



Este documento forma parte  
de las publicaciones  
programadas en el  
Plan Regional 1993-1996

# Conceptos básicos sobre la Estructura de una asociación scout

Organización Mundial del Movimiento Scout  
Oficina Scout Interamericana



Comité Scout Interamericano  
Comisión de Apoyo Institucional





# INTRODUCCION

Con el propósito de hacer evidente la necesidad de una infraestructura de desarrollo, sobre la cual apoyar un proceso de despegue en cada una de las Areas Estratégicas de una Asociación, la XVIII Conferencia Scout Interamericana, reunida en San José, Costa Rica, en julio de 1992, recomendó a las asociaciones de la Región *Revisar el funcionamiento de sus estructuras internas con el objeto de flexibilizarlas, aumentar su eficacia, hacerlas participativas, orientarlas al servicio de la base y simplificarlas, al mismo tiempo que modernizar sus sistemas de gerencia y definir sus grandes líneas estratégicas con la participación de los jóvenes y de las bases institucionales.*

Para colaborar en el cumplimiento de este acuerdo, a partir de la Conferencia de San José, la Organización Scout Interamericana se ha esforzado por analizar y desarrollar el área relativa a la estructura y gestión institucional, lo que se refleja en el Plan Regional 1993-1996, denominado "Un Salto Adelante".

Al diagnosticar las principales carencias en esta área crítica, el Plan Regional 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.* El análisis crítico presentado en dicho plan detecta más de diez señales de deterioro, que llevan a concluir en la necesidad de una concepción global sobre estructura y la gestión institucional que contenga una interpretación coherente de los distintos elementos que entran en juego y una propuesta sobre cómo organizar esos elementos, para producir un mejoramiento sustancial en el funcionamiento de las asociaciones.

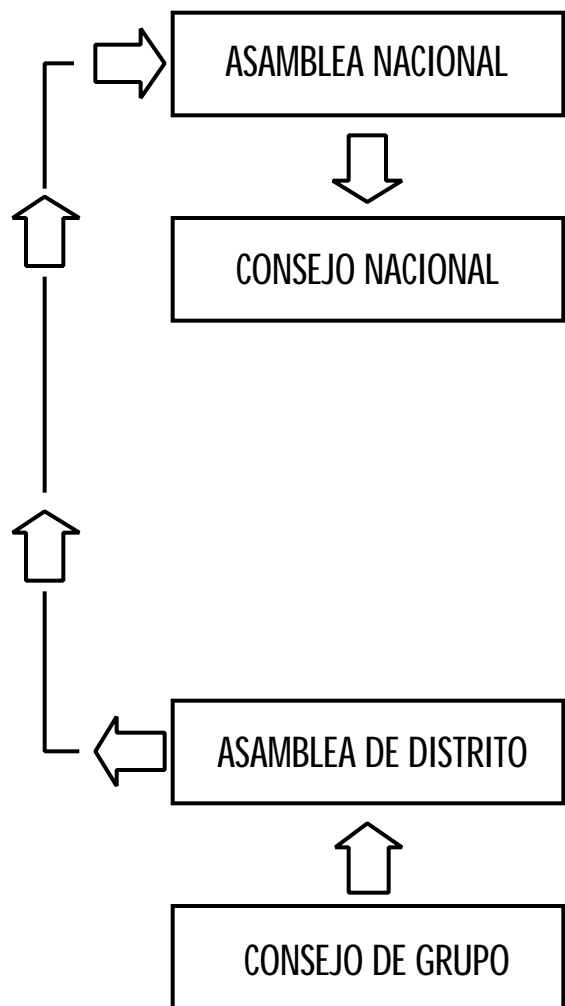
Este documento amplía y ordena los conceptos señaladas en el Plan Regional. Luego de enunciar 7 conceptos básicos, describe de una manera esquemática la forma como esos conceptos determinan la estructura y un modo de gestión, poniendo énfasis en los cambios que ellos representan respecto de la manera en que habitualmente se ha abordado el desarrollo organizacional en las asociaciones.

