ofrezca un mejor escultismo a más gente joven, que examine y compare estas tendencias externas, realizando un análisis de las mismas.

- Si bien existe “estabilidad económica” en la ASP, los litigios en los que se ve envuelta podrían terminar en contra de esta, lo que implicaría un desembolso de dinero que no se posee. Por otro lado, actualmente es imposible apoyar a sus voluntarios en viajes, actividades, bibliografía, etc., por falta de ingresos “extras”, lo que también constituye un problema que aún no ha sido resuelto. Si bien no fue tema del estudio, es importante que la ASP logre resolver en la brevedad posible estos litigios y pueda inscribirse en Registros Públicos para quedar habilitada y poder aplicar a financiamientos, lo que le brindaría una mayor estabilidad y la posibilidad de generar programas y proyectos que apunten al cumplimiento de su misión.
- La ASP no tiene un organigrama. Su ausencia implica que no exista una articulación de las diferentes áreas que componen la ASP, lo que ocasiona un trabajo desarticulado ya que cada área funciona de manera aislada tal como viene sucediendo. Asimismo, no existen oficinas scouts a nivel regional o local solo existe la Oficina Nacional Scout que se encuentra ubicada en Lima, lo que ocasiona que la gran mayoría de recursos materiales, financieros y humanos se centralicen en la capital, esto genera una desigualdad entre sus miembros. Se sabe que la unidad scout local es la base fundamental del escultismo, ya que este se implementa en las comunidades donde las personas viven y se desarrollan, de ahí la

importancia que tiene el generar Oficinas Scouts a nivel nacional que ayuden a los grupos scouts a desarrollarse y ayudar socialmente en el desarrollo de sus comunidades. Un ejemplo es el de Finlandia, donde la Asociación de Scouts necesitaba reorganizar la estructura de sus distritos para hacerlos más eficientes. Para superar la resistencia al cambio, se desarrolló una lista ilustrando todas las tareas que un distrito necesitaba hacer, ahí los distritos más pequeños se dieron cuenta de la necesidad de fusionarse.

- Actualmente, el CSN y la Corte de Honor no tienen la capacidad de intervención ni de fiscalización que tenían antes, lo que no permite un seguimiento efectivo del trabajo que realizan las instancias superiores y acarrea la pérdida de personas con experiencia que pueden aportar mucho a la ASP. El no contar con una instancia que regule, supervise, sancione y evalúe el trabajo realizado por los órganos de gobierno en este caso al CDN, implica no saber con exactitud si su trabajo está llevando a la ASP al logro de su misión y visión con las decisiones tomadas.

Capacidad Comunicacional de la ASP

- No existen evaluaciones, diagnósticos, ni ningún documento que permita comunicar lo que sucedió, sucede y se espera suceda en la ASP. Las Actas de CDN no se encuentran a disposición de todos los asociados.
- Los medios de comunicación utilizados se limitan al correo electrónico y la página WEB de la ASP, aunque esta última no parece ser de mucha utilidad para los asociados. Al funcionar de manera desarticulada, la información acerca de los asociados que maneja cada área es diferente y no está actualizada, lo que genera que la información se pierda o no llegue. La comunicación a nivel de comisionados y jefes de grupo no es la deseable, se debe

trabajar más en ella. A nivel de grupos, la comunicación es más fluida, no presenta mayores problemas. La ASP no ha instaurado una comunicación que forme parte de su cultura o de sus normas, estructurada en función de sus metas. Cuando se descuida la comunicación organizacional, como en este caso, no existe un proceso efectivo ni un manejo adecuado de la comunicación en el seno de una organización. Al parecer, la forma de comunicación organizacional en la ASP, está basada en la espontaneidad, y sucede mediante vínculos amicales. Esta forma de comunicación perjudica a la ASP y ocasiona que no exista una cohesión de los asociados ni retroinformación sobre los diferentes aspectos que atañen a la ASP. Ocasiona también, como ya lo vimos, rumores, chismes; se convierte en una especie de distorsionador de la productividad, lo que retrasa y perjudica a las personas y a la ASP en general. Es fundamental para la ASP contar con comunicaciones eficaces, desde la comunicación interpersonal hasta la comunicación en masa. Estos medios de comunicación deberían permitirle a la ASP atraer nuevos miembros, motivar a sus voluntarios y obtener financiamiento. Es importante comunicar una buena imagen al público objetivo, lo que exige un enfoque estratégico, planificado y orientado hacia los grupos identificados. Las TIC ofrecen muchas posibilidades para hacer esto de manera eficaz y menos costosa.

Capacidad de gerencia interna de recursos humanos

- La Política de Recursos Adultos no concuerda con la realidad de la ASP, con esa crisis de voluntarios. La forma de gestionar el recurso adulto no está siendo bien manejada, no se le dedica el tiempo y los recursos necesarios para la captación, formación y seguimiento de estos voluntarios. No existe un programa de captación adecuado a la realidad de la ASP que pueda facilitarle revertir este problema. La sostenibilidad de la ASP deviene de la importancia de

la formación que esta brinda a su público objetivo, la falta de voluntarios comprometidos y capacitados conlleva a una pérdida de estos niños, niñas y jóvenes muy a pesar de su demanda.

- Se dice que el incentivo más poderoso es el reconocimiento personalizado e inmediato. Parte del éxito de los reconocimientos proviene de saber que alguien dedicó el tiempo necesario para darse cuenta del logro, buscar al voluntario que lo obtuvo y felicitarlo personalmente en forma oportuna. Es preciso que la ASP plantee tales actividades de manera oportuna y pertinente, según la situación y la persona objeto del reconocimiento. Cada voluntario que se entrevistó dijo creer que la satisfacción que pueda derivar de su trabajo depende del reconocimiento por su desempeño como voluntario. No se invierten recursos en el desarrollo de estos voluntarios. No se les entrega las herramientas, ni el incentivo que necesitan para comprometerse con su trabajo y para que exista esa sostenibilidad⁶⁷ en el tiempo. Por ejemplo en Bangladesh, la universidad otorga créditos académicos a los estudiantes involucrados en el escultismo. Esto ha generado un aumento en la cantidad de rovers. Todos los voluntarios adultos necesitan un apoyo continuo por parte de la ASP, que los ayude, no solo a completar sus habilidades con las capacitaciones, sino también, un apoyo que los motive y ayude a realizar sus actividades en sus unidades. Es característico en los jóvenes querer sentirse reconocidos por otros, de ahí la importancia en generar un clima de apoyo para mantener esta motivación en los voluntarios.
- La formación de estos voluntarios no es descentralizada. Los contenidos de los cursos no son bien manejados, la metodología utilizada no es la adecuada, los equipos de formación necesitan dedicar más tiempo a su trabajo y profundizar también en su propia capacitación. La capacitación a todos los niveles constituye una de

⁶⁷ Ver concepto de *sostenibilidad* en definiciones operacionales del Marco Teórico.

las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La formación de los voluntarios conduce a una rentabilidad más alta y actitudes más positivas, mejora la relación entre las diferentes instancias, promueve la comunicación a toda la organización, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de los voluntarios, mejora las aptitudes comunicativas, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia. Existen muchos enfoques con respecto a la capacitación dentro del escultismo, la ASP debe encontrar un sistema de capacitación para sus voluntarios adultos que se adapte a las realidades de hoy en día. En Australia, las agencias estatales de capacitación del gobierno han acreditado el entrenamiento avanzado para insignias de madera, así como otros programas de formación para líderes. Esto ha posibilitado a los adultos que participan en el escultismo, el recibir un reconocimiento por la capacitación y las habilidades desarrolladas. También ha logrado que el entrenamiento scout sea reconocido dentro de áreas más amplias en la industria y la comunidad.

- Muchos asesores personales tienen muchos asesorados a su cargo. El trabajo de asesor demanda tiempo y análisis, por lo que este tipo de seguimiento y evaluación no está siendo bien manejado. Esto repercute en el trabajo de los dirigentes y en el cumplimiento de los objetivos educativos y de grupo.
- Los cambios realizados en el método educativo (proyecto educativo) contemplan una serie de áreas de crecimiento que podría ser mucho mejor aprovechada para el desarrollo del público objetivo si todos los voluntarios supieran cómo utilizarlas. Muchos dirigentes prefieren hacer una mezcla de lo antiguo con lo nuevo, otros siguen con lo antiguo, y otros han logrado entender el nuevo

esquema. Este nuevo esquema debe ser adecuado no solo para la realidad del país sino también de la zona específica en la que se aplica, lo que demanda una serie de estudios y análisis, tiempo y recursos. La gente joven, busca una mayor participación en asuntos que los afectan y que afectan a la sociedad en donde se desarrollan, es por esto, que el adecuar el programa a esta realidad en la que viven estos jóvenes, debe significar incluir su participación activa. El programa para estos jóvenes, debe ser capaz de abordar este tipo de problemas reales y adecuados a su edad para ayudar a encauzar el idealismo juvenil en una dirección constructivista. Un ejemplo es el de El Salvador, el cual respondió a la cultura de las pandillas o “maras”, organizando campamentos para miembros de pandillas, ofreciendo un estilo de vida más constructivo, utilizando el método scout y presentado modelos positivos en scouts de mayor edad, los jóvenes participantes fueron motivados para formar brigadas de solidaridad y construir sobre aquellos valores positivos que se experimentan dentro del escultismo.

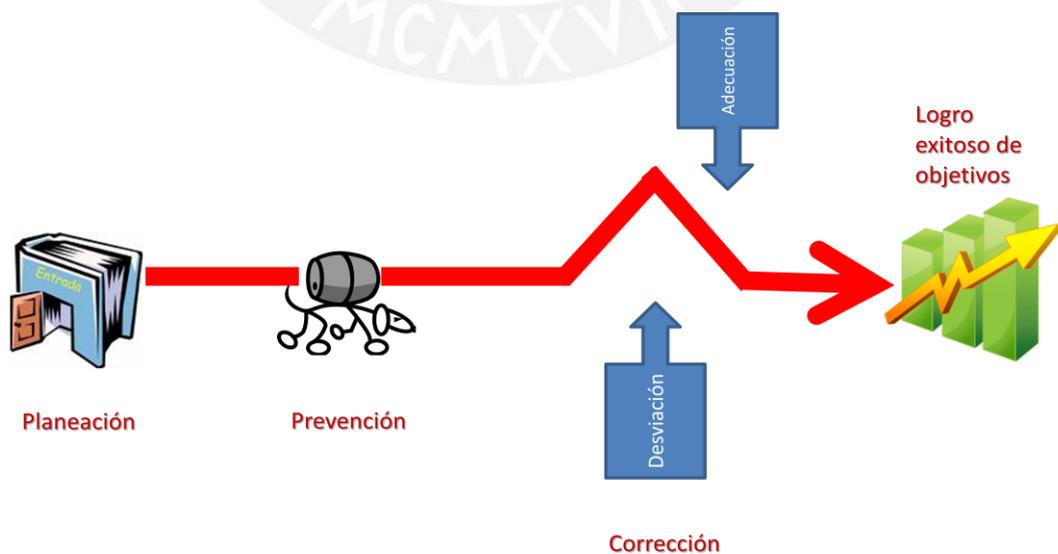
- No existe una política de gestión institucional a nivel nacional. La gestión de esta área se centraliza en el registro de asociados. El establecer un sistema de inscripciones no solo significa proporcionar un paquete informático, implica un análisis cuidadoso del tipo de información que será útil. En Bélgica por ejemplo han logrado motivar a los líderes para enviar información actualizada sobre sus registros; cada año, la asociación ofrece un incentivo a sus miembros; esto les ha permitido garantizar que las direcciones y otra información de contacto estén correctas, ayudándoles a crear un vínculo con sus miembros. No existen herramientas de gestión en esta área como planes de marketing o imagen institucional, que ayude a superar los diferentes problemas que conlleva la falta de voluntarios. La importancia de conocer el mercado que tiene la ASP en nuestro país, ayudará a comparar la

