

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GOBIERNO CORPORATIVO EN ONG:
CASO ASOCIACION DE GUIAS Y SCOUTS DE CHILE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

GERMÁN IGNACIO GONZÁLEZ VILLARREAL

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
TEODORO WIGODSKI SIREBRENİK
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO DE 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR : GERMÁN GONZÁLEZ VILLARREAL
FECHA: 26/01/09
PROF. GUÍA: SR. LUIS ZAVIEZO

GOBIERNO CORPORATIVO EN ONG:
CASO ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE

El presente trabajo de título tuvo por objetivo evaluar el gobierno corporativo de una ONG e instalar prácticas que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos, generando un impacto en la organización y sus asociados.

La realización del estudio implicó el conocimiento de los procesos de gobierno de la institución, tanto a nivel administrativo como ejecutivo. Entendiendo que un buen gobierno corporativo genera procesos de retroalimentación financiera y de cumplimiento de propósitos, y considerando que toda institución atraviesa por ciclos críticos, la organización se encuentra forzada a instalar prácticas de gobierno corporativo para prosperar y no desaparecer. Por esto es que el presente trabajo tiene sus variables de estudio en los principios de gobierno corporativo propuestos por la OCDE y en la administración estratégica.

Este estudio se basó en metodologías cualitativas, teniendo como principales fuentes de información: entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observaciones. En este sentido, se diseñó una metodología para trabajar con este tipo de datos que permita generar resultados relevantes a partir de ellos.

Los resultados del trabajo son las sugerencias en base a las propuestas planteadas, destacando una reforma estatutaria, el desarrollo de una planificación estratégica y el mejoramiento de la gestión en la organización. Las prácticas enunciadas velan por los derechos de los asociados, el proceso de votación en las asambleas y los posibles conflictos de interés que se le pueden presentar al Consejo Nacional y los directivos ejecutivos en cierto tipo de situaciones. Además, para mejorar la relación con los grupos de interés, se debe fomentar la comunicación y la transparencia en la gestión y administración.

Las principales conclusiones del estudio son dos: primero las responsabilidades que tiene el Consejo Nacional para lograr el éxito de la organización, declarando la Misión de la institución, instalando estas prácticas y velando por el cumplimiento de las mismas, y segundo, la necesidad de convocar una Asamblea Nacional Extraordinaria para modificar el Estatuto que regule el buen funcionamiento e interrelación entre los asociados, sus autoridades y la comunidad en general.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi madre, por su amor, apoyo, esfuerzo, paciencia y perseverancia entregados día a día.

A mi abuelita, por criarme y acompañarme en mi crecimiento y ser la persona más importante en la familia.

A mi hermana, por su compañía, alegría, amor e inteligencia para vivir la vida.

A Jano, por ser un gran apoyo y ejemplo en mi vida... a Claire y Louanne por iluminar nuestra familia.

A Ricardo, Ximena y Gustavo, por estar presentes siempre que lo necesite.

A Daniela, por ser mi compañera fiel por tanto tiempo, por su amor, alegría, paciencia... es una bendición tenerte conmigo.

A mi familia, por todo el amor entregado... yo también los amo demasiado.

A Guillermo, por ser una gran persona, buen amigo y compañero, apoyo crucial para mis últimos años de Universidad, sinceramente gracias.

A mis amigos, por hacerme crecer y compartir tantas experiencias juntos.

A mis profesores Luis, Juan Pablo, Teodoro, Sebastián y Matías, por su compañía en este último año, sus comentarios y críticas para que pudiera terminar este trabajo.

Y a todos aquellos que colaboraron para poder terminar este informe...

Muchas gracias.