## PARTICIPACION Y DEMOCRACIA EN LA GENERACION DE LA AUTORIDAD

- **Participación**                      Una organización **sana** supone canales de **participación**.
- **Democracia**                        En consecuencia, la **democracia** es el principio rector en la generación de las autoridades que deciden objetivos y políticas en la organización.
- **Líneas de representación**                      Para materializar estos principios, el primer elemento de la estructura es una **línea de representación** que asciende desde la base, conformada sólo por **autoridades elegidas**.
- **Decisiones colegiadas**                      Sólo las autoridades elegidas y colegiadas deciden objetivos y políticas en la organización.
- **Voluntarios**                        Las autoridades elegidas siempre son dirigentes **voluntarios**.

# LÍNEA DE REPRESENTACION

Autoridades elegidas, voluntarias y colegiadas,  
deciden objetivos y políticas



 Línea de representación

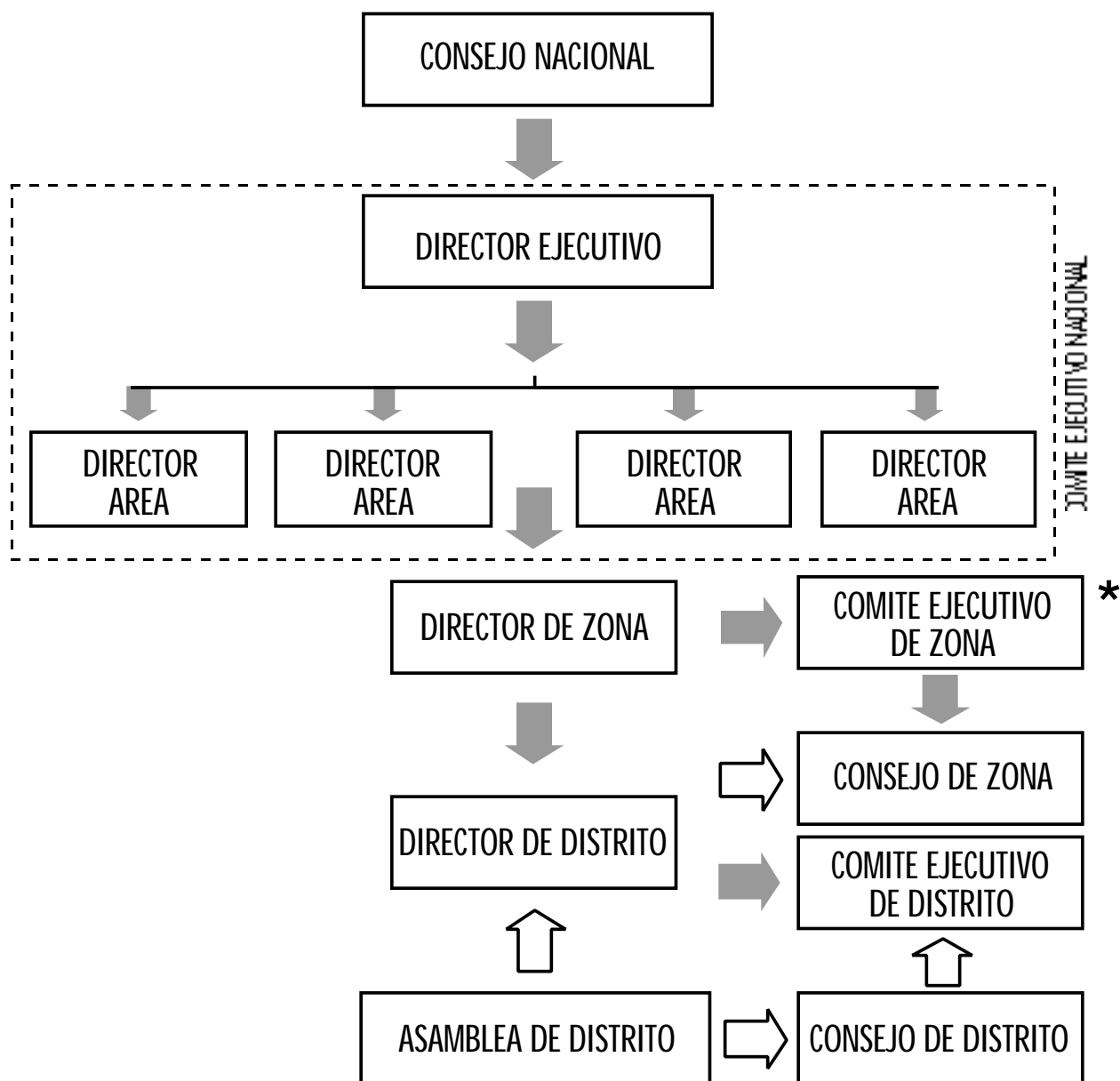
 Línea de coordinación y ejecución

## UNIDAD EN LA CONDUCCION OPERACIONAL

- **Idoneidad** Una organización **eficiente** supone **idoneidad** en los dirigentes que ejercen cargos operacionales.