membresía actual con la población joven existente, estableciendo cuales son los grupos a quienes se debe dirigir. El contar con esta información demográfica, le brindará opciones en términos de mercado. Por ejemplo, en Egipto la asociación scout trabaja con UNICEF y otras organizaciones para combatir el trabajo infantil; lo que ha concluido en un programa adaptado a las necesidades de los niños y niñas: alfabetización, formación vocacional, educación en salud, etc., así como generación de empleos para mejorar sus condiciones de vida y condiciones laborales. Al mismo tiempo se incluye la oferta de capacitación y un sistema de microcréditos para las madres que se encuentran en situación vulnerable. Otro ejemplo, es el que se vio en Estados Unidos, donde el rápido crecimiento de la población hispana provee un mercado potencial importante para los "Boy Scouts of America"; sin embargo, el número de jóvenes hispanos involucrados en el escultismo ha sido comparativamente bajo; investigaciones realizadas revelaron que muchas familias pensaban que el escultismo era cosa de gente rica, además de que no tenían historia familiar de escultismo; se realizó un trabajo significativo para producir folletos informativos sobre el escultismo dirigido a los padres, al igual que recursos para ejecutivos a cargo de reclutamiento y para desarrollar relaciones con organizaciones empresas hispanas de nivel comunitario.

RECOMENDACIONES

La propuesta que se desprende este diagnóstico es de fortalecimiento institucional y debe ser utilizada como un instrumento de gestión de la ASP íntimamente articulada a su Plan Estratégico y a la normativa propia de la institución.

La propuesta de fortalecimiento institucional de la ASP consta de tres partes: Un resumen diagnóstico que nos indica las capacidades y las debilidades a solucionar, los factores estratégicos o los ejes estratégicos que deberían potenciarse y una ruta que nos da la idea de cómo deberían participar todos los miembros de la ASP. Finalmente, se hacen algunas recomendaciones prácticas para el funcionamiento de esta propuesta de fortalecimiento institucional la cual debe partir de una evaluación y de una revisión interna (institucional). Esta propuesta se enfoca en concretar un programa de fortalecimiento institucional en la ASP, partiendo de una planeación que induzca las condiciones suficientes y necesarias para que tenga éxito en el logro de sus objetivos y metas, así como en el cumplimiento de sus compromisos, a fin de asegurar su sostenibilidad y la proyección de perspectivas para su crecimiento y desarrollo.



Resumen diagnóstico:

Capacidad de conducción de la ASP:

1. Debilidades:

- Problemas de liderazgos, que a veces se traducen en crisis generacionales entre las o los directivos de la ASP y las nuevas generaciones.
- Crisis en las relaciones internas, conflictos personales, quiebres, deserciones, etc.
- Necesidad de nuevas alianzas estratégicas con otros actores de la cooperación que plantean otras exigencias.
- Necesidad de definir mejor el papel, función social e identidad de la ASP con sus asociados.
- Problemas en el sistema de elecciones y de asambleas las que no son representativas y son poco participativas.
- Falta de capacidad financiera y de recursos.
- Falta de articulación entre las diferentes áreas, órganos e instancias de la ASP.
- Centralismo de la ASP en Lima.

2. Fortalezas:

- Gran cantidad de personas con años de experiencia en el movimiento scout en el Perú y fuera de él, que pueden aportar a su desarrollo.
- Miembros de los órganos de gobierno identificados con el escultismo y con la ASP.

- Gran cantidad de líderes que forman parte de los órganos de gobierno.
- La gerencia y el voluntariado reconocen que existen problemas para realizar un trabajo conjunto entre ambas debido a sus discrepancias en la forma de manejo de su trabajo.

Capacidad organizacional de la ASP:

1. Debilidades:

- Modelos de organización interna que ya resultan obsoletos.
- Falta de instrumentos y herramientas concretas para organizar, sistematizar y planificar mejor su trabajo.
- Las diferentes áreas de la ASP no utilizan instrumentos de gestión para su funcionamiento.
- Inexistencia de un organigrama.
- Falta de promoción para el desarrollo de programas y proyectos en las diferentes áreas de las ASP.
- Falta de un sistema de fiscalización del trabajo realizado por los diferentes órganos de la ASP.

2. Fortalezas:

- La gran mayoría de asociados es consciente de que existen problemas de organización y que se necesita adoptar medidas de corrección.
- La ASP cuenta con algunos manuales, un PE en desarrollo, sistematización de algunas experiencias exitosas (bibliografía) producidas por las OMMS y la OSI que sirven de referente para ser aplicadas y adecuadas a la realidad de nuestro país.
- Grupos scouts bien organizados en su mayoría.

Capacidad comunicacional de la ASP:

1. Debilidades:

- La ASP no cuenta con mecanismos y espacios que permitan comunicación interna y externa entre sus miembros.
- Los medios de comunicación utilizados para comunicar la información entre sus asociados no parecen ser los más eficaces.
- La actitud de muchos miembros de los diferentes órganos de gobierno de no dar a conocer información relevante, suele traer problemas de mala interpretación de la información y malos entendidos.
- La falta de retroalimentación de información en todos los niveles ocasiona problemas en los procesos comunicacionales.
- Falta de comunicación sobre el trabajo realizado por los diferentes órganos de la ASP.

2. Fortalezas:

- La ASP, cuenta con una página web y está inscrita en las diferentes redes sociales existentes en internet.
- No se visualizan problemas de comunicación dentro de los grupos scouts.
- La mayoría de los miembros de la ASP utiliza el internet, correo electrónico, mensajes de texto, etc., para su comunicación.
- Existencia de informes financieros.

Capacidad de gerencia interna de recursos humanos de la ASP

1. Debilidades:

- Aumento y diversificación de la demanda de niños, niñas y jóvenes a la que pretende responder las ASP con su método educativo no formal (nuevas necesidades técnicas, políticas y financieras.) que

requieren el replanteamiento de esta forma de capacitación del público objetivo (marketing social) tomando como base su metodología.

- Déficit de voluntarios (dirigentes) para el trabajo con el público objetivo; no existen instrumentos que ayuden a la solución de este problema
- Falta de un programa de incentivos para los voluntarios.
- Falta de inversión en financiamiento, promoción y descentralización de los cursos, los talleres y los módulos para los voluntarios, así como en la evaluación de los mismos, para su mejora.
- La forma de evaluar a los voluntarios (dirigentes) no parece ser la más adecuada a la realidad.
- Mal manejo en el uso del método educativo en los diferentes grupos.
- Poca identificación con los líderes miembros de la ASP.

2. Fortalezas:

- Informes de membresía generados por la ASP.
- Método educativo scout con base en objetivos educativos.

Por lo expresado podemos decir que la ASP está pasando por una crisis a nivel organizacional. Por ello se realiza esta propuesta de fortalecimiento institucional, lo que implicaría realizar cambios en todos sus niveles. Se asume estos cambios como un reto técnico y humano para todos los miembros de la ASP. Para poder alcanzarlos debe existir una apertura al cambio primero por parte de todos los niveles y miembros de la ASP. Esto debe partir de una revisión interna, de una evaluación institucional, ya que solo así los propios actores tomarán conciencia de lo que ocurre para poder involucrar a todos los concernidos en el proceso de cambio.

Ejes estratégicos

Para el logro de esta propuesta, se ha diseñado una serie de estrategias que orientarán el desarrollo de las acciones y actividades que implican la misma. Es por esto que se han planteado tres grandes áreas estratégicas.

- a) *Desarrollo organizacional*: estará enfocado a generar en la ASP estructuras flexibles y procesos fluidos que le permitan responder a las necesidades del entorno; y apoyar con eficiencia la acción de sus voluntarios adultos y de sus autoridades.
- b) *Proyecto Educativo y Programa de Jóvenes*: estará enfocado a la creación de mecanismos participativos para la construcción de una propuesta de actividades atrayentes para el público objetivo de la ASP que a su vez sea relevante para su desarrollo personal.
- c) *Recursos adultos del voluntariado*: estará enfocado en la captación, formación, motivación y apoyo de sus voluntarios adultos, contribuyendo a su desarrollo, compromiso e identificación con la ASP.

El desarrollo de estas tres grandes áreas estratégicas tomará como base los resultados del diagnóstico organizacional y otros diagnósticos y estudios similares. Se priorizará dar atención a los problemas más importantes encontrados en cada órgano de gobierno, voluntariado y asociados. Las tres grandes áreas estratégicas deberán estar siempre interrelacionadas ya que deben articular de forma constante las necesidades de los voluntarios, miembros de los órganos internos, y de sus asociados a nivel nacional con las diversas capacidades existentes o que se vayan a generar vinculadas a la organización y gestión de la ASP.

Estas, serán alineadas a ejes temáticos que han sido tocados a lo largo del estudio y que pretenden precisar y operativizar las propuestas planteadas.

Desarrollo organizacional:

- Misión: la misión del Movimiento Scout es de carácter universal, incluye a todos los asociados en todos sus niveles, por lo que la ASP deberá tratar de responder a las grandes políticas nacionales, construyendo objetivos con carácter nacional que partan de la misión mundial, la cual pretende contribuir a la educación de los jóvenes para que con su participación como ciudadanos logren ayudar a crear un mundo mejor. Es importante que esta misión sea compartida e internalizada por todos sus asociados, que todos tengan claro este objetivo común y el beneficio social con el que contribuyen como parte de la ASP. Partiendo de esa premisa de misión, se puede visualizar a la institución como referente de la educación no formal, se puede formular una visión institucional e instrumentos de política y de planificación que ayuden al desarrollo de la asociación.
- Planificación Estratégica: para un desarrollo institucional, se requiere que la ASP opere en base a una planificación estratégica, que considere el entorno en base a la realidad del país y a su transformación, creando mecanismos que analicen permanentemente estos cambios y que visualicen las necesidades del público objetivo y de sus asociados. Esta misión mundial cotejada con la realidad del entorno, se verá reflejada como ya se mencionó en su *visión institucional*, la cual debe tener un plazo real y coherente con su realidad, debe ser inspiradora para que motive a sus asociados a superar los problemas encontrados, por lo tanto debe ser representativa y participativa en su formulación. Para formular esta visión, se debe primero determinar las metas a corto, mediano y largo plazo, aquí se pueden definir objetivos institucionales más específicos con periodos de tiempo determinados. De igual forma, este proceso de formulación y análisis, debe ser generado a partir de la participación de todos los niveles de la ASP. Una vez determinada la visión institucional y los objetivos institucionales, se pueden planificar

acciones que serán necesarias para conducir a la ASP a la situación deseada reflejada en su visión y en sus objetivos. Estas acciones, se plasman en documentos como el Plan Estratégico y en los planes operativos, donde no solo se convierte a los objetivos en acciones, sino también se definen funciones y se determinan niveles de responsabilidad para cada tema tratado.

