

# GSAT: HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE APOYO GLOBAL HACIA UN MOVIMIENTO SCOUT DE CALIDAD

*Versión 1.2 (15 de Octubre 2014)*

***ESTÁNDAR DE CERTIFICACIÓN DEL SERVICIO, DIRIGIDO A EVALUAR  
LA RESPONSABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES SCOUTS NACIONALES***

Este Documento es la traducción libre de la versión inglesa.

En caso de divergencia en la interpretación, prevalecerá la versión inglesa del documento.

## CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1	OBJETIVO DEL ESTÁNDAR	1
1.2	ALCANCE DEL ESTÁNDAR	1
1.3	APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR	1
1.4	RELACIÓN CON OTROS CÓDIGOS	1
<b>2</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>2</b>
D 01	REQUISITOS INSTITUCIONALES DE LA OSN CON LA OMMS	2
D 02	MARCO DE GOVERNABILIDAD (CONSTITUCIÓN, ASAMBLEA GENERAL Y CONSEJO NACIONAL)	3
D 03	MARCO ESTRATÉGICO	4
D 04	GESTIÓN DE LA INTEGRIDAD	5
D 05	COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN E IMAGEN PÚBLICA	6
D 06	ADULTOS EN EL MOVIMIENTO SCOUT	7
D 07	ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y CONTROLES FINANCIEROS	8
D 08	PROGRAMA DE JÓVENES	9
D 09	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	10
D 10	MEJORA CONTINUA	11
	<b>ANEXO: GLOSARIO</b>	<b>12</b>

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 OBJETIVO DEL ESTÁNDAR

El objetivo de esta estándar denominado "**Herramienta de Evaluación de Apoyo Global hacia un Movimiento Scout de Calidad**" (estándar GSAT) es servir como una referencia de buenas prácticas para las Organizaciones Scouts Nacionales (OSN). La aplicación de esta norma permitirá a las OSN evaluar sus fortalezas y debilidades y, como resultado, mejorar su rendición de cuentas a las partes interesadas.

### 1.2 ALCANCE DEL ESTÁNDAR

Este "Estándar GSAT" está pensado para uso exclusivo de las OSN miembros<sup>1</sup> de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS). Especifica los requisitos para una OSN para:

- Desarrollar, mantener, implementar y hacer cumplir las políticas y procedimientos que se ajusten a las actuales Mejores Prácticas de Gestión, a veces de forma selectiva, según requerimientos de la OMMS y/o de la mayoría de los donantes, públicos o privados.
- Demostrar a todas las partes interesadas que las políticas, procedimientos y prácticas están en conformidad con las mejores prácticas de hoy en día, ya sea específicas a la OMMS o reconocidas internacionalmente.

### 1.3 APLICACIÓN DEL ESTÁNDAR

A menos que se enfrentan a situaciones excepcionales, todos los criterios son directamente aplicables a todas las OSN que son miembros de la OMMS. **Es responsabilidad de la OSN demostrar el cumplimiento durante la auditoría. Por lo tanto, se invita a la OSN a identificar con cuidado y reunir todos los documentos de soporte correspondientes a cada criterio, antes de que la auditoría se lleve a cabo.**

Unas tres semanas antes de la fecha de la auditoría, se proporcionará a la OSN un procedimiento para fines de preparación de la auditoría.

### 1.4 RELACIÓN CON OTROS CÓDIGOS

Esta Norma GSAT se ha diseñado sobre:

- La base del "NGO Benchmarking Standard" de la SGS (<http://www.ngobenchmarking.sgs.com>), una consolidación razonada de unos 25 códigos y estándares internacionales establecidos por donantes, públicos o privados y en
- Las mejores prácticas requeridas, que son específicas para el Movimiento Scout.

Como tal, las principales características de este Estándar GSAT son las siguientes:

- a) Organiza una selección razonada de unos 90 "Indicadores Objetivamente Verificables" (V1.1);
- b) La mayoría de estos indicadores se refieren a los riesgos que podría enfrentar una OSN y sus consecuencias en términos de imagen, desempeño, asignación de recursos, mecanismos de control, etc. para la OSN misma, la OMMS y los potenciales donantes;
- c) Tras la presentación de evidencias y la evaluación del auditor, el cumplimiento se mide cuantitativamente para cada criterio a través de un sistema de clasificación (0-3). Para minimizar las diferencias de interpretación, las opciones de puntuación están definidas con precisión en el manual del auditor.
- d) Una adecuada aplicación de este Estándar GSAT permite a la OSN auditada identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora. Al aplicarse en diferentes intervalos de tiempo, los resultados medirán las mejoras de cumplimiento. Un sistema de clasificación también puede generar análisis comparativos entre las OSN y así identificar las "no conformidades" recurrentes que podrían convertirse en el objeto de programas de desarrollo de capacidades / capacitación en las OSN.

<sup>1</sup> En el capítulo III de la Constitución de la Organización Mundial del Movimiento Scout (enero de 2011) se especifica la diferencia entre OSN "miembros" y "acreditadas".

## 2 REQUISITOS

Cada capítulo (o Dimensión de Mejores Prácticas) se introduce mediante una breve justificación, y la lista de requisitos<sup>2</sup> se encuentra enseguida a continuación.