- **Fluidez** Una organización **efectiva** supone **expedición** en la ejecución de las políticas.
- **Línea de Ejecución y Coordinación** Eficiencia y efectividad requieren una sola **línea de ejecución y coordinación** formada por dirigentes **designados**, que aplican planes diseñados de acuerdo a las políticas.
- **Voluntarios y Ejecutivos** La línea de ejecución puede estar compuesta **tanto por voluntarios como por ejecutivos**, dependiendo de la naturaleza del cargo, de sus exigencias de dedicación y de los recursos disponibles.

## LINEA DE COORDINACION Y EJECUCION

Autoridades designadas, voluntarias o ejecutivas, individuales o colegiadas, diseñan y aplican planes de acuerdo a las políticas



\*

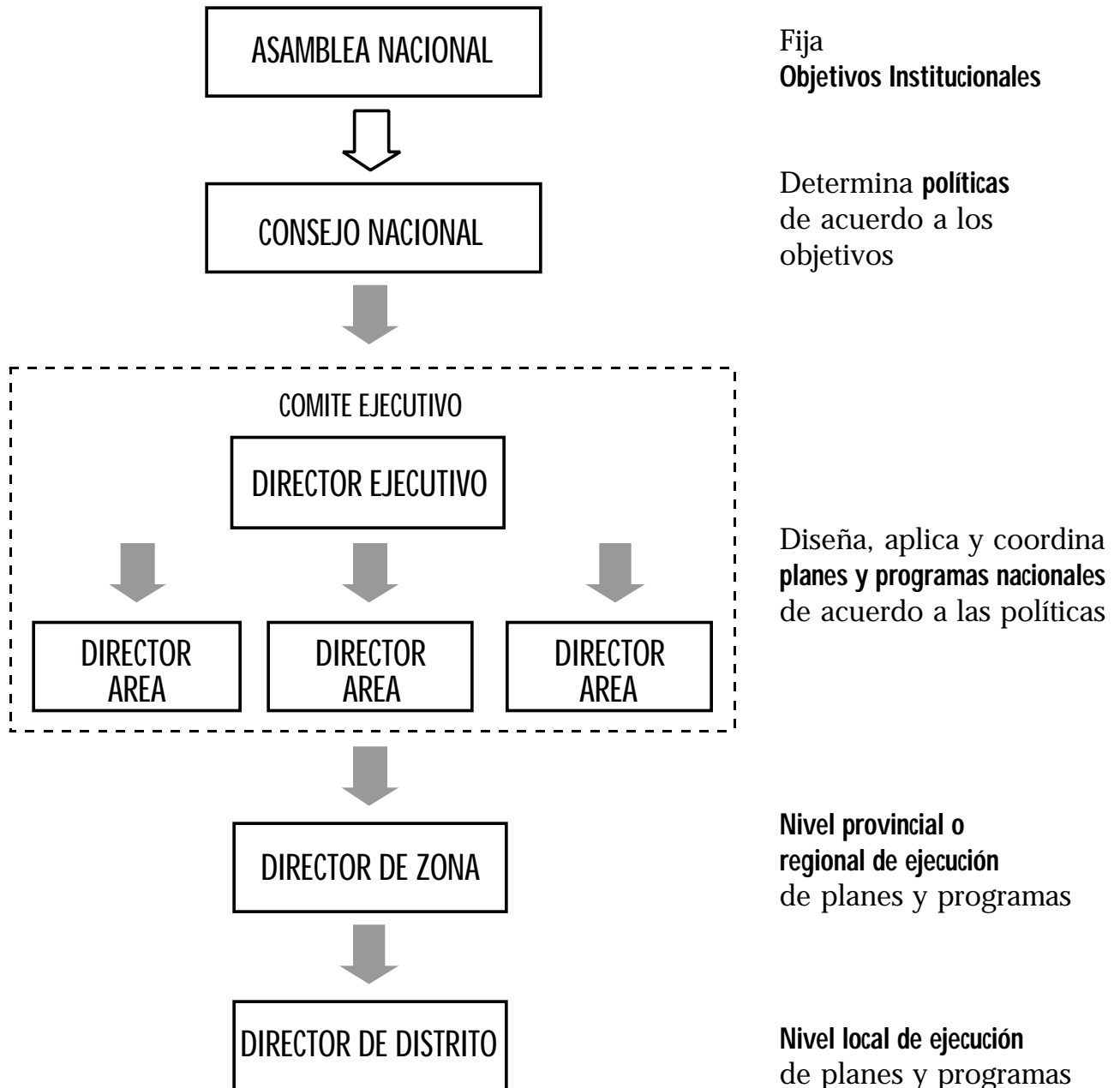
*La Zona, como parte de la línea de coordinación y ejecución, es una estructura designada, por lo que carece de Asamblea. Si se la incluye en la línea de representación -lo que puede ser el caso en países federales o muy regionalizados- debería disponer de este organismo. En estos casos, el Distrito debería pasar a la línea de ejecución y coordinación, evitando el exceso de "asambleísmo"*