Es necesario que la ASP cuente con un Plan Estratégico, que le permitirá entender donde se posiciona y hacia donde quiere o debe llegar, constituye un proceso de reflexión que debe ser participativo para darle legitimidad y representatividad, el cual debe ser comunicado y compartido entre sus asociados. A nivel del contexto, el Plan Estratégico de la ASP servirá como instrumento para mostrarse como una organización con objetivos, estrategias, programas y proyectos claros, que le permitan participar en el desarrollo del país. Por lo tanto, es prioritario generar en la brevedad posible este documento, el cual puede ser elaborado en base a talleres a nivel nacional. La convocatoria a dichos talleres debe generar interés, debe reflejar la importancia de la participación de los voluntarios y de sus autoridades. Los talleres deben ser planificados con la debida anticipación, formulados en base a la realidad de cada zona, al número de grupos, localidades y regiones que participaran. Por la magnitud que implica levantar la información, es necesario que el equipo encargado del Plan Estratégico, sea integrado por especialistas y profesionales con experiencia en el tema, apoyados por representantes de la ASP.

La planificación estratégica culmina con la determinación de un presupuesto coherente con el gasto y la inversión. Si bien no es tema del estudio, si es mencionado con referencia a la identificación de fuentes de recursos como las subvenciones y las fuentes de financiamiento. Para esto, es imprescindible establecer vínculos de cooperación como fuente de financiamiento de programas y proyectos generados por la ASP. Como ya se vio, la ASP cuenta con una subvención del Estado que no está siendo efectiva, que a lo largo del

tiempo se perdió, pero que puede ser recuperada en la medida que se logre primero resolver los problemas legales que no le permiten acceder a financiamientos; debe a su vez generar programas y proyectos que le permitan acceder a subvenciones de entidades públicas y privadas que deseen invertir en estos. Es importante que exista un equipo encargado de realizar un mercadeo social (marketing social) de los productos que genere la ASP, esto le ayudara a promocionarse y relacionarse públicamente logrando establecer vínculos con empresas, instituciones e inclusive con personas (mecenaz) o auspiciadores que deseen apoyar y a la vez beneficiarse en muchos casos con la imagen de la ASP compartiendo los valores que incentiva el movimiento. Existen muchos ex miembros de la ASP, que pueden servir de intermediarios ya que mantienen relaciones con personas de poder económico, político y social, por lo que es importante contar con su apoyo en la formación de estos equipos e incorporarlos nuevamente al movimiento.

- Estructura Organizacional:

La OSI realizó un diagnóstico sobre las principales carencias de la estructura y gestión institucional en algunas asociaciones scouts de Latinoamérica, que se plasmó en el Plan Regional, el cual indica que *la experiencia regional afirma la idea que la estructura está estancada y basada en un modelo jerárquico piramidal, sin la suficiente flexibilidad para responder a necesidades y situaciones cambiantes, y sin la fluidez que requiere un proceso de desarrollo.* Este análisis crítico establece diez señales de deterioro, que concluyen en la necesidad de una concepción global sobre estructura y la gestión institucional, para producir un mejoramiento sustancial en el funcionamiento de las asociaciones scouts. Partiendo de lo encontrado hace más de cinco años por la OSI y lo visualizado en el presente estudio, podemos afirmar que la estructura que posee la ASP no sigue a una estrategia planteada. Por lo que debe ser mejorada, dándole flexibilidad, y pudiendo ser modificada jurídicamente si fuera necesario

para evitar un proceso largo y poco productivo, esto tendría que reflejarse en su Reglamento y en su Estatuto (normas), estableciendo para la ASP una estructura acorde con las mismas. Actualmente, el Estatuto y el Reglamento de la ASP son documentos sumamente extensos, lo que hace que muchos asociados no los internalicen ni los apliquen. Si bien el Estatuto ha sido difundido al igual que el Reglamento, estos han generado muchos conflictos internos y externos, por lo que no existe un respeto ni una aplicación de las mismas en muchas de las instancias de la ASP. Se necesita generar documentos normativos con los cuales cada asociado se identifique, que sean coherentes con la realidad de la asociación y de su entorno, y en el caso de ser modificadas, estas modificaciones solo se realicen cuando exista esa necesidad institucional y del entorno, para el beneficio de sus miembros y del público objetivo. Junto con la readecuación del Estatuto actual, se sugiere crear documentos como el MOF (Manual de Organización y Funciones) que debe contener información específica, caracterizada por describir en forma clara y precisa las actividades asignadas a los cargos según los perfiles de trabajo. También se sugiere que exista un ROF (Reglamento de Organización y Funciones) que establezca la naturaleza, alcance, misión, funciones, facultades, atribuciones y organización de la ASP así como la misión y funciones de los órganos que la conforman (en todos sus niveles). Estos tres documentos deben ser claros y precisos, sin contradicciones, deben ser breves y flexibles, lo que ayudará a su conocimiento y a su aplicación por parte de los asociados. Es necesario, que el equipo encargado de la readecuación del Estatuto y de la creación de estos documentos como el MOF, ROF y los Perfiles Institucionales, sea manejado por personas que conozcan de este trabajo, que tengan experiencia en su formulación, conjuntamente con el apoyo de asociados. Dentro del ROF, se debe generar organigramas para la ASP, los cuales estarán articulados entre sí, donde se refleje que existen canales fluidos de participación en todos

sus niveles. Por lo tanto la creación de esta estructura no debe consistir en crear más capas administrativas ya que generaría más burocracia. Esta estructura debe fomentar que los programas, proyectos y actividades que la ASP genera, puedan ser coordinados, que exista un flujo de información que ayuden en la creación de estrategias organizacionales las cuales deben estar enfocadas en el crecimiento y en el desarrollo de la ASP.

- Descentralización: es una condición de fluidez de la estructura. La única forma de eliminar el centralismo es descentralizar como condición básica de consolidación y de crecimiento. Esta descentralización debe ser un esfuerzo intencionado, generado y sostenido en todos los niveles de la ASP. Entrar en un proceso de descentralización implica confiar en la capacidad de sus asociados, darles libertad de análisis y de diseño, empoderarlos, transferir atribuciones, fortalecer capacidades organizacionales, traspasar recursos, monitorear y evaluar los avances. Para poder realizar este proceso se deben establecer normas que prioricen esta descentralización en las estructuras Regionales y Locales, con misiones y objetivos claros para cada estructura que les brinde la posibilidad de desarrollarse. Se deben crear modelos en base a regiones que hayan demostrado un crecimiento y un desarrollo sostenido, que sean referente para crear en ellas Oficinas Scouts que les den mayor libertad para generar y captar recursos. Así mismo, se debe promover la captación de voluntarios adultos y público objetivo, capacitando a los líderes en las diferentes regiones y localidades, dándole prioridad a aquellas zonas donde más ayuda social se necesita, entrar a lugares alejados del Perú, tratar de fomentar el escultismo en campos que aún no se han abarcado como por ejemplo el trabajo con discapacitados, el trabajo con comunidades alejadas, etc. El seguimiento, la formación, el monitoreo y la evaluación a nivel nacional debe ser descentralizado, deben adecuarse y responder a sus necesidades y a sus realidades. Para realizar este proceso es

necesario involucrar a todos los niveles de la ASP, incentivar a las regiones con recursos no solo materiales sino también con recursos humanos capacitados.

- Gobierno: dentro de este eje, encontramos primeramente a las Asambleas Nacional y Ordinaria. Se debe lograr que estas sean representativas, esto se puede llevar a cabo planteando que se realicen con por lo menos un 80% de las estructuras territoriales (regiones, localidades y de grupo), pero que este porcentaje sea coherente con la descrita descentralización. Es importante, que estas Asambleas manejen el tema de género y de edad, asignar un porcentaje de no menos del 30% de representatividad para asociados menores de treinta años y otro 30% para mujeres. Esta misma lógica debe servir para la elección del CDN. Se sugiere también, que estas Asambleas sean realizadas en otras regiones de nuestro país, que se permita el uso de TIC para su difusión y para la participación de personas que por cuestiones económicas, de tiempo, trabajo, etc. no pueden viajar a Lima o al lugar donde se realice la Asamblea. Incorporar a miembros de la Corte de Honor dándoles voz y voto en las Asambleas, lo que implica realizar cambios en el Estatuto.

Siguiendo la lógica de las Asambleas, viene el tema de las elecciones. Se sugiere que la forma de elección sea en base a listas, siendo la ASP una organización con un número considerable de miembros y de encontrarse en muchos puntos de nuestro país, el realizar este tipo de elecciones permitiría que estas sean más representativas y más participativas. Esto implicaría que la Asamblea ya no elija a los representantes sino a un comité de electoral, el cual convocaría a las elecciones. Este ejemplo, se da en muchas otras asociaciones, se sugiere que si la lista elegida se encuentra fuera de Lima, la OSN cambiaría de lugar para poder darle oportunidad a dicha región ganadora a desarrollarse, fomentando así la descentralización. En esta línea de elecciones por listas es importante sugerir que las personas que se lancen como representantes deben poseer lo necesario para

dichos cargos, estos “requisitos” estarán establecidos en el documento de perfiles institucionales, lo que permitirá garantizar la identidad con la ASP, en la medida en que se entregue la plenitud de los derechos sólo a quienes estén capacitados.

- Instrumentos de gestión: es importante comenzar por formular la Política y los Objetivos Institucionales de la ASP, ya que el Plan Estratégico de la ASP debe ir alineado a ellas, de estos se dependerán los planes operativos, planes anuales por áreas, etc. La elaboración de estudios como los diagnósticos, líneas de base y sistematizaciones periódicas, pueden ser de gran ayuda para generar cambios, hacer modificaciones, desarrollar programas y proyectos; se sugiere que estos sean realizados en convenio con Universidades del país que estén interesadas en que sus estudiante realicen sus tesis o trabajos de investigación en la asociaciones educativas sin fines de lucro la lo es la ASP. Se sugiere implementar un plan de monitoreo y evaluación del trabajo realizado en todos los niveles de la ASP, estos planes pueden ser desarrollados por áreas de trabajo, dependiendo de la magnitud y el alcance que se les quiera dar.

Gestión institucional: la ASP necesita llegar a nuevos segmentos de la población, llegando a abarcar la población adolescente y adulta en circunstancias difíciles, de tal forma que desarrolle programas y proyectos en zonas rurales y/o marginales del país; esta puede ser una de las formas no solo de llegar a cumplir con su misión sino también como un cambio de imagen donde podrá desarrollar relaciones con instituciones que tengan objetivos en común, comunicando y fortaleciendo al movimiento y generando una “marca” para la ASP. Esta, es solo una sugerencia de lo que se podría hacer para atraer a nuevos segmentos de la población e ingresar a este mercado donde se concentra un número elevado del público objetivo al que se desea servir, y que necesita de la educación impartida por el movimiento scout. Un ejemplo es el visto en Hong Kong donde se lanzó un programa de escultismo para jóvenes delincuentes dentro de

las prisiones, donde estos scouts comparten sus experiencias y sirven de ejemplo a los demás. Finalmente, el tema de comunicación en todos los niveles de la ASP es vital, sobre todo cuando se habla del manejo de información. Todo socio debe tener acceso a toda la información que maneja la ASP, esto brindará no solo transparencia en el trabajo de sus representantes, sino que mejorará el clima organizacional de confianza y seguridad; si los socios tienen acceso a la información clara, entonces su papel será más fácil de cumplir. A través de comunicaciones externas, se podrá obtener una mejor relación entre la imagen de la ASP y la misión del movimiento scout. Si bien, un plan de comunicaciones debe ser implementado en todos los niveles de la ASP, este debe ser incluido en un plan de Mercadeo Social, sin embargo antes de realizarlo se debe priorizar el resolver los problemas organizacionales y generar las herramientas e instrumentos de política y planificación mencionados.