### D 01 REQUISITOS INSTITUCIONALES DE LA OSN CON LA OMMS

*En su Artículo VII (Capítulo III), la Constitución de la OMMS describe una serie de obligaciones para las Organizaciones Miembro tales como (a) una aceptación continua y conformidad con los requisitos de la Constitución de la Organización Mundial, (b) Elaborar un informe anual para la Oficina Scout Mundial, (c) obtener la aprobación del Comité Scout Mundial antes de la implementación de cualquier cambio en su constitución nacional. Aparte de los requisitos formales establecidos en la Constitución de la OMMS, existen varias mejores prácticas que expresan plena integración de una OSN dentro del Movimiento Scout Mundial, tales como la participación de la OSN en Conferencias y eventos mundiales o regionales, registro legal dentro del país, la protección de los nombres de sus miembros, logos y marcas del Movimiento Scout, la presentación de informes financieros auditados, etc.*

<b>0101</b>	La OSN es una persona jurídica que tiene un permiso válido por escrito de la autoridad competente para operar en el país en el que desarrolla sus actividades.
<b>0102</b>	La Constitución de la OSN incluye explícitamente los siguientes elementos: (a) Membresía de la OMMS y (b) Acuerdo de adherirse a la Constitución de la OMMS.
<b>0103</b>	Se ha considerado la revisión de La constitución de la OSN al menos una vez en los últimos cinco años por el Consejo Nacional y/o de la Asamblea General de Asociados. Las enmiendas, si las hubo, se han presentado para su aprobación al Comité Scout Mundial.
<b>0104</b>	La OSN pone sus informes anuales a la disposición de la OMMS al año siguiente después de su publicación.
<b>0105</b>	La OSN ha tomado medidas para garantizar que los nombres de los miembros, logos y marcas del Movimiento Scout estén protegidos legalmente en el país bajo las leyes de derechos de autor o derecho mercantil, de acuerdo con los términos de licenciamiento de la OMMS de la Marca Scout Mundial.
<b>0106</b>	La OSN participa regularmente en Conferencias Scouts Mundiales y Conferencias Scouts Regionales,
<b>0107</b>	El último informe financiero anual auditado (externamente) de la OSN se ha presentado a la OMMS al año siguiente de su publicación.
<b>0108</b>	La OSN presenta anualmente sus cifras de membresía a la OMMS.

<sup>2</sup> La numeración de cada requisito es como se describe a continuación: Los primeros 2 dígitos = la Dimensión de la Mejor Práctica, y los segundos 2 dígitos = los criterios establecidos en cada una de estas Dimensiones.

**D 02 MARCO DE GOBERNABILIDAD (CONSTITUCIÓN, ASAMBLEA GENERAL Y CONSEJO NACIONAL)**

*El Consejo Nacional es el organismo que establece las políticas en una OSN, mientras que la Asamblea General sería su máxima autoridad. El Consejo Nacional ejerce un papel de liderazgo y provee la dirección estratégica a la organización. Este Consejo Nacional garantiza que la visión y misión a largo plazo, las metas y objetivos de la organización se lleven a cabo por la Dirección y el equipo nacional. Siendo el principal grupo de personas que dirige la organización, este Consejo debe estar integrado por personas de mentalidad independiente que actúan a título voluntario. Deben poseer ciertas competencias que se adaptan a los principios de la organización y adhieran a las políticas de conflicto de intereses. Además, el Consejo debe regirse por sus propias normas en cuanto a conducta, asistencia, reuniones, quórum, derechos de voto y mandato.*

<b>0201</b>	La Constitución de la OSN prevé una "Asamblea General" como la máxima autoridad de la OSN; la composición se encuentra claramente enumerada con los derechos de voto descritos. Esta Asamblea realiza cada una de sus funciones asignadas en la Constitución.
<b>0202</b>	La Constitución de la OSN define al "Consejo Nacional" como el organismo que formula las políticas, y que provee la dirección estratégica de la OSN, la cual es aprobada por la Asamblea General.
<b>0203</b>	EL "Consejo Nacional" y la "Asamblea General" de la OSN toman decisiones por mayoría simple de los votos emitidos, excepto para los cambios a la Constitución y una Disolución, junto con otros artículos definidos que requieren de una mayoría calificada.
<b>0204</b>	Existe una clara distinción de responsabilidades entre el "Consejo Nacional" y los ejecutivos que dirigen las operaciones de la OSN (Director Ejecutivo, personal remunerado y voluntarios). Los miembros del "Consejo Nacional" actúan a título voluntario y no tienen intereses en juego en las operaciones del día a día, más allá del grupo / nivel local.
<b>0205</b>	La composición del "Consejo Nacional" de la OSN refleja adecuadamente la diversidad de los miembros y miembros potenciales (tales como: el género, la experiencia, las competencias, la representación regional). El "Consejo Nacional" incluye jóvenes adultos menores de 30 años.
<b>0206</b>	La OSN ha establecido e implementado los siguientes procedimientos con respecto a la elección y el mandato de los miembros del "Consejo Nacional": (a) procedimiento electoral definido, (b) período de mandato fijo, (c) rotación para evitar que todos salgan al mismo tiempo, (d) en el caso de asignaciones mas allá de los términos de referencia TdR's (mandatos excepcionales), (e) procedimiento para remoción, (f) la reelección es limitada.
<b>0207</b>	La OSN ha definido áreas con potencial conflicto de interés (internas y externas) para sus Miembros del "Consejo Nacional". Estos últimos se han comprometido formalmente a evitar tales conflictos de interés que pudiera poner en riesgo la reputación de la OSN (como ser: tabaco, armas, juegos de azar). Sus compromisos formales se actualizan anualmente.
<b>0208</b>	La OSN ha definido e implementado una disposición sobre el número mínimo de reuniones que el "Consejo Nacional" lleva a cabo en un año. El número de reuniones corresponde al papel de una Junta Directiva.