## NIVELES CLARAMENTE DEFINIDOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

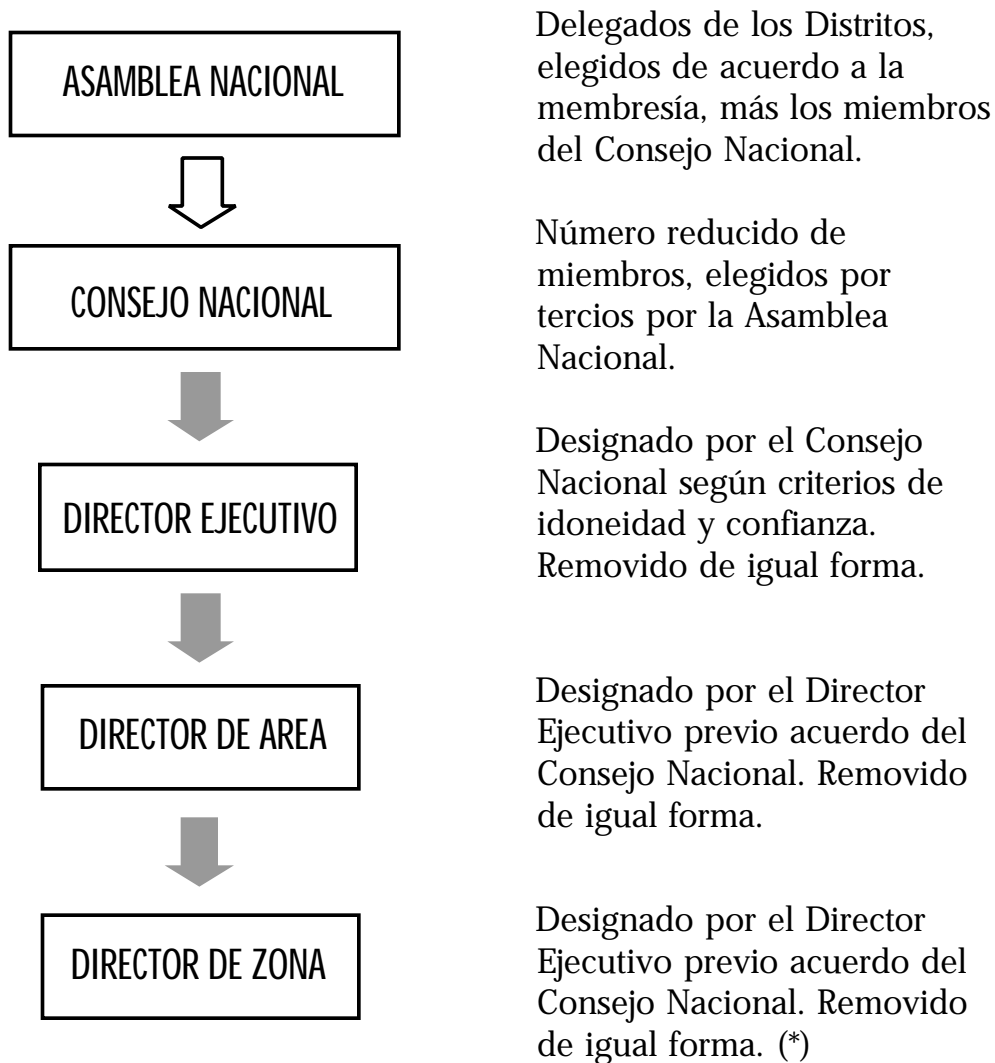
La toma de decisiones se comparte entre los distintos niveles institucionales, tanto de la línea de representación como de la de coordinación y ejecución.