Programa de jóvenes:

- Programa: es importante que se maneje un único concepto sobre el programa de jóvenes, asumiendo que este es la totalidad de las actividades que desarrollan los niños(as) y jóvenes en el movimiento scout, la forma en como se hace utilizando el método scout y la razón por la que se hace. Como vimos, este programa ha sido modificado, y ha traído como consecuencia muchas críticas. Se sugiere que cada Comisión Nacional (unidades), genere propuestas de readecuación de sus programas, ya que como se vio, este no parece estar siendo aplicado debido a que no guarda relación con la realidad encontrada dentro de la ASP y con el entorno de esta. El método educativo que tiene el movimiento es una fortaleza que debe ser potencializada, estos cambios que se generen no deben dejar de lado la esencia del Método Educativo Scout en cuanto a que este debe ser progresivo, bien organizado y para todos los rangos de edad. Sin embargo, es

importante sugerir, que se tome en consideración incentivar la participación periódica de los Jefes de Unidad en las Comisiones Nacionales para hablar sobre el programa.

- Cooperación: se sugiere, que dentro de la Comisiones Locales, se designe a una persona o a un equipo de personas que supervisen las actividades que se realizan en los grupos scouts, si bien es parte de la función del Comisionado Local visitar los grupos, esta función no especifica la razón de la visita. El contar con este tipo de supervisión, ayudará a asegurar que todas las unidades de la localidad estén siguiendo el programa, que tengan las mismas oportunidades y los mismos desafíos, lo que garantiza la calidad de los programas, beneficiando a los niños(as) y jóvenes en su educación no formal.
- Proyectos de servicio: si bien los proyectos sociales y de servicio son trabajados por las ramas mayores, es importante incluir en ellos la participación de las otras unidades en actividades que puedan estar dirigidas a estas edades. Es importante incentivar la generación de proyectos sociales dentro de los grupos scouts, esto es importante para la gente joven (como los caminantes y rovers), para ver sus logros y cómo se puede hacer una diferencia. La idea que tiene la Comisión Nacional de Proyectos, de crear un “bolsón de proyectos” en Lima, es el primer paso para la generación de estos. Se sugiere que esta idea sea replicada a nivel nacional.
- Participación: los niños(as) y jóvenes que pertenecen al movimiento en nuestro país deben tener la oportunidad de dar sus ideas sobre las actividades que desarrollan, y de evaluarlas; lo que les da una responsabilidad, así como oportunidades de aprendizaje, esto puede ser implementado a nivel de grupos. Se sugiere también, la participación de representantes jóvenes de la rama caminante y de la rama rover en ciertas reuniones de las Comisiones Nacionales de estas unidades, donde se les permita expresar sus inquietudes, sus problemas, sus necesidades, e involucrarlos en el diseño del programa de su rama, así como en su revisión y actualización periódica. Sus

opiniones son esenciales para lograr una verdadera conciencia de la misma, ya que no es suficiente contar sólo con la experiencia que tengan las Comisiones Nacionales. Se sugiere también, utilizar foros en línea ya sea a través de la página web de la asociación o utilizando las redes sociales, donde se puedan profundizar sus puntos de vista. Otra forma de recabar información de sus opiniones es establecer congresos anuales a nivel nacional para los niños(as) y jóvenes scouts.

- Equidad: la igualdad de oportunidades para niños y niñas, hombres y mujeres deben ser una prioridad para la ASP dentro de su Plan Estratégico. A pesar de que las niñas y mujeres son miembros dentro de la asociación se les debe dar importancia a sus necesidades, al programa, a sus oportunidades de liderazgo que les permitan una participación plena. Esto debe ser trabajado dentro de los programas en las diferentes unidades, en base un Plan de Género que debe ser desarrollado por la ASP, teniendo en consideración la realidad a nivel nacional ya que estas diferencias de género varían considerablemente según el lugar y la zona de intervención.

La inclusión de personas con alguna discapacidad debe ser atendida por la asociación como se hace en otros países, incluir a estos niños(as) y jóvenes que requieren ayuda adicional para tener acceso a participar es una forma de inclusión en la sociedad, una manera de ayudarlos a mejorar, a descubrir sus habilidades y mejorar sus capacidades, además permitirá a otros niños(as) y jóvenes a aceptar y ayudar a personas discapacitadas en el grupo y en la sociedad. Este tema debe ser estudiado y analizado, diseñando un Programa que ayude a los grupos a integrarlos. Junto con este tema se sugiere incentivar el trabajo en zonas marginales, rurales, donde se encuentra un público objetivo marginado socialmente, que es un problema muy común en nuestro país. Es necesario trabajar con comunidades de minorías étnicas, con niños(as) que viven y trabajan en las calles, con pandillas de jóvenes, etc. para ayudar a mejorar su calidad de vida.

Existen muchos ejemplos en todo el mundo de asociaciones que vienen trabajando con este público socialmente marginado, que pueden ser referente para implementar un Programa. Un buen Programa para Jóvenes es el mayor contribuyente al crecimiento y desarrollo de la ASP, la cual debe asegurarse de tener suficientes voluntarios adultos debidamente capacitados y apoyados. El Siguiente eje trata el tema a profundidad.

Recursos humanos

- Incorporación de voluntarios adultos: los voluntarios adultos que se ofrecen a trabajar para el movimiento scout, provienen de diferentes partes, con diferentes motivaciones; estos pueden tener experiencia previa sobre el escultismo o no tenerla. Sea cual sea su origen, si se los trata adecuadamente y se les hace sentir parte del movimiento, se formará en ellos un compromiso y una identidad con la ASP, tendrán la oportunidad de aprender nuevas habilidades y de poner en prácticas conocimientos y experiencias nuevas. Se sugiere, que se incentive la creación de ramas mayores en los grupos, no solo porque es necesario que los scouts terminen su formación, sino también porque puede ser una forma de obtener nuevos dirigentes jóvenes que continúen con la tarea del movimiento. Así mismo, se sugiere, realizar convenios con Universidades e Institutos para lograr incentivar el voluntariado adulto. Existen experiencias como el Voluntariado Juvenil de Essalud (KURAME) que ha logrado realizar convenios con facultades de diferentes Universidades para que estas concedan un plus en las notas de sus alumnos, incentivándoles a participar de la experiencia del voluntariado. Se puede empezar realizando este tipo de convenios con facultades de educación, psicología y/o a fines que estén más interesadas en que sus alumnos participen de un voluntariado relacionado con su ámbito de estudio. De igual forma, se sugiere, aprovechar esta “responsabilidad social” de las empresas

privadas, dándoles a conocer el voluntariado adulto de la ASP, para incentivar su apoyo, no solo de recursos materiales y financieros, sino también de recursos humanos (colaboradores).

Apoyo: los voluntarios adultos deben ser valorados por el tiempo y la dedicación que le dan al movimiento, necesitan ayuda para desarrollar sus habilidades y talentos y de crecer a medida que adquieren más conocimientos y experiencia. Es por esto que es importante que sean asistidos y asesorados adecuadamente en su participación. Mucha de esta ayuda puede ser operacional, respondiendo a solicitudes de ayuda, pero lo más importante es el soporte emocional, el que estos voluntarios sientan y sepan que pueden contar con alguien que los asesore, guíe, aliente y que esté disponible y dispuesto a escucharlos cuando así lo necesiten. Es importante que el contacto del asesor sea regular, se sugiere para esto, reuniones periódicas entre ambos (voluntario y asesor), vía telefónica, correo electrónico, etc. para identificar el tipo de apoyo que necesita, y del desarrollo de la progresión del voluntario. De igual manera, debe ejecutarse este proceso a nivel de grupos, donde las localidades y regiones pregunten a sus grupos sus necesidades, el apoyo que requieren, brindándoles la asesoría y el soporte necesario, es importante crear ese vínculo entre los diferentes niveles, ese flujo de información y de reciprocidad entre todos. Estas inquietudes, problemas, necesidades, etc. deberán plasmarse en informes periódicos y de acuerdo a su relevancia ser elevados a las instancias correspondientes, para que se les provea del apoyo necesario.

- Capacitación: para que estos voluntarios adultos realicen un trabajo eficaz es necesario que reciban una buena formación. Se sugiere junto con el paquete de cursos, módulos y talleres que se dictan en la ASP, darle importancia primeramente a temas específicos como: un curso de inducción para voluntarios adultos que no tengan previa experiencia con el movimiento, una curso único sobre el Método Scout y el Programa para Jóvenes, un curso sobre la organización de la ASP

y su historia y cursos sobre metodologías de trabajo con niños(as) y jóvenes. Es importante junto con la capacitación alentar a los voluntarios a considerar que el aprendizaje impartido es un proceso continuo, es ahí donde los Jefes de Grupo deben intervenir, incentivándolos, y generando en ellos expectativas. Se sugiere que la Dirección de Recursos Adultos incluya dentro de su equipo de formación a profesionales con experiencia en pedagogía, educadores y psicólogos que logren generar mejores contenidos y metodologías de enseñanza en los cursos, talleres y módulos. Estas capacitaciones deben darse a nivel nacional, dando la oportunidad a todos sus voluntarios de poder capacitarse, lo que implica asignar una mayor cantidad de recursos para este tema, invertir en generar competencias para los voluntarios es importante para el desarrollo de estos y de la ASP.

- Motivación: se da el caso de que muchos voluntarios al estar demasiado tiempo en un cargo específico pierden la motivación y la calidad en su trabajo se deteriora, es necesario crear un entorno propicio para que una vez que este voluntario sienta que es tiempo de retirarse de su cargo, estos asuman el compromiso de encontrar a la persona que vaya a tomar su lugar, junto con esto la ASP debe seguir apoyando y animando a que estos voluntarios sigan aportando al movimiento de otras formas. Se sugiere, que se los incentive a participar de otros roles dentro de la ASP (como los cargos institucionales, que se involucren como voceros del movimiento en la CONVOL, CONAVOL, mesas de concertación, etc.), se sugiere también, que se les asigne un título o denominación a estos voluntarios, que les permitan reunirse y mantenerse en contacto con la ASP, después de que ya no desempeñen un papel activo dentro de esta. Esto da la oportunidad de a la ASP de mantener un contacto con ellos(as) para poder obtener su ayuda cuando sea necesaria, y para que sirva de fuente cuando se necesitan habilidades específicas para un determinado programa, proyecto, o actividad. Los adultos en el

movimiento scout tienen un papel importante para garantizar que los niños(as) y jóvenes tengan una experiencia de calidad, por lo que es vital invertir en ellos, mantenerlos y atraer más jóvenes al movimiento.