<b>0209</b>	La OSN ha definido y aplicado las normas sobre la asistencia de los miembros del "Consejo Nacional".
<b>0210</b>	La OSN ha definido el número mínimo requerido de asistentes para proceder con una reunión del "Consejo Nacional" y llegar a ciertas decisiones para la organización. Teniendo en cuenta los diferentes tamaños de los "Consejos Nacionales", se ha determinado un mínimo de 3 miembros.
<b>0211</b>	La OSN ha definido una norma (o un conjunto de normas) para evitar la concentración de votos en manos de uno de los miembros del "Consejo Nacional" y/o de la "Asamblea Nacional" (por ejemplo: a través de la votación por poder en representación de los ausentes).
<b>0212</b>	A los nuevos miembros del "Consejo Nacional" de la OSN, se les provee de una guía escrita y capacitación, y han reconocido formalmente su función, responsabilidades y obligaciones legales.
<b>0213</b>	La OSN cuenta con un procedimiento documentado en su Constitución sobre la disolución, el cual define la forma en la que se deben disponer sus activos.

## D 03 MARCO ESTRATÉGICO

*Esta dimensión trata sobre la razón de ser de la OSN: su declaración de visión y misión, su existencia, su consistencia en todas las operaciones, la estructura y los procesos de la OSN; y cómo ésta se proyecta a sus beneficiarios y al público en general. Investiga y evalúa el grado en el que estos principios rectores están documentados, adoptados, incorporados y son coherentes con los documentos que rigen la OSN, su estructura y sus procesos, y cómo éstos se comunican de manera clara a las partes interesadas y al público en general.*

<b>0301</b>	La OSN tiene una declaración documentada de su Visión y Misión, aprobada por el "Consejo Nacional" o la "Asamblea General". Esta declaración define de manera clara las ambiciones, los principios y las creencias de la organización, y se difunde en toda la OSN.
<b>0302</b>	La OSN tiene una estructura formal que define la jerarquía organizacional a nivel nacional, y claramente distingue entre los diferentes órganos y las áreas de responsabilidad y autoridad.
<b>0303</b>	La OSN tiene funciones y responsabilidades claramente documentadas y delimitadas entre los niveles nacional, regional y local.
<b>0304</b>	La OSN tiene una metodología para desglosar su Misión y Visión en metas estratégicas, objetivos específicos y actividades (por ejemplo: una visión en cascada a 10 años, planes estratégicos a 3 años, y planes operativos anuales). Es implementado en la organización y realiza su seguimiento con regularidad.
<b>0305</b>	La OSN ha implementado un procedimiento documentado para identificar las partes interesadas internas y externas y evaluar los temas que son importantes para ellas. El "Consejo Nacional" actúa sobre sus hallazgos.
<b>0306</b>	El método para desarrollar un plan estratégico para la organización incluye: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Un proceso interno participativo en todos los niveles de la organización</li> <li>2. Un análisis de la situación externa</li> <li>3. La consideración de las prioridades de desarrollo local y regional; y</li> <li>4. La participación de los jóvenes</li> </ol>

<b>0307</b>	Los Comités del “Consejo Nacional” y los Grupos de Trabajo u otros órganos competentes se han creado en alineación con los objetivos estratégicos. Estos cuentan con Términos de Referencia claramente definidos, realizan reuniones periódicas, e informan sobre su trabajo con regularidad.
<b>0308</b>	La OSN tiene un sistema que asegura la participación de los jóvenes en todos los niveles de decisión.
<b>0309</b>	La OSN tiene Indicadores Clave de Desempeño establecidos para evaluar los productos/resultados, logro e impacto de sus planes estratégicos, y actúa conforme a los resultados identificados.
<b>0310</b>	La OSN ha establecido un procedimiento para identificar y evaluar sus riesgos en la gestión (por ejemplo: riesgos financieros, conflicto de interés, riesgos operativos, riesgos de financiamiento, riesgos en la planificación de sucesión, etc.). El resultado de la evaluación se documenta y revisa por el “Consejo Nacional” con regularidad y se toman acciones correctivas en el nivel adecuado.
<b>0311</b>	La OSN cuenta con un procedimiento/mecanismo establecido para responder a situaciones de campo críticas definidas previamente (por ejemplo: seguridad, salud, accidentes, criminales, desastres naturales, etc.). Parte de este procedimiento consiste en escalar hasta el nivel adecuado.
<b>0312</b>	La OSN asegura que la cobertura de seguro (salud, accidentes, viajes, responsabilidad civil, propiedad, etc.) relacionada con todos los recursos humanos u otros asuntos sean la adecuada para su propósito y se revisa con regularidad.

## D 04 GESTIÓN DE LA INTEGRIDAD

*Esta dimensión aborda los estándares y prácticas éticas de la organización, los controles y balances, las políticas de comportamiento, y los procesos y sistemas de no conformidad. Las políticas organizacionales, los sistemas y procedimientos se deben definir previamente y documentar de manera que guíen al personal, desde la alta gerencia hasta la base, no sólo en el desempeño de sus respectivas funciones y responsabilidades, sino más importante aún, en su conducta y comportamiento.*

<b>0401</b>	<p>La OSN formalmente se adhiere a normas éticas y valores. Estas pueden estar reflejadas e incluidas en un solo código o en varios documentos, abarcando lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La protección infantil, incluyendo el cumplimiento comprobado de las leyes locales, las normas de seguridad y el código de conducta durante las actividades de la OSN;</li> <li>2. Los principios éticos en la recaudación de fondos (representación justa del propósito, método y comportamiento);</li> <li>3. Conflicto de Interés (política de regalos, afiliación con proveedores o organizaciones de la competencia);</li> <li>4. El comportamiento del personal remunerado y de los voluntarios (discriminación, acoso);</li> <li>5. Un sistema para informar sobre asuntos éticos, incluyendo la protección de los denunciantes y los derechos de las partes involucradas.</li> </ol> <p>Estos códigos y documentos se han comunicado a todas las partes interesadas.</p>
-------------	--