- dependiendo de la naturaleza de la materia
- conociendo cada nivel el ámbito de sus atribuciones
- en forma clara, precisa y comunicada al resto de la estructura
- concentrando bajo **una sola coordinación** la ejecución de los asuntos institucionales **en todas las áreas**.

## ESCALA DE TOMA DE DECISIONES



## COMPOSICION DE LAS AUTORIDADES Y ORGANISMOS DE LA ESCALA



(\*) *Esta forma de designación cambia en las asociaciones en que la Zona es parte de la línea de representación.*

# JERARQUIA DE LAS NORMAS INTERNAS

## EXIGENCIAS FORMALES DE LAS NORMAS

- **Claras y precisas**  
(Sin contradicciones ni vaguedad que imposibiliten su aplicación)
- **Breves y flexibles**  
(Sin excesos de palabras, que desalientan su conocimiento; ni minuciosas disposiciones, que entran la acción)
- **Al alcance de todos**  
(Que las normas no sólo sean conocidas por un grupo de entendidos, ante la indiferencia o alergia de la mayoría)
- **Se respetan y se aplican**  
(Que sean parte de la vida institucional, y que no sólo se recurra a ellas en momento de conflicto... para descubrir entonces que no sirven)
- **Se modifican cuando es necesario**  
(No son sagradas ni eternas)
- **Son pocas**  
(La vida institucional no está al servicio de la norma. Si son muchas, todos viven preocupados de ellas ...o nadie las considera)

## CUADRO SINOPTICO DE LAS NORMAS

Tipo de Norma	Quién aprueba	Qué comprende
<b>ESTATUTOS</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">ASAMBLEA NACIONAL</div> <i>(Requiere quorum especial)</i>	Fijan la estructura base de la asociación
<b>REGLAMENTO</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CONSEJO NACIONAL</div> <i>(Requiere quorum especial)</i>	Detallan el funcionamiento de las estructuras
<b>ACUERDOS Y RESOLUCIONES</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">CONSEJO NACIONAL</div>	Fijan las orientaciones sobre un tema determinado
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DIRECTOR EJECUTIVO</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DIRECTORES DE AREA</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">COMISIONES</div>	
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">DIRECTORES DE ZONA</div>	
	(En los organismos colegiales, requieren simple mayoría)	