Recomendaciones para su funcionamiento:

La forma y el curso que debe seguir esta propuesta para su diseño y aplicación responderán, como ya se dijo, a lo encontrado en el diagnóstico organizacional de la ASP y a los requerimientos de los miembros de esta institución. Es importante recalcar que los miembros de la ASP deben dirigir la mirada hacia sí mismos. Está propuesta, por lo tanto, debe, partir de una evaluación interna personal, debe empezar por la aceptación y el reconocimiento del problema existente en esta institución, caso contrario, no se podrá involucrar a los actores en este proceso de cambio propuesto. A continuación se presenta un resumen de los pasos a seguir para el desarrollo de esta propuesta:

1. Diagnóstico de la ASP
2. Diseño y formulación del Plan de Fortalecimiento Institucional de la ASP:
 - Definición del marco conceptual (conceptos propios del Plan, experiencias, enfoques, etc.)
 - Metodología a utilizar (variables, actores, instrumentos, etc.)
3. Aprobación del Plan de Fortalecimiento Institucional de la ASP:
 - Por el CDN
 - Por Asamblea
4. Ejecución del Plan de Fortalecimiento Institucional de la ASP
5. Difusión del Plan de Fortalecimiento Institucional de la ASP

El inicio de un proceso de fortalecimiento de la ASP debe contar con la participación de todos los miembros de la institución, debe ser desarrollado simultáneamente en las distintas instancias y trabajando en todas las dimensiones. Debe ser dirigido por un equipo interno

conformado por personal de la institución, con asistencia de consultores externos o sin ella, con representación de los diferentes órganos y áreas, con equidad de género. De tal manera que se consolide un equipo de trabajo y se integre a todos los miembros de la ASP en el proceso.

Este proceso también debe ser simultáneo, debe discutirse en todos los órganos y áreas al mismo tiempo, no necesariamente el mismo día. Los resultados de esas discusiones deben presentarse en el equipo interno que dirige este proceso, el cuál ponderará, afinará y, finalmente, presentará el resultado al CDN quien deberá aprobarlo o recomendará cambios. El CDN debe conocer todas las ventajas y desventajas presentadas por las diferentes áreas y órganos y argumentar sus conclusiones. Los ejes estratégicos de trabajo aprobado, o la parte del documento sometido a su aprobación deberá volver a todas las instancias, para que lo conozcan y lo asuman (retroalimentación). A su vez, este proceso de fortalecimiento deberá ser multidimensional ya que no puede enfocarse únicamente en la dimensión organizativa, administrativa y de recursos humanos, sino que debe englobar todas las dimensiones y hacer propuestas a nivel institucional. Por último, este proceso de fortalecimiento institucional de la ASP debe ser manejado por un equipo interno en el que es recomendable contar con un experto o experta en coaching, con experiencia en trabajo realizado por el movimiento scout en el Perú y que pueda contar con consultores puntuales en áreas específicas.

Abreviaturas Utilizadas

<u>Abreviaturas/siglas</u>	<u>Leyenda</u>
ASP	Asociación de Scouts del Perú
CDN	Consejo Directivo Nacional
CL	Comisionado Local
CR	Comisionado Regional
JG	Jefe de Grupo
JN	Jefatura Nacional
JSN	Jefe Scout Nacional
OMMS	Oficina Mundial del Movimiento Scout
OSI	Oficina Scout Interamericana
OSN	Oficina Scout Nacional

BIBLIOGRAFÍA

ASHOKA EMPRENDEDORES SOCIALES Y MCKINSEY & COMPANY, INC.

2004 *Emprendimientos Sociales Sostenibles*. Sao Paulo: Editorial Fundação Peiropolis Ltda.

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL PERÚ

2004 *El Programa de Jóvenes en los Scouts del Perú: definiciones*. Lima.

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL PERÚ

2004 *Los Recursos Adultos en los scouts del Perú*. Lima.

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL PERÚ

2007 *Estatuto de la asociación de Scouts del Perú*. Lima.

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL PERÚ

2009 *Reglamento de la Asociación de Scouts del Perú*. Lima.

BOBADILLA, Percy y DEL ÁGUILA, Luis

2003 *Planificación Estratégica para ONGs. Manuales de Capacitación N°2*. Lima: PACT-Perú.

BOBADILLA, Percy, DEL ÁGUILA, Luis y MORGAN, María de la Luz

1993 *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo. Serie manuales de Capacitación N°3*. Lima: PACT-Perú.

CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES

2007 *Contribuyendo al Desarrollo Sostenible*. Chiclayo: Phobos Diseño y Comunicación.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

1967 *Ley 16666*. Lima

D. HORTON, A. ALEXAKI, *et al.*

2004 *Desarrollo y evaluación de capacidades en organizaciones de investigación y desarrollo.* ISNAR Briefing Paper.

DRUCKER, Peter

1993 *La Sociedad Pos capitalista.* Barcelona: Ediciones Apóstrofe.

FAVRE, Henri

2002 *América Latina frente al desafío del Neoliberalismo.* Lima: Lluvia Editores.

GONZALES, Martin y OLIVARES, Socorro

1999 *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano.* México D.F.: Editorial Continental.

HIDALGO, Patricia

2007 *El municipio provincial de Islay: capacidades institucionales para la gestión del programa de complementación alimentaria.* Lima.

INSTITUTIONAL DEVELOPMENTE NETWORK

2007 *Route to Excellence: evaluation and planning system for National Scout Organizations of the Interamerican Region.* Santiago de Chile.

ICFES (Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior)

1996) *Especialización en teoría. Métodos y técnicas de investigación social.* Bogotá: ARFO editores.

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL (material del curso de métodos y técnicas de investigación en gerencial social)

2008 PICADO GATGENS, Xinia. *Diagnóstico Organizacional para Programas Sociales.* ABSTRACT.

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL (material del curso de planificación estratégica en gerencia social)

2009 KAST, FREEMON, ROSENZWEIG, James. (1988)
Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. México. McGraw Hill.

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL (material del curso de planificación estratégica en gerencia social)

2009 MINTZBERG Henry, QUINN, James (segunda edición). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*.

MENDEZ VEGA, María Julia

1999 *Claves Para La Gestión De ONGD's*. Lima: RESEP.

OFICINA GENERAL DE PLANIFICACIÓN AGRARIA

2003 *Guía metodológica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de Asistencia Técnica*. Lima: Ministerio de Agricultura.

OLAYA NAVARRO, Armando

1989 *Historia de la asociación nacional de los scouts del Perú*. Lima: Asociación de Scouts del Perú.

ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA

1993 *Plan Regional 1993-1996: conceptos básicos sobre estructura de una organización scout*.

ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA

1995 *Proyecto Educativo Del Movimiento Scout*. Santiago de Chile.

ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA

2001 *Política de Desarrollo Institucional de la Región Interamericana Cochabamba*. Bolivia.

ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA

2006 *Plan regional 2006-2008: entre todos.* Santiago de Chile.

ORGANIZACIÓN SCOUT INTERAMERICANA

2008 *XXXIII Conferencia Scout interamericana: acuerdos.* Quito.

PABLO MEDINA, Flor

2005 *Gestión compartida. Lima. Asociación Navarro Nuevo Futuro – Proyecto Perú.*

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

2003) *Temas de desarrollo humano: desafíos y propuestas para el trabajo social.* Lima. DESA.

REPETO, Fabián

2003 *Capacidad estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.* Panamá.

RODRIGUEZ, Darío

2002 *Diagnóstico Organizacional.* Santiago de Chile, Ediciones Universidad Católica de Chile. 5ª edición.

RODRÍGUEZ-GUSTÁ, Ana L.

2004 *Capacidades estatales: reflexiones en torno a un programa de investigación.* Madrid: IX Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma del Estado y de la Administración Pública.

SABINO, Carlos

1992) *El proceso de investigación. Una introducción teórico-práctica.* Carcas. Editorial PANAPO.

SALCEDO LOBATÓN, Elizabeth

2009 *Guía para la elaboración del plan de mejoramiento de desempeño institucional de la DIRESA*. Lima, USAID.

SANBORN, Cynthia, PORTOCARRERO, Felipe

2008 *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.

SAVE THE CHILDREN SUECIA

2004 *Mirando al Futuro*. Lima. Save the children Suecia.

SEN, Amartya

1983 *Los bienes y la gente*. Vol. 33, núm. 12. México: Comercio Exterior.

VIDAL, Elizabeth

2004 *Diagnóstico Organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá, Editorial ECOE. 2ª edición.

WORLD ORGANIZATION OF THE SCOUT MOVEMENT

2004 *The Strategic Planning kit: strategy achieving our mission*. Ginebra.

WORLD ORGANIZATION OF THE SCOUT MOVEMENT

2009 *Un Mejor Escultismo para más Gente Joven: acción para el crecimiento*. Ginebra.

ASOCIACIÓN DE GUÍAS SCOUTS DEL PERÚ.

2009 "Historia del Guidismo en el Perú", Guías Scouts del Perú.

Consulta: 27 de Mayo de 2009.

<http://www.guiascoutsperu.com/>

GSP

- 2005 “Siempre listos en el orgullo gay”. The gay Scouts of Peru.
Consulta: 27 de Mayo de 2009.
<<http://thegayscoutsofperu.spaces.live.com/>>

LOPEZ MAZZOTTI, Daniel

- 2001 “Historia del Club”. *Club de Exploradores*. Consulta 27 de
Mayo de 2009.
<<http://www.clubdeexploradores.org/ceHistoria.htm>>

SCOUTS APE

- 2009 “Historia”. Asociación Peruana de Escultismo. Consulta: 27
de Mayo de 2009. <<http://www.scoutsape.org/>>

USATA-PERÚ

- 2007 “Principios de la USATA-PERÚ”. Unión de Scouts
Tradicionales de América. Consulta Mayo de 2009.
<<http://www.ustaperu.org/principios.htm>>

WIKI ROCA

- 2009 “Escultismo”. El Wiki de la Roca del Consejo. Consulta: 13
de Marzo 2009
<<http://wiki.larocadelconsejo.net/index.php?title=Escultismo>>



Anexo 1: Ley 16666

LEY N° 16666

Declarando de necesidad y utilidad pública la práctica y expansión del Movimiento Scout de la República.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA.

POR CUANTO:

El Congreso ha dado la ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPUBLICA PERUANA.

Ha dado la ley siguiente:

ARTICULO 1° — Declárase de necesidad y utilidad pública la práctica y la expansión del Movimiento Scout de la República, bajo la dirección de la Asociación Nacional de Scouts Peruanos, organización miembro de la Conferencia Scout Mundial.

ARTICULO 2° — El nombre, los uniformes, los lemas, las insignias, los distintivos, la literatura, los programas y los métodos utilizados por la Asociación Nacional de Scouts Peruanos, quedan garantizados por esta ley. Consecuentemente, no podrá ser practicado el Escultismo ni utilizadas sus características sin previa autorización expresa de la citada Asociación.

ARTICULO 3° — Exonérase a la Asociación Nacional de Scouts Peruanos el pago de todo impuesto, gravamen o recargo de cualquier naturaleza, creado o por crearse, de carácter nacional, regional, local, o municipal. Inclúyese en esta exoneración el pago de los derechos de importación, adicionales, consulares y otros, que afecten a las importaciones realizadas por la indicada Asociación para su uso exclusivo.

ARTICULO 4° — Las donaciones otorgadas por personas físicas o jurídicas a la Asociación Nacional de Scouts Peruanos se deducirán como gastos, por el doble de su valor, para la determinación de la materia afectada a los impuestos a la renta y a las utilidades. Las donaciones y los legados que se instituyan a favor de la mencionada Asociación quedan exonerados de todo impuesto, inclusive los sucesorios.

ARTICULO 5° — Adjudicase a la Asociación Nacional de Scouts Peruanos, para que lo dedique a las prácticas propias del Escultismo, el terreno de propiedad del Estado que corresponde a los lotes 1, 2A, 3 y 4 de la Manzana V de la Lotización Santa María del Distrito de Lurigancho, Provincia de Lima, con un área de 13,730 metros cuadrados, en el que se encuentra actualmente construido el "Centro de Adiestramiento Scout" en virtud de afectaciones de uso otorgadas por el Poder Ejecutivo.