Dedico mi trabajo especialmente a la memoria de mi abuelito, "bito" Heri.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
II. ANTECEDENTES GENERALES	7
II.1 NOCIONES SOBRE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL	7
II.2 NOCIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO	7
II.3 SITUACIÓN ACTUAL ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE	8
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
III.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
III.2 JUSTIFICACIÓN	11
IV. OBJETIVOS	12
IV.1 OBJETIVO GENERAL	12
IV.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
V. MARCO CONCEPTUAL	12
V.1 DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO	12
V.2 IMPORTANCIA DEL GOBIERNO CORPORATIVO	13
V.3 BENEFICIOS DE UN “BUEN” GOBIERNO CORPORATIVO	14
V.4 EL DIRECTORIO: “ESPÍRITU” DEL GOBIERNO CORPORATIVO	16
V.5 EL ROL DEL DIRECTORIO	16
V.6 ADAPTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO EN EMPRESAS A ONG	17
VI. METODOLOGÍA	18
VI.1 DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE EXPLORACIÓN	20
VI.1.1 Definición de los Temas y Variables de Exploración	21
VI.1.2 Elaboración de Herramientas de Exploración	22
VI.1.3 Entrevistados	24
VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS	25
VII.1 PROCESOS SEGUIDOS DURANTE EL ESTUDIO	25
VII.2 CORPORACIONES DE DERECHO PRIVADO SIN FINES DE LUCRO	26
VII.3 RESULTADOS ENCUESTA	32
VII.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE OTRAS ASOCIACIONES SCOUTS	34

VII.5 ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	38
VII.6 PROPUESTAS Y SUGERENCIAS	57
VIII. CONCLUSIONES.....	61
IX. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	65
X. ANEXOS.....	67

I. INTRODUCCIÓN

La presente memoria entrega propuestas y recomendaciones para el Gobierno Corporativo (GC de ahora en adelante) de la Asociación de Guías y Scouts de Chile (AGSCh), una corporación de derecho privado sin fines de lucro que entrega –a través de sus actividades- educación no formal a los jóvenes de nuestro país. Las proposiciones están fundamentadas en el diagnóstico y análisis de la institución respecto a sus prácticas de gobierno actuales.

En la actualidad, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en nuestro país han tenido un rol importante en el desarrollo del llamado tercer sector, transformándose en el de mayor tamaño de Latinoamérica. La AGSCh, ONG fundada en 1909, hoy en día constituye la organización más grande de jóvenes entre 14 y 29 años del país con alrededor de 40.000 asociados.

La 94ª Asamblea Nacional (AN) Ordinaria de la AGSCh, reunida en Callejones el año 2004 decide que era el tiempo oportuno para dar una mirada a la forma en que se gobierna la institución. En 2006, el Consejo Nacional designa la Comisión que trabaja el proceso de Reforma Institucional.

Esta investigación puede generar debates que deben ser bienvenidos. Naturalmente, los problemas que giran en torno a los eventos que han afectado a la AGSCh en los últimos años han tenido un impacto, pero se espera que éstos no impidan a quienes corresponde, emprender una discusión profunda acerca del Gobierno Corporativo de la institución en el futuro, para preparar así a la AGSCh a su segundo siglo de actividad.

Este documento procura fomentar en los miembros de la AGSCh a nivel nacional, territorial y local, una conversación informada acerca de las decisiones que se deben tomar en 2009 así como una discusión de amplio alcance acerca de los problemas que habrá que resolver en el futuro. Las recomendaciones incluyen propuestas de cambio en los estatutos, a ser presentados ante la Asamblea Nacional Extraordinaria próxima.

Este trabajo es presentado según un orden que permita al lector comprender el presente de las ONG y del Gobierno Corporativo en el mundo, para luego profundizar en los objetivos del estudio, los conceptos y metodología que dan soporte a la memoria. Tiene un carácter cualitativo basado esencialmente en la información obtenida de la realización de entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observaciones. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos, enfatizando en la situación actual de la institución y en la formulación de tesis y propuestas que produzcan cambios positivos en ella. Finalmente, se presentan las conclusiones generales obtenidas de la investigación y recomendaciones para la AGSCh.