## DESCENTRALIZACION Y NIVELES TERRITORIALES

### EL CIRCULO VICIOSO DE LA CENTRALIZACION

- La fuerza de la Organización Scout está en la base institucional.
- Esto supone el desarrollo autosustentado de las estructuras intermedias y locales.
- Para ello, se requieren dirigentes territoriales capaces y relevantes.
- Como normalmente no reúnen estas condiciones, el nivel nacional no confía en ellos y no descentraliza las atribuciones.
- De esta manera, sin atribuciones relevantes, nunca se generan las capacidades que se necesitan ni surgen dirigentes relevantes.
- Cuando excepcionalmente surgen, generan un polo de desarrollo aislado, amenazante para el nivel central y generalmente en conflicto con éste.
- Para defenderse, el nivel central controla y centraliza aún más.
- ...y el círculo vicioso continúa

## DESCENTRALIZACION ¡YA!

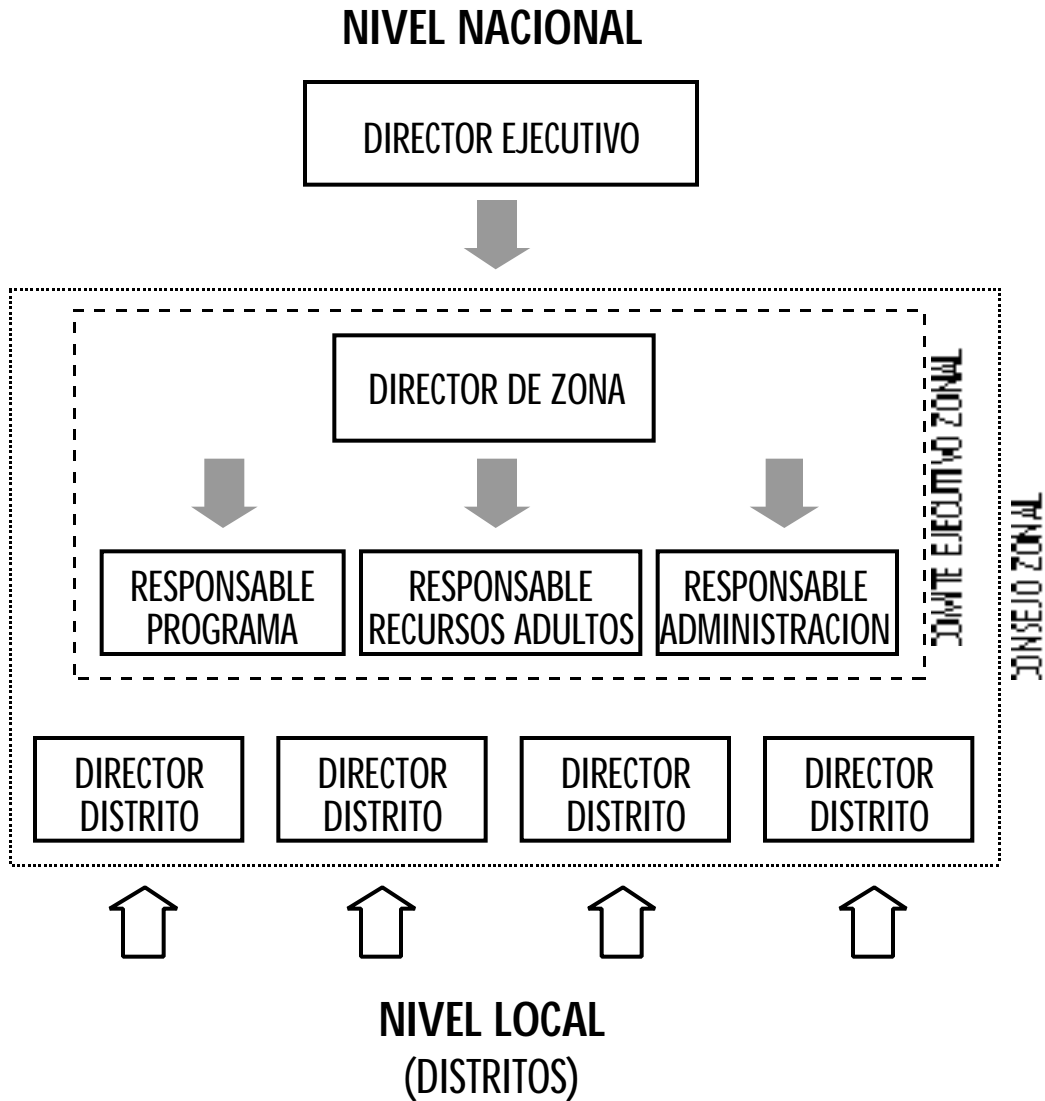
- La única forma de romper el círculo vicioso del centralismo es **descentralizar ¡ya!**
- Esto representa un **riesgo inicial**: atribuciones relevantes serán entregadas a estructuras débiles y a dirigentes no relevantes.
- Pero si las estructuras territoriales no tienen misiones relevantes, nunca se interesarán por participar en ellas los líderes relevantes de esas comunidades.
- Zonas y Distritos continuarán eligiendo o designando sus autoridades entre las mismas personas, que incluso protegen su reducido espacio por temor a ser desplazados.
- Entonces... descentralizar ¡ya! como condición básica de consolidación y crecimiento.
- ¿Cómo minimizar los riesgos de esta política?