El terreno que se adjudica revertirá a favor del Estado en caso de ser transferido o dársele finalidad distinta a la señalada en la presente ley.

ARTICULO 6° — El Estado contribuirá al sostenimiento de la Asociación Nacional de Scouts Peruanos y a la expansión del Escultismo con una subvención que anualmente figurará en el Pliego de Educación Pública del Presupuesto Funcional del Gobierno Central.

ARTICULO 7° — Otórgase a la Asociación Nacional Scouts Peruanos franquicia postal y telegráfica.

ARTICULO 8° — Quedan derogadas las disposiciones que se opongan a la presente ley.

ARTICULO ADICIONAL. — Adjudicase al Comité de Damas de la Sociedad Peruana de Pediatría un área de 10,000 m²., en el Parque de la Lotización Santa María, del Distrito de Lurigancho, destinado a la construcción del Centro de Niños Convalecientes, esta área reemplaza a la que fuera adjudicada a dicho Comité por la Ley N° 16159, y que pasa a disposición de la Asociación Nacional de Scouts.

Comuníquese al Poder Ejecutivo para su promulgación.

Casa del Congreso, en Lima, a los treinta días del mes de Junio de mil novecientos sesentisiete.

LUIS ALBERTO SANCHEZ, Presidente del Senado.

ANTONIO MONSALVE MORANTE,
Presidente de la Cámara de Dipu-
tados.

TEODORO BALAREZO LIZARZA-
BURU, Senador Secretario.

OSCAR EDUARDO CARBAJAL SO-
TO, Diputado Secretario.

Al señor Presidente Constitucional
de la República.

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en
Lima, a los veintiún días del mes de
Julio de mil novecientos sesentisiete.

FERNANDO BELAUNDE TERRY

Sandro Mariátegui.

Enrique Tola Mendoza.



Anexo 2: Matriz

Pregunta	Objetivos	Variables	Dimensión de la Variable	Sub variable	Indicadores	Técnicas e Instrumentos		
¿Cuáles son las capacidades con que cuenta la ASP para cumplir con su misión?	Describir y analizar las capacidades de conducción dentro de la Asociación de Scouts del Perú.	Capacidad de Conducción	Visión Institucional de la ASP		Historia de la Asociación de Scouts del Perú	Observación participante. Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas.		
					Visión Institucional			
					Grado en que la visión es compartida por sus miembros.			
					Nivel de actualización de la visión.			
			Capacidad de liderazgo	Capacidad de liderazgo en los cargos políticos.			Número de asociados activos en la ASP, desde 1993 al 2009.	Observación participante. Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas.
							Perfiles de líderes miembros de la ASP.	
							Número de líderes que participan de la toma de decisiones políticas que se realizan en las Asambleas Nacionales.	
							Número de líderes que participan de la toma de decisiones políticas que realiza el Consejo Directivo Nacional.	
					Número de líderes que participan de la toma de decisiones políticas que se realiza en las Asambleas Regionales y Locales.			
					Tipo de participación que tienen los líderes en la ASP.			
					Liderazgo capaz de negociar y equilibrar la orientación técnica y política sin generar conflicto en la gestión.			
					Coordinación y concertación interinstitucional por parte de los miembros de los Órganos de gobierno			
					Representatividad de los miembros de los Órganos de Gobierno.			
					Grado de representatividad de los líderes para los miembros de la ASP.			

Describir y analizar las capacidades de organización dentro de la Asociación de Scouts del Perú.	Capacidad Organizacional	Capacidad de liderazgo en los cargos gerenciales.	Grado de liderazgo político con clara conducción en los Órganos de Gobierno.	Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad
			El gerente posee la capacidad para formular estrategias-	
			El gerente identifica los factores claves para la implementación de cambios organizacionales.	
			El gerente sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a la ASP.	
			El gerente facilita la orientación técnica de los procesos.	
			Grado de liderazgo gerencial en el Órganos Administrativos que facilita la orientación técnica del área	
	Grado de liderazgo gerencial en los Órganos de Dirección del Voluntariado que facilita la orientación técnica del área.			
	Instrumentos de política interna.		Políticas de gestión de la ASP formuladas por la Gerencia de la ASP.	Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad
			Tipos de programas y proyectos generados por la ASP.	
	Capacidad Organizacional	Capacidad de reconocer necesidades de adecuación institucional.	Debilidades de los Órganos de gobierno desde la percepción de sus miembros.	Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas
Grado de reconocimiento de las debilidades de los Órganos de Gobierno por parte de los miembros de dicha área.				
Grado de conocimiento de cómo funcionan los Órganos de Gobierno desde la percepción de los miembros de la ASP.				
Debilidades de los Órganos de Dirección del Voluntariado desde la percepción de sus miembros.				

			<p>Grado de reconocimiento de las debilidades de los Órganos de Dirección del Voluntariado por parte de los miembros de dicha área.</p> <p>Grado de conocimiento de cómo funcionan los Órganos de voluntariado desde la percepción de los miembros de la ASP.</p> <p>Debilidades de los Órganos Administrativos desde la percepción de los miembros de la ASP.</p> <p>Grado de reconocimiento de las debilidades de los Órganos Administrativos por parte de los miembros de dicha área.</p> <p>Grado de conocimiento de cómo funcionan los Órganos Administrativos desde la percepción de los miembros de la ASP.</p>	
	Organización y gestión.	<p>Estructura Organizativa.</p> <p>Niveles jerárquicos.</p> <p>Relaciones entre los niveles jerárquicos.</p> <p>Factores que influyen en el funcionamiento de la ASP.</p> <p>Idoneidad en los dirigentes que ejercen los cargos operacionales.</p> <p>Jerarquías claras y precisas sin contradicciones que imposibiliten su aplicación.</p> <p>Jerarquías breves y flexibles sin exceso de palabras que desalienten su conocimiento</p>		<p>Observación participante. Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas.</p>
		Procesos	<p>Procesos Administrativos y/o gerenciales que desarrolla la Oficina Scout Nacional.</p> <p>Procesos Administrativos y/o gerenciales que desarrolla la Oficina Scout Regional.</p> <p>Procesos Administrativos y/o gerenciales que desarrolla la Oficina Scout Local</p> <p>Número de propuestas de readecuación organizacional de la ASP desarrolladas entre 1993 al</p>	

			<p>2009.</p> <p>Instrumentos de gestión en los diferentes Órganos de las ASP.</p> <p>Relación de articulación de instrumentos de gestión en los diferentes órganos de la ASP.</p>	
			<p>Funciones</p> <p>Funciones que cumplen los Órganos de Gobierno</p> <p>Funciones que cumplen los Órganos de Voluntariado.</p> <p>Funciones que cumplen los Órganos Administrativos.</p> <p>Funciones que cumplen los Órganos de Apoyo.</p> <p>Cambios en las funciones de los Órganos entre los años 1993 y 2009.</p> <p>Relación de articulación de funciones en los diferentes órganos de la ASP.</p>	
<p>Describir y analizar la capacidad comunicacional dentro de la Asociación de Scouts del Perú.</p>	<p>Capacidad Comunicacional</p>	<p>Mecanismos de comunicación interna y externa.</p>	<p>Tipos de coordinación interna en los diferentes Órganos del la ASP</p> <p>Tipos de coordinación externa en los diferentes Órganos del la ASP.</p> <p>Grado de receptividad que tienen los miembros del consejo a las ideas y propuestas de los comisionados regionales y locales.</p> <p>Grado de receptividad que tienen los comisionados regionales y locales a las ideas y propuestas de los miembros del consejo.</p> <p>Tipo de información sobre la gestión que se realiza en la ASP por parte de los líderes.</p> <p>Nivel de información sobre la gestión que se realiza en la ASP por parte de los líderes.</p> <p>Medios de comunicación utilizadas por los Órganos para la difusión de la información.</p>	<p>Observación participante.</p> <p>Análisis de contenidos.</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>Entrevistas a profundidad.</p> <p>Encuestas.</p>

				Medios de comunicación utilizadas por la Oficina Scout Nacional para la difusión de la información.	
				Instrumentos de información utilizados por la Oficina Scout Nacional para la difusión de la información.	
				Tipo de informes que se dan en las reuniones de Consejo.	
				Tipos de acuerdos para el desarrollo de actividades conjuntas entre las Regiones y las localidades con la sede central.	
				Grado de comunicación entre los diferentes órganos de gobierno.	
				Actividades utilizadas para favorecer la comunicación y socialización entre la ASP, las regiones y localidades.	
				Tecnología utilizada para la información, socialización y retroalimentación de experiencias.	
				Grado de satisfacción de los líderes en cuanto a la comunicación que tienen con los diferentes Órganos.	
				Calidad de la información que reciben los líderes	
				Grado de satisfacción de los líderes en cuanto a la comunicación entre la ASP y las sedes regionales y locales.	
Describir y analizar la capacidad de gerencia interna de Recursos Humanos.	Capacidad de Gerencia Interna de Recursos Humanos.	Recursos Adultos	Recursos Adultos	Política de Recursos Adultos de la ASP.	Observación participante. Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas.
				Funciones de la Dirección de Recursos Adultos de la ASP.	
			Captación de Adultos	Proceso de detección de Necesidades	
				Proceso de identificación de fuentes de adultos requeridos.	
				Estrategias de selección y reclutamiento	
Más del 50% de los Grupos Scouts mantiene una proporción de 1 dirigente por cada 6 jóvenes o niños.					

			<p>Porcentaje de Grupos Scouts del país aplica un proceso de captación de adultos de acuerdo a la Política Regional de Recursos Humanos.</p>
			<p>La Asociación tiene permanentemente a disposición de los Grupos Scouts material para captación de adultos.</p>
		Formación de Adultos	<p>Objetivo de la Formación de Adultos.</p>
			<p>Etapas del Sistema de Formación.</p>
			<p>Plan Personal de formación</p>
			<p>Número de Cursos, talleres y módulos.</p>
			<p>Tipos de Cursos, talleres y módulos.</p>
			<p>Requisitos para la Calificación Formal de los voluntarios.</p>
			<p>Nivel de satisfacción de los voluntarios con los cursos, talleres y módulos que imparte la ASP.</p>
			<p>Nivel de Satisfacción de los voluntarios con el contenido de los cursos, talleres y módulos impartidos por la ASP.</p>
			<p>Costo de los cursos, talleres y módulos que imparte la ASP.</p>
			<p>Capacidad de pago para los cursos, talleres y módulos de los voluntarios.</p>
			<p>Número de voluntarios que desarrollan los diferentes contenidos de los cursos, talleres y módulos que imparte la ASP.</p>
			<p>Perfil que tienen los voluntarios que desarrollan los diferentes contenidos de los cursos, talleres y módulos que imparte la ASP.</p>
			<p>La Asociación dispone de un sistema de formación estable y de carácter nacional.</p>
			<p>Porcentaje de dirigentes de la Asociación que están activos en el sistema de formación.</p>