II. ANTECEDENTES GENERALES

II.1 Nociones sobre una Organización No Gubernamental

Una ONG es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común. Algunas están organizadas en torno a temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud. Sus relaciones con oficinas del Sistema de Naciones Unidas difieren según los objetivos, el punto de encuentro y el mandato”.¹

La era actual, reconocida como de la “información” se caracteriza por el creciente papel de las ONG en el concierto internacional, y durante el último decenio del siglo XX, se elevaron de unas 6 mil a 26 mil. Asimismo, el uso del concepto “Organizaciones No Gubernamentales” y directamente “ONG” ha aumentado 17 veces desde 1992 en los medios de comunicación masiva, asignándoles un poder aún no medido en la esfera de la opinión pública (Nye, 2004).

En Chile, el empleo total de la sociedad civil está compuesto en un 47% por trabajadores voluntarios, siendo el país con mayor participación de voluntariado en Latinoamérica, ubicándose incluso por sobre el nivel de los países desarrollados (Johns Hopkins University, 2006).

La AGSCh promueve la enseñanza del escultismo, un movimiento basado en un sólido código ético encarnado en la Promesa y la Ley Guía-Scout, promoviendo valores que la institución procura cumplir en la práctica, lo que hace, por ejemplo, revisar sus políticas de GC.

Este estudio utilizará el supuesto de Hansmann (1996) que dice: “la característica fundamental de una ONG es que está excluida de la distribución de los beneficios que perciba a las personas que ejercen el control sobre la empresa”. Es decir, una ONG puede distribuir sus beneficios sólo aumentando sus prestaciones, y no retribuyendo esto a aquellos que permiten su financiamiento a través de diversas modalidades (donaciones, registro anual y otros).

II.2 Nociones de Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo lidia con las formas en que los proveedores de fondos a las empresas se aseguran de obtener ganancias de sus inversiones. La mayoría de las economías de mercado avanzadas han resuelto el problema de los GC en compañías privadas, al menos en el sentido que han asegurado los flujos de capital para las

¹ Fuente: Departamento de Información Pública, Naciones Unidas. (<http://www.un.org>)

empresas, y el pago de los beneficios reales para los proveedores de fondos. Pero esto no implica que los que hayan resuelto el problema de la gestión, no puedan mejorar los mecanismos de GC. De hecho, este tema es de importancia práctica, dado que en las economías de mercado avanzadas, no hay acuerdo sobre la forma, buena o mala, de los mecanismos de GC existentes.

Por ejemplo, Easterbrook y Fischel (1991) hacen una evaluación muy positiva de las prácticas de GC en EE.UU., mientras que Jensen (1989, 1993) considera que es deficiente y que el paso desde la actual forma de organización a una con un alto coeficiente de endeudamiento está en proceso. Pero EE.UU., Alemania, Japón, y el Reino Unido tienen implementadas prácticas de GC de las mejor evaluadas en el mundo, y las diferencias entre ellos son probablemente pequeñas en relación con otros países. Según Pagano, Panetta, y Zingales (1995), los mecanismos de GC italianos son tan subdesarrollados como para reducir considerablemente el flujo de capital externo hacia las empresas. En los países menos desarrollados, incluyendo algunas de las economías en transición, los mecanismos de GC son prácticamente inexistentes. En Chile, el interés por la estructura de GC ha crecido en los últimos años tanto a nivel académico como en el sector empresarial y de gobierno. Por una parte, este interés se ha debido a la ola de transferencias de control en importantes empresas chilenas ocurridas en el último tiempo y que generó, a su vez, la reforma a las leyes de Sociedades Anónimas y de Valores, mejor conocida como Ley de OPA, promulgada en diciembre de 2000.

Lo anterior, entendiéndolo que el GC no sólo ilumina el debate de posibles mejoras marginales en las economías ricas, sino que también pueden estimular grandes cambios institucionales en lugares donde necesitan ser hechos.