## CRITERIOS PARA DESCENTRALIZAR

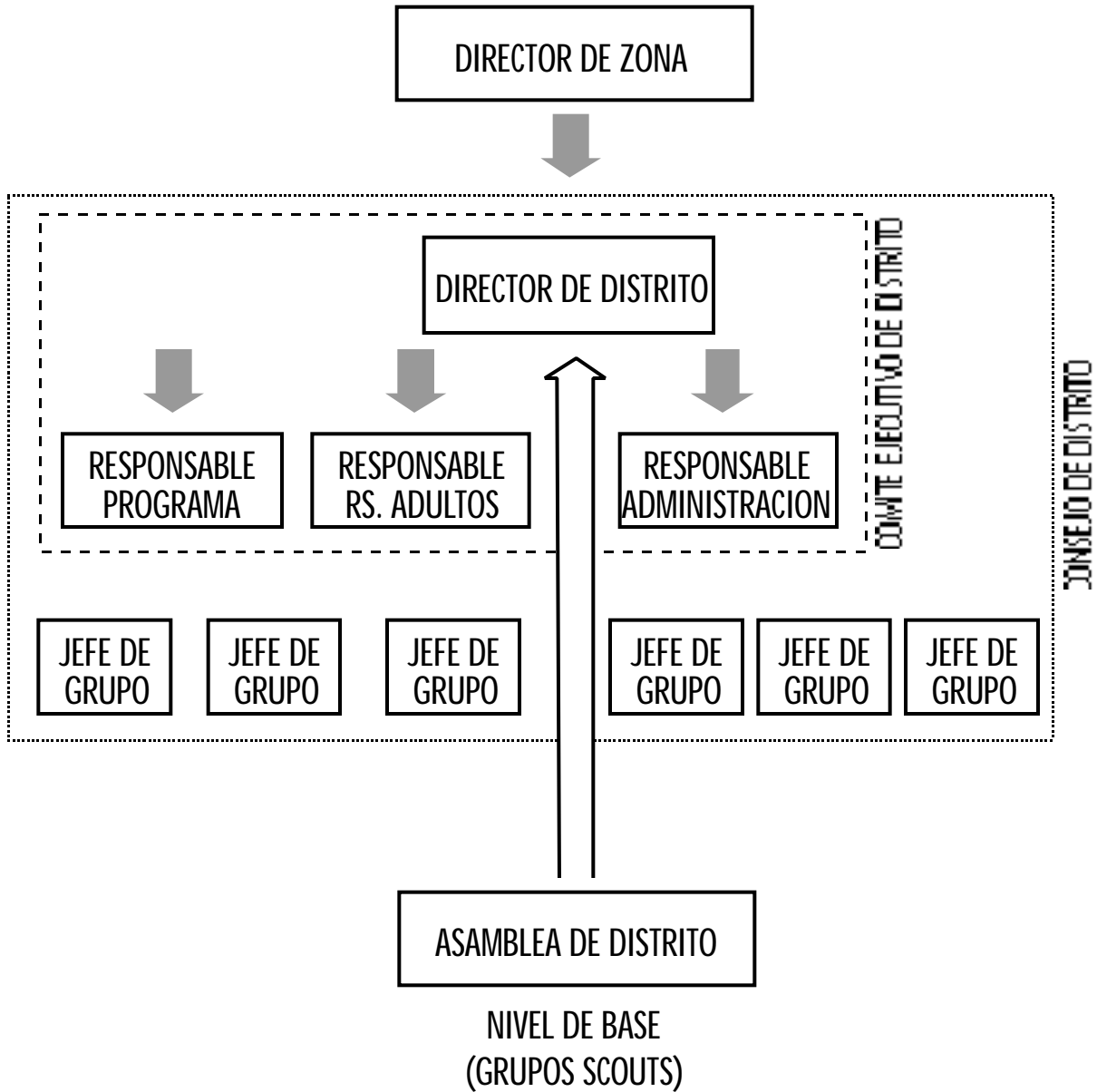
### La descentralización es ¡ya!, pero progresiva...