			<p>Porcentaje de dirigentes que ha alcanzado su nivel de calificación formal (Insignia de Madera).</p> <p>Tiempo promedio que le lleva a un dirigente alcanzar su calificación formal en el proceso de formación.</p>	
		Seguimiento de Adultos	<p>Función del Asesor Personal</p> <p>Proceso de apoyo al dirigente por el asesor personal.</p> <p>Número de dirigentes por asesor personal.</p> <p>Cantidad de horas a la semana utilizadas por el asesor para asesorar a un dirigente.</p> <p>Nivel de satisfacción del dirigente con relación a su asesor personal.</p> <p>Proceso de evaluación del dirigente.</p> <p>Criterios empleados para la evaluación del dirigente.</p> <p>Porcentaje de dirigentes que cuentan con el apoyo de un Asesor Personal de Formación.</p> <p>Programa diversificado de incentivos para los adultos.</p> <p>Aplicación de instrumentos de seguimiento y apoyo en la tarea.</p>	
	Programa de Jóvenes	<p>Política de Programa de Jóvenes.</p> <p>Método Educativo</p> <p>Propósito del Método Educativo.</p>	<p>Política del Programa de Jóvenes de la ASP.</p> <p>Funciones de la Dirección de Programa de Jóvenes.</p> <p>Método Educativo</p> <p>Propósito del Método Educativo.</p>	<p>Observación participante.</p> <p>Análisis de contenidos.</p> <p>Entrevistas a profundidad.</p> <p>Cuestionarios.</p> <p>Encuestas.</p>
		<p>Proyecto Educativo</p> <p>Áreas de Crecimiento</p>	<p>Grado de conocimiento de los dirigentes sobre la aplicación del Proyecto Educativo</p> <p>Nivel de satisfacción del cambio de Método Educativo.</p> <p>Objetivos Educativos</p>	

				Grado de conocimiento de los dirigentes sobre la utilización de las áreas de crecimiento en sus programas.
				Tiempo utilizado por los dirigentes para el planeamiento de sus programas utilizando el método educativo.
				Funcionamiento del Grupo Scout
				Clasificación de las Ramas
				Funciones de un Dirigente
				Ley Scout
				Clasificación de las etapas de progresión por ramas
				Promesa por Ramas
				Proyecto educativo que expresa los valores que promueve el Movimiento Scout.
				Disponibilidad permanente del material educativo de Programa de Jóvenes publicado por la Región Interamericana.
				Porcentaje de Manadas que aplica la propuesta de Programa de Jóvenes de la Región Interamericana.
				Porcentaje de Unidades Scout que aplica la propuesta de Programa de Jóvenes de la Región Interamericana.
				Porcentaje de las Comunidades Caminantes que aplica la propuesta de Programa de Jóvenes de la Región Interamericana.
				Porcentaje de las Comunidades Rover que aplica la propuesta de Programa de Jóvenes de la Región Interamericana.
				Elaboración de material educativo complementario, atendiendo a las necesidades de aplicación del Programa de Jóvenes.

			<p>El proceso de elaboración de material educativo complementario es participativo, abierto a los dirigentes de todas las Ramas y a los distintos niveles de la estructura de la Asociación.</p> <p>En la Asamblea Nacional de la Asociación, a lo menos el 30% de los delegados con derecho a voto son menores de 30 años.</p> <p>En el Directorio o Consejo Nacional de la Asociación, a lo menos el 25% de sus miembros con derecho a voto son menores de 30 años.</p>	
	Gestión Institucional	Política de Gestión Institucional	<p>Política de Gestión Institucional de la ASP</p> <p>Funciones de la Dirección de Gestión Institucional</p> <p>La Dirección de Gestión Institucional maneja un sistema de registro de sus miembros que contribuye al sistema de evaluación y planificación institucional.</p> <p>Proporción de Dirigentes en Relación a la Cantidad de Jóvenes.</p> <p>Curva progresión de membresía (1993-2009)</p> <p>Permanencia de voluntarios en el movimiento.</p> <p>Métodos de evaluación de actividades y/o eventos.</p> <p>Elaboración y aplicación de un sistema de evaluación y planificación institucional en el que participan todos los niveles de la estructura.</p> <p>La Asociación mantiene alianzas estratégicas con a lo menos 3 organizaciones afines no scouts que apoyan el cumplimiento de su misión.</p> <p>La Asociación mantiene sistemas de comunicación actualizados para asegurar la entrega de información a todos los niveles de su estructura.</p>	<p>Observación participante. Análisis de contenidos. Entrevistas a profundidad. Cuestionarios. Encuestas.</p>

				A lo menos el 80% de los Grupos Scouts conoce la información oportuna y eficientemente.
				Necesidades de personal presentes y futuras
				Existencia de un Plan de recursos humanos.



Anexo 3: Ejemplo de cuestionario aplicado a los miembros del CDN:

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL	SI	NO	PARCIAL MENTE	NO SABE / NO OPINA
¿Está de acuerdo con la nueva Visión Institucional ⁶⁸ que tiene la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Está de acuerdo con la Misión Institucional ⁶⁹ que tiene la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Cree que existe una acción coordinada y una articulación entre la sede central y las Regiones y localidades?				
¿Se siente representado por sus autoridades?				
¿Cree que existen debilidades en los Órganos de Gobierno?				
¿Cree que existen debilidades en el Órgano de Dirección del Voluntariado?				
¿Cree que existen debilidades en el Área Administrativa?				
¿Sabe si existen perfiles establecidos para los diferentes cargos que maneja la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Cree que es importante contar con estos perfiles para los diferentes cargos que maneja la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Cree que es importante una evaluación de desempeño para las personas que tienen cargos				

⁶⁸ “La ASP es la organización referente en educación no formal que promueve la formación integral de niños y niñas adolescentes y jóvenes líderes, comprometidos con el desarrollo del país” (Taller P.E.)

⁶⁹ “Contribuir a la educación de los niños, niñas y jóvenes a través de un sistema de valores basado en la Ley y Promesa Scout, para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad” <http://www.scout.org.pe/nosotros/nosotros.htm> .

como el suyo en la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Está de acuerdo con la forma de elección de este Consejo Directivo Nacional del que forma parte?				
¿Está de acuerdo con la forma de elección del Jefe Scout Nacional?				
¿Está de acuerdo con la forma de elección del Presidente de la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Cree que el tiempo utilizado en sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional es bien utilizado (productivo)?				
Durante sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional, ¿Siente que es escuchado y que se le presta la debida atención a los temas que Ud. plantea?				
¿Cree que las decisiones que toman en sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional son las más acertadas para el cumplimiento de la Visión y Misión de la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Está de acuerdo con todas las decisiones que se toman en sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional?				
¿Cree que existen dentro del Consejo Directivo Nacional debilidades de organización y funcionamiento?				
En sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional, ¿les es fácil llegar a consensos?				
En sus Sesiones de Consejo Directivo Nacional, ¿logran articular las ideas de la mayoría de sus miembros?				
¿Está de acuerdo con el trabajo realizado por la Gerencia de la Asociación de Scouts del Perú?				

¿Está de acuerdo con el trabajo realizado por la Dirección de Voluntariado?				
¿Consulta regularmente la página WEB de la Asociación de Scouts del Perú?				
¿Se siente identificado con su Institución (Asociación de Scouts del Perú)?				



Anexo 4: Ejemplo de preguntas utilizadas en la entrevista a profundidad a un miembro de la Jefatura Nacional.

¿Qué entiende por Visión Institucional?

¿Está de acuerdo con la nueva Visión de la ASP⁷⁰?, ¿Por qué?

¿Qué entiende por Misión Institucional?

¿Está de acuerdo con la Misión de la ASP⁷¹, ¿Por qué?

¿Cómo funciona la relación entre el JSN y su Dirección?

¿Cómo funciona la relación entre su dirección las regiones y localidades?

¿Cuánto tiempo a la semana le dedica a su trabajo cómo...?

¿Cómo encontró su Área?

¿Ha realizado cambios en su Área?

¿Qué espera lograr cómo...?

¿Tiene planes de trabajo a largo plazo?

¿Qué herramientas de gestión utiliza?

¿Es fácil llegar a un consenso entre las Regiones y las localidades?

¿Qué actividades utiliza la ASP para fortalecer la comunicación y socialización entre las regiones y las localidades?

¿Con qué frecuencia se realizan estas actividades?

⁷⁰ La ASP es la organización referente en educación no formal que promueve la formación integral de niños y niñas adolescentes y jóvenes líderes, comprometidos con el desarrollo del país" (Taller P.E.)

⁷¹ "Contribuir a la educación de los niños, niñas y jóvenes a través de un sistema de valores basado en la Ley y Promesa Scout, para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad" <http://www.scout.org.pe/nosotros/nosotros.htm> .

¿Estas actividades son sistematizadas?, ¿Por qué?

¿Cómo se realiza esta sistematización?

¿Cómo se lleva a cabo el intercambio de experiencia sobre estas actividades?



Anexo 5: Ejemplo de encuesta a Jefes de Grupo

Apellidos y Nombres:

Nombre y numeral de su Grupo:

Responda brevemente a las siguientes preguntas:

1. **¿Por qué está de acuerdo ó por qué no está de acuerdo** con la Visión al 2019?:
“La Asociación de Scouts del Perú es la organización referente en educación no formal, que promueve la formación integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes líderes, comprometidos con el desarrollo del país.”⁷²
2. **¿Por qué asistió ó por qué no asistió** a los Talleres para la formulación del Plan Estratégico que se realizaron los días: 1, 2 de Mayo y 5 Setiembre?
3. **¿Por qué está satisfecho ó por qué no está satisfecho** con la Página WEB de la Asociación de Scouts del Perú?
4. **¿Por qué es importante ó por qué no es importante** conocer el trabajo que realiza el Consejo Directivo Nacional?
5. **¿Por qué se siente representado ó no se siente representado** por sus autoridades⁷³?
6. **¿Qué problemas encuentra en sus reuniones de Grupo⁷⁴?**
7. **¿Qué problemas y/o debilidades tiene y/o presenta su Grupo? ¿a qué cree que se deban?**
8. **¿Cuáles son los medios por los que reciben la información de la Asociación de Scouts del Perú?, ¿está satisfechos con la información recibida?, ¿Por qué?**

⁷² Documento Indaba 2009

⁷³ Autoridades: Presidente de la Asociación de Scouts del Perú (Sr. Kenneth Mackenzie Pulido) y el Jefe Scout Nacional (Sr. Iván Rivarola Ganoza)