<b>0402</b>	La OSN aborda los temas éticos y de cumplimiento a través de una inducción y capacitación, tanto para el personal nuevo contratado, como para los voluntarios (incluyendo al “Consejo Nacional”) de acuerdo a su posición, así como en programas de actualización periódica. Dicha capacitación se registra por completo.
<b>0403</b>	La OSN tiene un sistema para hacer cumplir sus normas y valores éticos acordados en todos los niveles de la organización (por ejemplo: “Consejo Nacional”, Dirección, Personal y Voluntarios). El control de la aplicación (que cubre las Reglas y los Procedimientos de Implementación, la revisión del cumplimiento, la investigación y las sanciones) se lleva a cabo de forma regular; se reporta a la autoridad competente y se documenta.
<b>0404</b>	La OSN ha establecido e implementado un procedimiento para informar de forma sistemática las no conformidades éticas a la autoridad competente interna y externa. Los incumplimientos más importantes se comunican al “Consejo Nacional”.
<b>0405</b>	La OSN tiene un procedimiento documentado para evaluar a sus socios externos encargados de las actividades de recaudación de fondos (por ejemplo: tiendas Scout y fundaciones Scouts, etc.) y actúa conforme a éste.

## **D 05 COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN E IMAGEN PÚBLICA**

*Esta dimensión gira en torno a la política de comunicaciones de la organización hacia sus distintas partes interesadas internas y externas, sus donantes, sus públicos en general y al interior de su organización, en particular en relación a sus actividades operativas, finanzas, administración y la imagen global que ésta desee crear y proyectar. El propósito general aquí es evaluar la política de transparencia y cómo la organización mantiene al público en general y a sus partes interesadas informados sobre sus operaciones. Las áreas cubiertas son el sistema y la política de rendición de informes, las metas y los logros organizacionales, el uso de los recursos para conseguir dichas metas y los materiales promocionales.*

<b>0501</b>	La OSN pone a disposición informes anuales (sean o no requeridos) a todas sus partes interesadas y a la OMMS. Dichos informes contienen por lo menos una descripción de las actividades de la organización, un censo general de los miembros, una lista de los miembros del “Consejo Nacional” y los estados financieros auditados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados o Normas de Información Financiera (NIF).
<b>0502</b>	La agenda y las minutas de las reuniones clave de la OSN, incluyendo las resoluciones a ser discutidas, se encuentran disponibles para todas las partes interesadas clave (incluyendo los miembros del “Consejo Nacional”).
<b>0503</b>	La OSN ha definido y establecido un sistema de control de documentos, el mismo permite una identificación inequívoca, la integridad y disponibilidad de todo tipo de documentos oficiales (copias físicas y digitales).
<b>0504</b>	La OSN tiene una estrategia de marca dirigida a las partes interesadas externas. Su comunicación (incluyendo material promocional actualizado) refleja de forma precisa la identidad y los principios declarados de la organización.
<b>0505</b>	La OSN ha establecido canales de comunicación regulares con sus partes interesadas internas (por ejemplo: revista Scout para los adultos, boletín de noticias para los voluntarios nacionales, página web, redes sociales, etc.).



<b>0506</b>	La OSN tiene vínculos y/o convenios con otras organizaciones de la sociedad civil y grupos de la comunidad que inciden en el Movimiento Scout.
<b>0507</b>	La OSN se encuentra activa en el Consejo Nacional de la Juventud o su órgano equivalente (en caso de existir).
<b>0508</b>	La OSN participa de forma regular en diálogos con los organismos clave que establecen políticas dentro de su país.

## **D 06 ADULTOS EN EL MOVIMIENTO SCOUT**

*La dimensión trata sobre la forma cómo la OSN maneja los asuntos relacionados con los recursos humanos, tales como el reclutamiento, la contratación, la formación, la gestión del desempeño, la compensación y los beneficios, la seguridad y las relaciones con los empleados. Sin importar cuán bien puedan estar elaborados las políticas, los procedimientos y los programas de la OSN, éstas no se pueden implementar sin las personas adecuadas (en la medida que estén apoyadas para poder hacer frente a las condiciones cambiantes en sus asociaciones y países).*

*Por lo tanto, es crítico para el éxito y la sostenibilidad de la OSN que la persona adecuada sea escogida para cada cargo, que su desempeño se monitoree y evalúe de manera apropiada, y que se compense adecuadamente por sus esfuerzos y resultados. Según la Política Mundial de Adultos en el Movimiento Scout, haciendo referencia a los Adultos, nos referimos a profesionales – colaboradores remunerados – y voluntarios.*

<b>0601</b>	La OSN tiene establecida una política de Adultos en el Movimiento Scout para la gestión de los Adultos en el Movimiento Scout. Ésta describe los procedimientos de reclutamiento, nombramiento, inducción, monitoreo, evaluación y retiro para todos los cargos claves. Esta política se basa en la Política Mundial de Adultos en el Movimiento Scout, y se revisa de forma regular.
<b>0602</b>	La OSN tiene un Comité de Adultos del Movimiento Scout a nivel nacional en funcionamiento, conformado por miembros con experiencia relevante, e incluye a jóvenes menores de 30 años.
<b>0603</b>	La OSN tiene descripciones de todos los cargos para los adultos, incluyendo todas las funciones de formación (director de curso, formador, facilitador, instructor, tutor, etc.).
<b>0604</b>	La OSN tiene un sistema eficaz de evaluación para todos los cargos de adultos a nivel nacional (colaboradores remunerados y voluntarios), y lo implementa cada año.
<b>0605</b>	La OSN tiene una política clara y competitiva de un paquete de remuneración/compensaciones para el personal pagado, el cual se aplica de forma consistente.
<b>0606</b>	La OSN tiene un sistema para reconocer la contribución de los adultos, el cual se implementa y registra consistentemente.
<b>0607</b>	La OSN tiene mecanismos establecidos para una sucesión eficiente para los cargos de los adultos (colaboradores remunerados y voluntarios), incluyendo periodos de nombramientos fijos
<b>0608</b>	La OSN tiene un marco de formación claro para los adultos (colaboradores remunerados y voluntarios), con objetivos claros, resultados esperados y competencias mínimas requeridas para cada currículo.