- Estableciendo previamente las **nuevas normas** que regirán a las estructuras territoriales descentralizadas.
- Priorizando en la descentralización las **estructuras territoriales de la línea de coordinación y ejecución**, ya que aquellas de la línea de representación, por ser elegidas, suponen la voluntad de la base, la que, por influencia de algunos actuales líderes, los con más temor a ser sustituidos, será difícil obtener, retardando el proceso.
- Eligiendo en primer lugar las regiones capaces de **crear modelos**.
- Aplicando intensamente los **procesos de captación**. (Ver Estrategia de Gestión de los Recursos Adultos).
- Intensificando **la formación y el seguimiento** en las regiones descentralizadas.
- Involucrando en la descentralización **a todas las áreas de la asociación**, en una acción simultánea.
- Incentivando con **aportes presupuestarios iniciales** a las regiones en vías de descentralización.
- Desplegando una fuerte **campana de vinculación institucional** en las regiones descentralizadas.
- Creando mecanismos que permitan, en todos los campos, **retroceder y reiniciar**, sin miedo a avanzar, pero con respeto al abismo.
- Avanzando siempre. Este es un camino sin retorno. Pero con un gran futuro.

## ESTRUCTURA DEL NIVEL ZONAL



## ESTRUCTURA DEL NIVEL DISTRITAL



## CONDICIONES MINIMAS PARA EJERCER CARGOS

Para **asegurar** el cumplimiento del **propósito** de la asociación, los dirigentes no ejercen derechos en la organización si no están **calificados** apropiadamente en las materias que constituyen el objetivo social.

Esto nos lleva a los conceptos de **miembro activo** y **miembro colaborador**.

Para ser **miembro activo**, se requiere haber transcurrido con éxito la etapa de **formación elemental**; y sólo si se es miembro activo, se tiene derecho a **elegir** y ser **elegido**.

Mientras no se posea esa formación elemental se tiene la calidad de **miembro colaborador**.

Esto permite garantizar la **identidad** del Movimiento, al entregar la plenitud de los derechos sólo a quienes estén capacitados; a la vez, esta norma no cierra la puerta a todos los nuevos dirigentes que se necesitan.

## GOBIERNO EN BASE A CONSENSOS

Una **sana** conducción institucional privilegia dirigir, coordinar y ejecutar **en base a consensos** dando oportunidades de participación y recogiendo la opinión de todos.

Cuando el consenso no es posible -situación perfectamente normal- la organización no puede paralizarse.

En ese momento, autoridades válidamente designadas u organismos correctamente elegidos, en uso de sus atribuciones, tomarán las decisiones que correspondan.

Y sus decisiones serán respetadas, porque así lo establecen las normas que todos conocen.