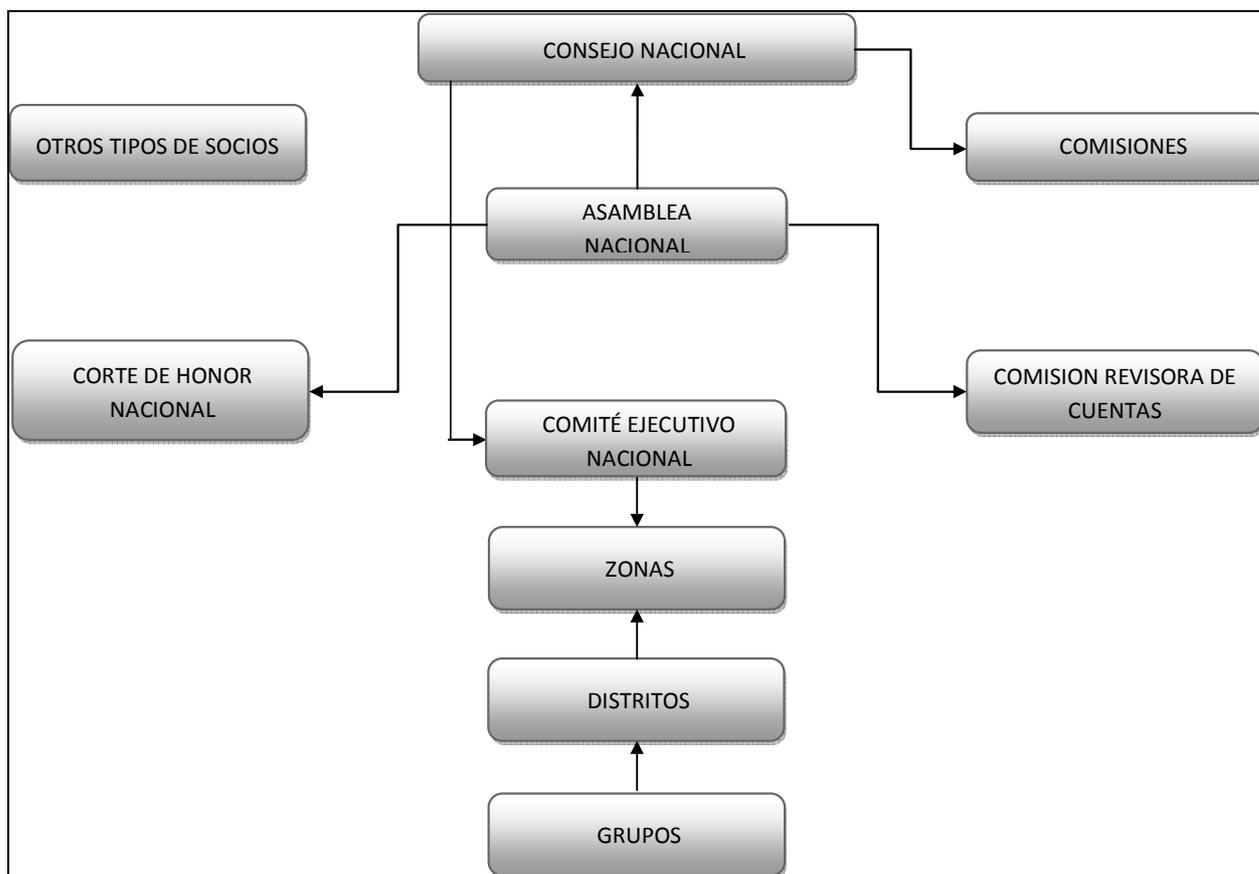
II.3 Situación Actual Asociación de Guías y Scouts de Chile

La AGSCh es una corporación de derecho privado sin fines de lucro que entrega – a través de sus actividades- educación no formal a los jóvenes de nuestro país.