<b>0609</b>	La OSN ofrece a cada adulto nombrado la oportunidad de recibir formación de acuerdo a sus necesidades reales, conocimiento y experiencia. Toda la formación recibida es registrada.
<b>0610</b>	La OSN tiene las siguientes competencias generales incluidas en su programa de formación: Aspectos fundamentales del Movimiento Scout, liderazgo, gestión y relaciones interpersonales.
<b>0611</b>	La OSN incluye “la participación de los jóvenes en la toma de decisiones” como tema en la formación relevante.
<b>0612</b>	La OSN provee formación regular a los formadores, la cual incluye las siguientes competencias generales: fundamentos del Movimiento Scout, el aprendizaje de adultos, formación y facilitador, gestión de la formación y relaciones interpersonales.

## **D 07 ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y CONTROLES FINANCIEROS**

*Esta dimensión se centra en las políticas financieras, la generación y asignación de los recursos, y los controles financieros. El objetivo es determinar los niveles de la organización de rendición financiera de cuentas y transparencia. Esto se realiza por medio de un examen y una medición de los sistemas financieros y procesos de la organización establecidos (o la falta de estos) y una identificación de las áreas de mejora para abordar los aspectos débiles del sistema financiero.*

<b>0701</b>	La OSN no es demasiado dependiente de una sola fuente de ingreso (promediado durante los últimos 3 años).
<b>0702</b>	La OSN ha implementado un mecanismo documentado de rendición de cuentas financiera (completa divulgación), lo que le permite realizar un seguimiento de los fondos, (asignados o no) su uso en programas / proyectos (total, costo de la recaudación de fondos, fuentes de los fondos).
<b>0703</b>	La OSN tiene un sistema de control establecido para prevenir cualquier uso financiero indebido de los fondos.
<b>0704</b>	La OSN opera sobre la base de un presupuesto anual (o posiblemente por periodos más largos) claramente vinculado a un plan operativo, aprobado por el “Consejo Nacional” o la “Asamblea General”.
<b>0705</b>	La OSN utiliza activamente el control y los informes de los costos administrativos, los gastos en la recaudación de los fondos, los gastos operativos y otros resultados específicos como aportes realizados por parte de la gerencia para ajustar el presupuesto a mitad del ciclo, o en la siguiente planificación o ciclo presupuestario.
<b>0706</b>	La OSN tiene informes financieros que incluyen el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, los activos y pasivos. Si una actividad comercial (por ejemplo una tienda scout) forma parte de la OSN, sus estados financieros también se encuentran disponibles en el informe.
<b>0707</b>	La OSN tiene un comité de auditoría financiera interna designado por el “Consejo Nacional” y/o “Asamblea General” que se reúne por lo menos dos veces al año para revisar: (a) los controles financieros internos, (b) el programa de auditoría de los auditores, y (c) los estados financieros. Este

	comité realiza recomendaciones al Consejo sobre la información financiera. Mientras se encuentre prestando su servicio en el comité de auditoría financiera interna, ningún miembro puede ocupar un cargo a nivel nacional.
<b>0708</b>	La OSN tiene sus informes financieros auditados cada año por un organismo externo acreditado.
<b>0709</b>	La OSN ha establecido un sistema de inventario documentado en su Sede, es reflejado adecuadamente en los estados financieros (por ejemplo: propiedades, equipos y suministros de la organización).
<b>0710</b>	<p>Caso 1: La OSN debe tener suficiente liquidez y activos a corto plazo para cubrir sus pasivos y deudas de corto y mediano plazo (gastos operativos, sueldos del personal en particular).</p> <p>Caso 2: Cuando la OSN recibe dinero “a medida que surgen las necesidades” de un grupo específico de donantes, la organización tiene un acuerdo legal que asegura que los donantes cubran los pasivos (responsabilidades) a los que la OSN se compromete, asumiendo todos los gastos relativos a las actividades a realizar durante toda la duración del proyecto.</p>
<b>0711</b>	La OSN tiene un procedimiento implementado y documentado para realizar adquisiciones, el cual explícitamente establece que por encima de un cierto límite, el sistema de licitación competitiva es el modo preferido de realizar adquisiciones.

## D 08 PROGRAMA DE JÓVENES

*Esta dimensión trata sobre la “razón de ser” de la OSN: desde la planificación de su propósito principal y objetivos hasta detallar su modo de operaciones en el programa, el proyecto y los niveles de campo. Las OSN necesitan operar bajo una cierta planificación, implementación, monitoreo, evaluación y sistemas de ajuste según la retroalimentación. Cada uno de estos sistemas es esencial para llevar a cabo los objetivos de la OSN y los indicadores clave de desempeño desde la etapa de planificación (en la “mesa de diseño”) hasta la ejecución del proyecto o de las actividades a nivel de campo.*

<b>0801</b>	La OSN tiene una política de protección infantil y procedimiento(s) para las actividades Scouts, difundida en todos los niveles e incluida en la formación para adultos (por ejemplo, Mantener los jóvenes Scouts a Salvo de Peligros).
<b>0802</b>	La OSN cuenta con un Comité Nacional del Programa de Jóvenes en funcionamiento conformado por miembros con experiencia relevante, e incluye a jóvenes menores de 30 años.
<b>0803</b>	La OSN ha identificado las necesidades e intereses de los jóvenes en su comunidad durante el desarrollo y la revisión de su Programa de Jóvenes.
<b>0804</b>	La OSN tiene un Programa de Jóvenes con objetivos educativos generales, basado en los fundamentos del Movimiento Scout y la Política Mundial de Programa de Jóvenes del Movimiento Scout. Los recursos materiales adecuados están disponibles.
<b>0805</b>	El Programa de Jóvenes se pone a revisión, por lo menos, cada 5 años en cuanto a su relevancia y efectividad.