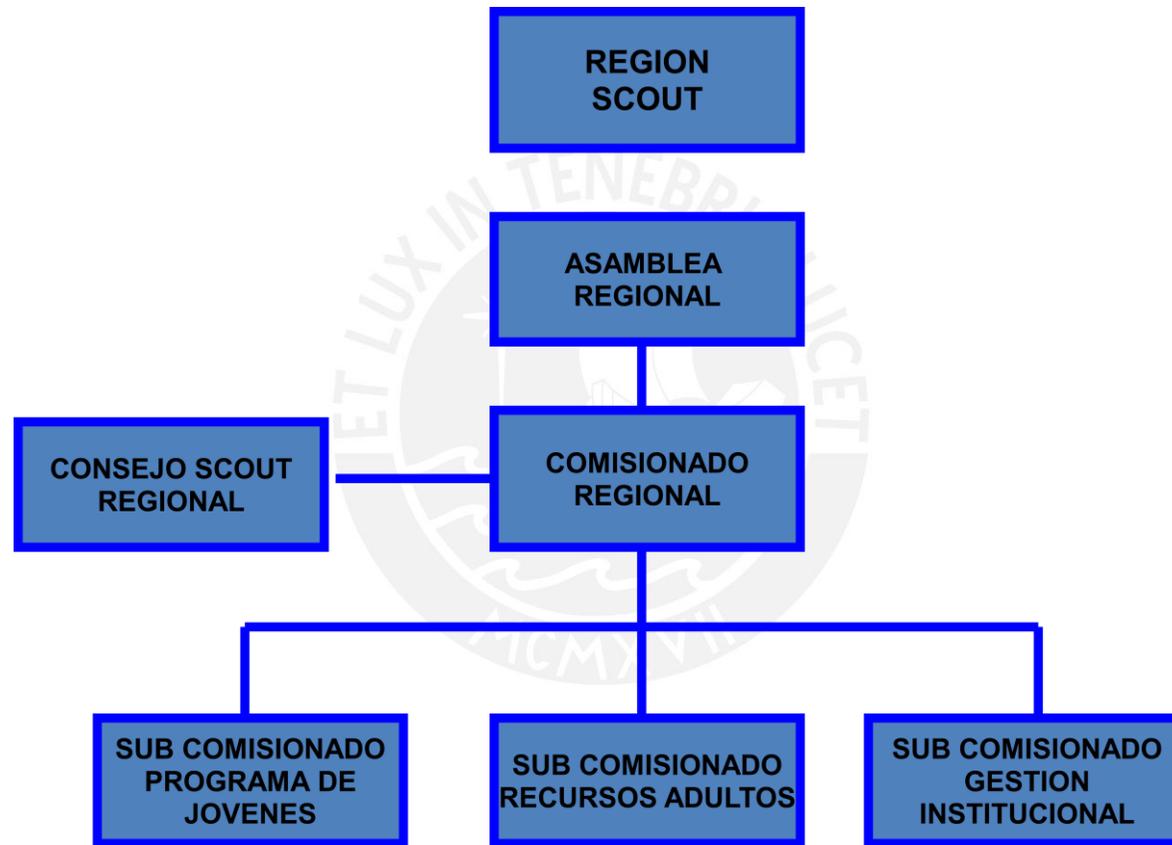
⁷⁴ Ya sea en Asamblea de Grupo y/ó en Consejo de Grupo y/ó en sus reuniones de Jefatura

9. ¿Está satisfecho con el sistema de formación?, ¿Por qué?
10. ¿Está satisfecho con el trabajo realizado por su asesor personal?

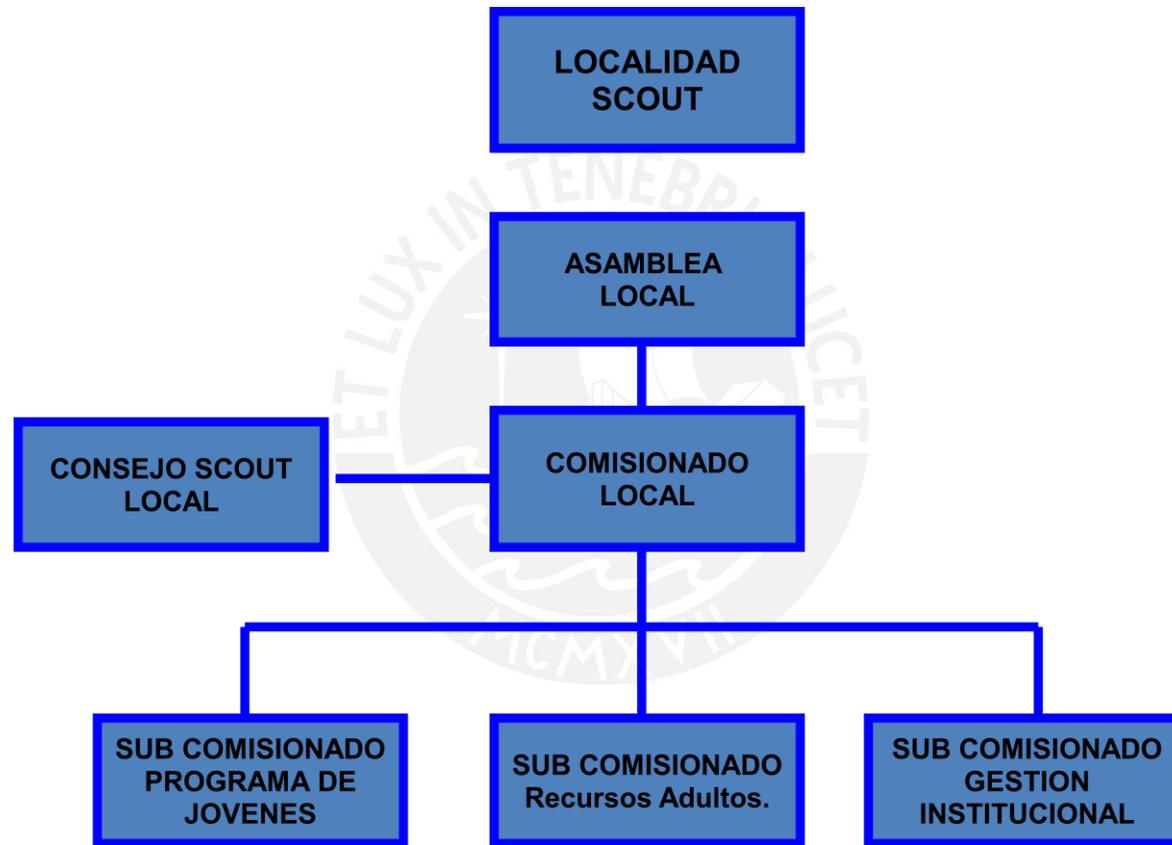
Comentarios:



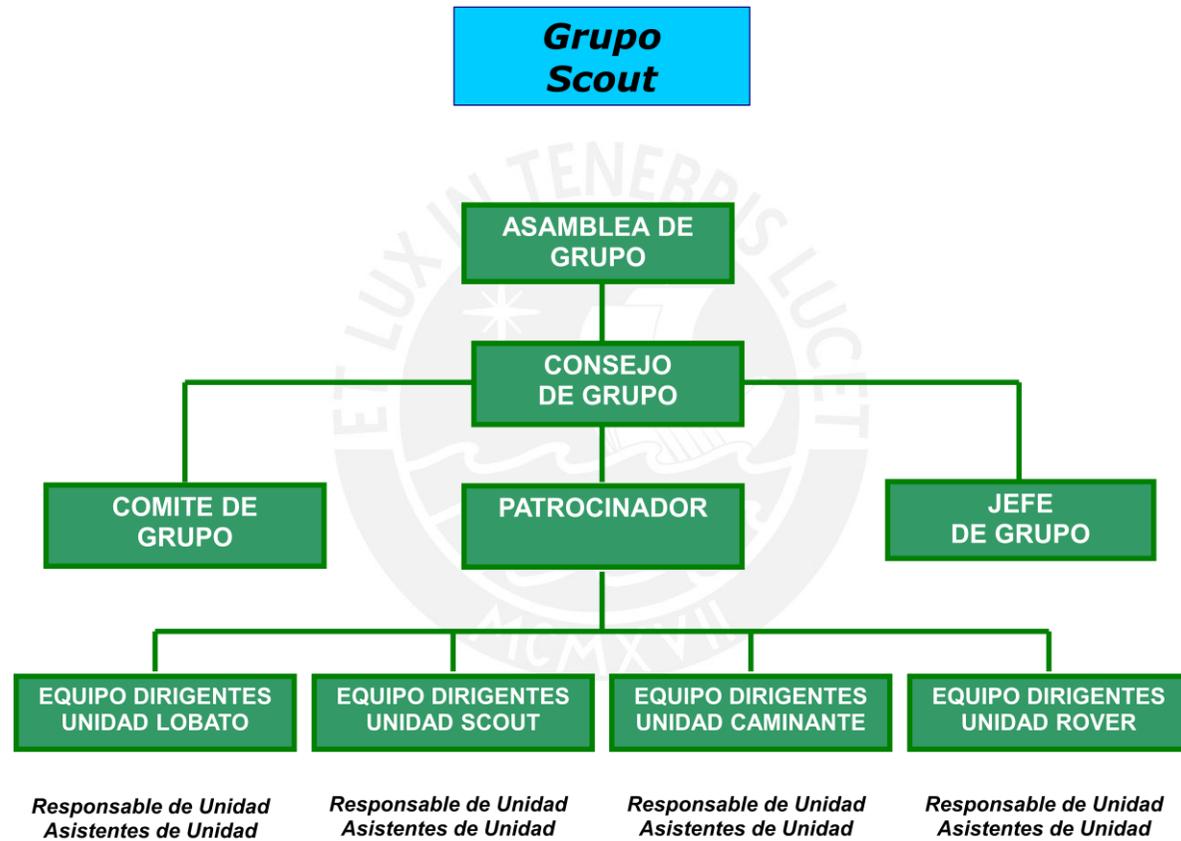
Anexo 6: Estructura de la Región Scout



Anexo N°7: Estructura de la Localidad Scout



Anexo N°8: Estructura del Grupo Scout





Fotografía 1: Oficina Scout Nacional



Fuente Propia – Lima - 2009

Fotografía 2: Ludoteca



Fuente Propia – Cusco - 2009

Fotografía 3: Rama Lobatos



Fuente Propia – Cusco - 2009

Fotografía 4: Rama Scout



Fuente Propia – Cusco - 2010

Fotografía 5: Dirección de tránsito



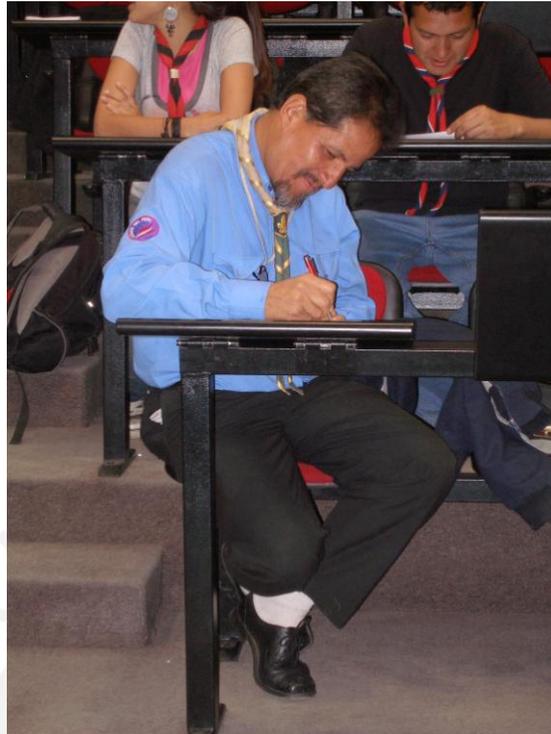
Fuente Propia – Cusco - 2009

Fotografía 6: Reunión de Jefatura Local



Fuente Propia – Cusco - 2009

Fotografía7: Jefe de Grupo



Fuente Propia – Arequipa - 2009

Fotografía 8: Curso Inicial



Fuente Propia – Lima - 2009

Fotografía 9: Curso Inicial



– Fuente Propia – Lima - 2009

Fotografía 10: Módulo de Proyectos



Fuente Propia – Lima - 2009

Fotografía 11: Curso de vida al aire libre



Fuente Propia – Chosica - 2009

Fotografía 12: Ferias de módulos



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 13: Asamblea Scout Nacional



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 14: Asamblea Scout Nacional



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 15: INDABA



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 16: INDABA



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 17: Rama Caminantes



Fuente Propia – Lima – 2009

Fotografía 18: Rama Rover



Fuente Propia – Lima – 2010

Fotografía 19: Rama Rover



Fuente Propia – Lima – 2010

Fotografía 20: Educar en Solidaridad



Fuente: Colegio "Casa de Cartón" – Lima – 2010