La Asamblea Nacional (AN) es la máxima autoridad de la Corporación y representa al conjunto de sus miembros. El Consejo Nacional (CN) dirige la Corporación en conformidad a las normas legales, al Estatuto, al Reglamento, a los acuerdos de la AN y a las normas complementarias que él mismo dicte. En receso de la AN, es la autoridad máxima de la Asociación (Anexo A).

Su estructura organizacional se puede visualizar en la Figura N° 1.

Figura N° 1: “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AGSCH”



Fuente: Elaboración Propia.

El Consejo Nacional elige anualmente un Presidente, un Vicepresidente y un Tesorero, que son además de la Corporación, y un Secretario de Consejo. Debiendo existir la diversidad de sexo en los cargos de Presidente y Vicepresidente.

Los miembros del Consejo Nacional del año 2008 son las siguientes:²

Presidente Nacional	:	Paolo Salvatore Concha
Vicepresidente Nacional	:	Alejandra Álvarez Guerrero
Tesorerera Nacional	:	Nora Ruiz Agurto
Secretaria del Consejo	:	Teresa Hernández Muñoz
Anterior Presidente Nacional	:	Marco Pérez Madrid
Consejera	:	Lucy Tobar Vivar (renunciada)

² En la Asamblea Nacional Ordinaria realizada los días 28 y 29 de Noviembre de 2008, hubo elecciones de 5 Consejeras (una de ellas electa sólo por un año, para cubrir cupo de Lucy Tobar), por lo que la información no incluye los nuevos miembros. El Consejo Nacional determinará si designa un reemplazante por un año para el cupo de Consejero vacante por la renuncia de Alexis Letelier.

Consejera	:	Berta Cofré Morales
Consejera	:	Loretto Díaz Aldunce
Consejero	:	Adolfo Rojas Bravo
Consejero	:	Alexis Letelier Guerrero (renunciado)
Consejero	:	Francisco Riveros Ramírez
Consejero	:	Hugo Tapia Naranjo
Consejero	:	José Miguel Carvallo Donoso
Consejero	:	Patricio Hasbún Nazar
Asesor Religioso	:	Eduardo Winser Caviedes o.m.d.
Director Ejecutivo Nacional	:	Juan Yáñez Troncoso

La Dirección Ejecutiva Nacional, a cargo del Sr. Juan Yáñez, realiza su gestión en 3 áreas: Administración y Finanzas, Desarrollo Institucional, y Métodos Educativos.

Por otro lado, la 97ª Asamblea Nacional Ordinaria define las áreas de trabajo y los objetivos que orientarán el quehacer de la Institución desde el Grupo Guía-Scout hasta el Nivel Nacional para el trienio 2008-2010 (Anexo B). Estas 8 áreas son:

- Participación
- Recursos Financieros
- Jóvenes
- Voluntarios
- Estilo de Vida (valores)
- Naturaleza
- Integración y discapacidad
- Imagen Institucional y Participación Social

En particular, las áreas de Participación, Recursos Financieros, Voluntarios e Imagen Institucional y Participación Social están relacionadas con el enfoque de este estudio.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

III.1 Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en estudiar el GC de la AGSCh, a través del análisis de la organización, en aspectos estratégicos, administrativos y culturales, a fin de proponer y recomendar prácticas que permitan a la organización cumplir sus objetivos de manera eficiente. Para esto se deben analizar las distintas prácticas de GC existentes en otras instituciones y cuál es la situación actual de la AGSCh y de otras ONG al respecto. Por ello, se cubren los temas de GC, Comportamiento Organizacional, Administración Estratégica, ya que se necesita revisar la forma en que la AGSCh gobierna su institución, además de conocer cómo la estructura ayuda a que la corporación logre cumplir sus objetivos. Se busca un modo de consolidar la reputación de la organización