<b>0806</b>	La OSN ha definido un número de secciones por edad vinculadas a los objetivos educativos en el Programa de Jóvenes, cada una con una edad inicial y de terminación.
<b>0807</b>	Los jóvenes con necesidades especiales pueden acceder al Movimiento Scout y al Programa de Jóvenes de la OSN.

## D 09 POTENCIAL DE CRECIMIENTO

*Esta dimensión<sup>3</sup> expresa la necesidad de las organizaciones sin fines de lucro en general para realizar esfuerzos enormes, incluso para mantener sus niveles actuales de servicio y financiamiento. Aquellas OSN que crecen probablemente actúan de forma proactiva (de lo contrario, es probable que la “competencia” afecte su “participación de mercado”). Varios factores son críticos para la capacidad de crecer de una organización sin fines de lucro, entre los cuales se encuentran: la preparación para el crecimiento, la demostración de resultados, hacer mercadeo hacia financiadores específicos y comprometer el tiempo, el talento y los recursos de los miembros del Consejo.*

<b>0901</b>	La OSN tiene un sistema de registro de membresía que permite medir y entender el crecimiento o disminución de la membresía (por ejemplo: número total, género, por sección de edad, distribución social y geográfica, tasa de retención, etc.).
<b>0902</b>	La OSN tiene una política sobre diversidad establecida para llegar a los distintos segmentos de la sociedad.
<b>0903</b>	La OSN ha definido una política para la <u>generación de recursos y procedimientos</u> que identifican las distintas fuentes de ingresos (cuotas de afiliación, actividades comerciales, donaciones individuales, subvenciones gubernamentales, recaudación de fondos, presentaciones de propuestas para el financiamiento, etc.).
<b>0904</b>	La política de generación de recursos es implementada y revisada de forma regular.
<b>0905</b>	La OSN tiene una estrategia de crecimiento que incluye comunicación y mercadeo que se enfoca en el crecimiento (página web, folletos, correos electrónicos masivos, medios sociales).
<b>0906</b>	La OSN tiene un enfoque definido con precisión para dirigirse e interesar a nuevos miembros potenciales para el “Consejo Nacional” sin antecedentes relacionados al Movimiento Scout. Este enfoque se centra en las habilidades específicas relevantes hacia los desafíos que la organización tiene que enfrentar. Como resultado de esto, el “Consejo Nacional” incluye miembro(s) que no tiene(n) antecedentes relacionados con el Movimiento Scout.

<sup>3</sup> Basado en un estudio realizado por el Grupo Bridgespan “Cuatro Pilares de Crecimiento para las Organizaciones sin Fines de Lucro que Prestan Servicios a la Juventud (Octubre 2010)

## D 10 MEJORA CONTINUA

*Esta última dimensión del GSAT V1.0 se centra en la mejora continua y sostenida de la OSN. Todas las OSN necesitan someterse a una auditoría de su sistema de gestión, haciendo que sus hallazgos sean conocidos por todas las partes interesadas, implementando acciones correctivas y preventivas y finalmente evaluando las lecciones aprendidas; esto es un prerrequisito para la mejora continua de la OSN.*

<b>1001</b>	La OSN ha definido e implementado un mecanismo para evaluar la eficacia de su “Consejo Nacional” en cumplir con sus roles y responsabilidades (por ejemplo la autoevaluación adentro del Consejo).
<b>1002</b>	El “Consejo Nacional” de la OSN ha definido e implementado un procedimiento para evaluar anualmente el desempeño de su Director Ejecutivo (Gerente).
<b>1003</b>	El “Consejo Nacional” de la OSN anualmente evalúa el desempeño de sus Comités (Comisiones Permanentes y/o Grupos de Trabajo). La evaluación se basa en los Términos de Referencia de cada Comité (objetivos, resultados, plazos límite y responsabilidades). Si un miembro del Consejo es parte de un Comité / Grupo de Trabajo, no forma parte del proceso de evaluación.
<b>1004</b>	La OSN utiliza los resultados de cualquiera de los informes de auditoría externa (por ejemplo financieros y no-financieros) como aportes a la mejora continua.
<b>1005</b>	La OSN tiene una lista detallada de las actividades/proyectos realizados en el último año, en conjunto con los documentos de evaluación correspondientes.
<b>1006</b>	La OSN puede mostrar que la evaluación de cada actividad/proyecto se ha utilizado en la preparación de las próximas actividades/proyectos o su seguimiento con las acciones correctivas y preventivas documentadas.
<b>1007</b>	La OSN tiene un sistema establecido para evaluar la satisfacción de su <u>personal y los voluntarios</u> . Los resultados se traducen en un plan de acción que luego se implementa.
<b>1008</b>	La OSN tiene un sistema establecido para evaluar la satisfacción de los <u>miembros jóvenes</u> . Los resultados se traducen en un plan de acción que luego se implementa.
<b>1009</b>	La OSN tiene un procedimiento documentado que salvaguarda la memoria y experiencia adquiridas en las distintas situaciones.

**FIN DEL ESTÁNDAR**

## ANEXO: GLOSARIO

Los siguientes términos se definen para una mejor comprensión o clarificación de la Norma. Voluntariamente, palabras que son específicas para el Movimiento Scout Mundial no han sido introducidas aquí.

### ACCIÓN CORRECTIVA

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable en una organización

### ACCIÓN PREVENTIVA

Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

### CALIDAD

Una serie de características unidas a un producto y servicio que cumplen con ciertos requerimientos previamente establecidos, o necesidades y expectativas de usuarios definidas previamente al consumo.

### COMPARACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS (BENCHMARKING)

Herramienta que optimiza el rendimiento mediante el aprendizaje de las mejores prácticas y la comprensión de los procesos aplicados para obtenerlos. La aplicación de la comparación de mejores prácticas implica cuatro pasos básicos. En primer lugar, entender en detalle sus propios procesos. A continuación, analizar los procesos de los demás. Luego, comparar su propio desempeño con el de los demás. Por último, poner en práctica las medidas necesarias para cerrar la brecha de desempeño.

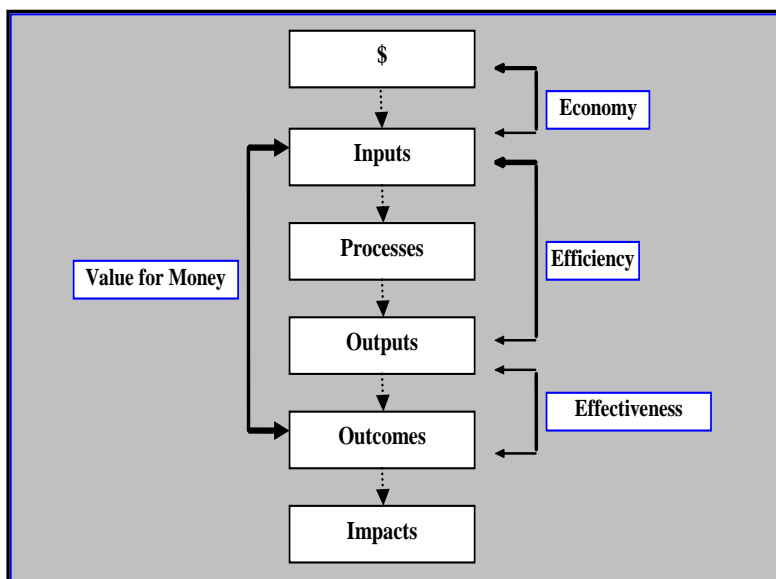
### DESEMPEÑO

La medición de los logros obtenidos por un individuo, equipo, organización o proceso.

### EFICACIA

Es la medida del grado que una actividad alcanza sus objetivos. Al evaluar la efectividad de un programa o un proyecto, es útil tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto fueron alcanzados los objetivos / son los objetivos alcanzables?
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyen en el logro o no logro de los objetivos?



### **EFICIENCIA (PRODUCTIVIDAD)**

Es una medida entre los recursos o insumos (inputs) - cualitativos y cuantitativos – utilizados en relación con los productos (outputs) conseguidos. Es un término económico que significa que la actividad utiliza los insumos menos costosos posible con el fin de lograr los resultados deseados. Esto generalmente requiere un proceso de comparación de las alternativas para lograr los mismos resultados, y determinar si el proceso más eficiente ha sido adoptada. Al evaluar la eficiencia de un programa o un proyecto, es útil considerar las siguientes preguntas:

- ¿Fueron las actividades realizadas al menor costo?
  - Se alcanzaron los objetivos dentro de los plazos establecidos?
  - Fue el programa o proyecto realizado de la manera más eficiente posible en comparación con las alternativas?
- Vea el diagrama sobre " Eficacia "

### **IMPLEMENTACIÓN (EJECUCIÓN)**

La traducción de una misión y de una estrategia en acciones concretas. Es como se realiza la misión.

### **MEJORES PRÁCTICAS**

Una técnica o metodología que, a través de la experiencia y la investigación, ha demostrado conducir de manera fiable a un resultado deseado. El compromiso de utilizar las mejores prácticas en cualquier campo es un compromiso de utilizar todos los conocimientos y la tecnología a disposición de uno para asegurar el éxito.

### **META**

Requisito de desempeño específico, debe ser cuantificable en la medida de lo posible; deriva de los principales objetivos de la organización y es lo que debe ser alcanzado para alcanzar estos objetivos.

### **NO CONFORMIDAD**

El incumplimiento de un requisito establecido en un procedimiento o una norma.

### **OBJETIVO**

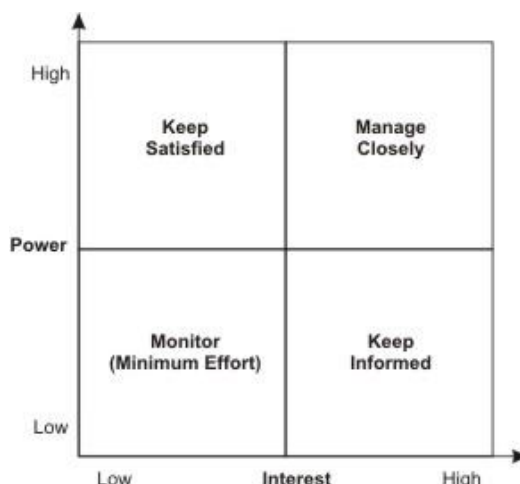
Meta en términos de desempeño, que la organización establece y que debe ser cuantificable en la medida de lo posible.

### **ORGANIZACIÓN**

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición específica en términos de responsabilidades, autoridades, relaciones y actividades involucrando la transformación de ciertas actividades / productos en otros de mayor valor.

### **PARTES INTERESADAS**

Las partes interesadas se definen como "individuos u organizaciones que ganan o pierden dependiendo del éxito o el fracaso de un sistema" (Nuseibe y Easterbrook, 2000). Dado que, por definición, los interesados son los que se ven afectados por (o que tienen un impacto sobre) el proyecto, sus puntos de vista deben ser tomados en cuenta para que un proyecto tenga éxito. Las partes interesadas pueden tener puntos de vista positivos o negativos con respecto a un proyecto determinado; y con frecuencia no están de acuerdo entre sí, por lo que es todo un reto reconciliar sus diversos puntos de vista. Mapeo típico de los Actores.



## POLÍTICA

Conjunto de reglas y procedimientos que definen la gama de opciones y comportamientos aceptables.

## PRINCIPIOS ÉTICOS

Son las leyes morales de carácter universal que la organización adopta y por las que se guía.

## PROCEDIMIENTO

Manera estandarizada de llevar a cabo una actividad o un proceso. Los procedimientos son generalmente documentados.

## PROCESO

Conjunto de actividades relacionadas que interactúan entre sí para transformar lo que ingresa (inputs) en lo que sale (outputs).

## RECURSOS – PRODUCTOS (INPUTS – OUTPUTS)

**Insumos:** son los recursos que usted pone en su proyecto para entregar sus resultados. Los insumos incluyen tiempo, dinero y otros recursos (en el caso de una formación a desempleados, los insumos podrían ser el tiempo el personal para organizar la formación, el local disponible para la formación, etc ) -> " lo que usamos para hacer el trabajo "

**Productos:** son los servicios y las facilidades que se entregan (también llamados entregables). Los productos incluyen, por ejemplo, los cursos de formación. -> " Lo que producimos para poder entregar".

Vea el diagrama sobre " Eficacia "

## RENDICIÓN DE CUENTAS - RESPONSABILIDAD

La capacidad de un individuo o una organización para rendir cuenta de sus acciones (e inacciones) a sus partes interesadas y hacerse responsable de ellas. Es el medio por el cual el poder se ejerce de manera responsable. Tres componentes específicos:

- Obligación de informar a las personas afectadas acerca de todos los aspectos de un proyecto y de sus derechos;
- Obligación de escuchar acerca de las preocupaciones y prioridades percibidas para la mejora de la prestación. Escuchar debería estimular el cambio y la mejora
- La obligación de responder e informar de vuelta. La responsabilidad debe ser asumida por lo que se hace (éxitos y fracasos). Al informar de vuelta, se completa el círculo de responsabilidad de informar, escuchar y responder.



La construcción de una cultura de la responsabilidad no termina nunca, no es un resultado tangible, sino más bien un proceso continuo con puntos de referencia que miden su evolución. El reto es convertir ejemplos excepcionales de rendición de cuentas en una práctica regular e institucionalizada.

## RESULTADOS, IMPACTOS

**Resultados (outcomes)** son los cambios específicos y medibles (a corto o medio plazo) de un grupo objetivo se espera que ocurra como resultado de la ejecución de los productos. Los resultados se suelen especificar en términos de cambios en las actitudes, comportamientos, conocimientos, habilidades, estatus, nivel de funcionamiento, etc... Por ejemplo, como resultado de la formación, un mayor porcentaje de los desempleados han encontrado un trabajo. -> " Lo que queremos lograr".

**Impactos** son los resultados de logro de resultados específicos, tales como la reducción de la pobreza y la exclusión social. Mientras que el resultado es un cambio que resulta de las salidas del proyecto / programa, el impacto se refiere a la más amplia, el cambio a largo plazo y se relaciona con su objetivo general. Puede ser difícil evaluar el cambio a largo plazo en la vida de un breve proyecto.

Vea el diagrama sobre " Eficacia"

## RIESGO

Expresión de la probabilidad de que un evento peligroso específico pueda ocurrir y las graves consecuencias que conllevaría. La siguiente lista proporciona algunos ejemplos de los riesgos que se pueden encontrar . (No es exhaustiva)

- **Gestión:** ¿Puede el liderazgo hacer lo que se necesita hacer?
- **RR.PP:** ¿Los perfiles son a la altura de las exigencias?
- **Mercado :** ¿Comprarán las partes interesadas?
- **Competencia :** ¿Hay alguna otra organización ofreciendo algo similar / mejor?
- **Financiación:** ¿Puede la organización recaudar fondos suficientes para mantenerse y crecer?
- **Seguros:** Responsabilidad y propiedad.
- **PI:** ¿Tiene derecho al uso de la propiedad intelectual que está utilizando?
- **Tecnología:** ¿Puede la tecnología que se necesita ser desarrollada?
- **Programa:** ¿Es esta idea razonable? ¿Es este proyecto factible? ¿Son los resultados medibles?

## SISTEMA

El término "sistema" aparece por primera vez en la Norma bajo el criterio Q # 308 (y más tarde en otros 10 casos). No se debe confundir con la palabra "procedimiento". Un sistema es más grande que un procedimiento. Se puede definir como un conjunto de mecanismos que se implementan para fines de gestión, mientras que un procedimiento es "una forma de hacer las cosas". El dominio de un sistema requiere de buenas herramientas (softwares, inventarios, IP...), en el momento adecuado usando buenas instrucciones (procedimientos, métodos) por las personas adecuadas (política de adultos en el contexto de una NSO).

## TRANSPARENCIA

La información es pública y se puede analizar con facilidad; las actividades están cumpliendo con las normas internas y externas. Por favor, tenga en cuenta que para la Perspectiva # 2 "Las Expectativas de los Donantes" del sistema GSAT, se ha definido específicamente el término Transparencia en relación con los contribuyentes (o los donantes) solamente y no tanto en su sentido más general.

## VALIDACIÓN

Confirmación mediante examen y presentación de evidencias objetivas, por la cual se cumple el requisito específico para un uso determinado.

### **VALORES**

Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de los individuos de la organización y determinan todas sus relaciones.

### **VISIÓN / MISIÓN**

Declaración delineando la lógica psicológica y emocional que impulsa una organización, captura la pasión y el entusiasmo de la gente, inspira a la organización y sus grupos de interés. La visión es una breve " utopía ", más general (ideal), mientras que la misión se traducirá en términos más realistas.

\*\*\*