y así provocar optimismo de aquellos potenciales inversionistas como también de la población en general, esperando encontrar los motivos por los que las empresas deciden entregar capital a las ONG. Se explora y establece una descripción de los procesos, tanto convencionales como no convencionales, que utiliza la AGSCh para generar y redistribuir recursos de diversos tipos para poder tener un funcionamiento que permita a la institución perdurar en el tiempo. Drucker habla acerca de las ONG, como un sector de nuestra sociedad con un rápido crecimiento lo que crea una mayor necesidad para manejarlas efectivamente (Drucker, 1999). Es aquí donde se instalan nuevas prácticas para ser aplicadas en esta organización. Al término del proyecto se entregan propuestas que ayuden a la organización a mejorar su actual forma de gobernar la institución, primordialmente con un enfoque organizacional y pensando en las más de 40.000 personas que involucra el Movimiento Guía-Scout en Chile.

III.2 Justificación

La AGSCh, próxima a celebrar 100 años en nuestro país, se encuentra en proceso de reforma institucional debido a una preocupación manifestada desde la Asamblea Nacional de 2004, por problemas en temas administrativos y financieros, y así poder enfrentar, por ejemplo, una delicada situación financiera generada luego de la realización en Chile del Jamboree Mundial Scout en 1999, una deuda de arrastre que el Director Ejecutivo Nacional (DEN) 2004-2007, Sr. Renato Bustamante, manifiesta con estas palabras: “la deuda era la responsable de todos los males institucionales, escondiéndose bajo esa mirada signos de ineficiencia, irresponsabilidad y pasividad para abordar las soluciones que la Institución demandaba”.³

A pesar que, actualmente, la cantidad de miembros de la AGSCh es aproximadamente 40 mil participantes, en el año del Jamboree Mundial bordeaba los 70 mil y la cantidad de Grupos era cercana a los 800, lo que hoy en día asciende a 600.⁴

Por otro lado, la Asamblea Nacional de 2007 ha elegido a un nuevo DEN, Sr. Juan Yáñez, y una de sus tareas es concretar una reforma institucional que permita hacer vivir y crecer al Movimiento Guía-Scout en Chile.

Luego, entendiendo que un buen GC genera procesos de retroalimentación financiera y de cumplimiento de propósitos, y considerando que toda institución atraviesa por ciclos críticos, es posible plantear como hipótesis de trabajo que la AGSCh se encuentra forzada a establecer prácticas de GC para prosperar y no desaparecer. Esto último, implica revisar la capacidad de la institución de adaptarse a las nuevas necesidades que se le plantean y de cambiar para no desvanecerse.

³ Fuente: Memoria Anual 2005, 95ª Asamblea Nacional, Asociación de Guías y Scouts de Chile.

⁴ Fuente: Dirección de Desarrollo Institucional, Asociación de Guías y Scouts de Chile (<http://www.guiasyscoutschile.cl>).

IV. OBJETIVOS

IV.1 Objetivo General

- Instalar prácticas de Gobierno Corporativo para aplicar en la AGSCh que pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos de la institución.

IV.2 Objetivos Específicos

- Entregar recomendaciones enfocadas a la Estrategia, la Organización, las Fuentes de Financiamiento, la Utilización de Recursos y la Comunicación (externa e interna) de la institución.
- Diseñar artefactos que permitan realizar un análisis comparativo entre aquellas ONG que han implementado reformas (o están en ese proceso) y el caso de la AGSCh.
- Elaborar tesis generales y propuestas de mejora para la institución.

V. MARCO CONCEPTUAL

V.1 Definición de Gobierno Corporativo

En este estudio se utiliza la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) como referente, que entiende por Gobierno Corporativo al conjunto de prácticas y mecanismos que regulan el funcionamiento e interrelación de los tres poderes dentro de una sociedad (Accionistas, Directorio y Alta Administración), y que por lo tanto:

- Proveen los incentivos apropiados al Directorio y a la Alta Administración para proteger los intereses de la Compañía y de sus Accionistas.
- Facilitan el monitoreo efectivo de tal modo de incentivar la creación de valor y el uso eficiente de recursos.

Las cinco categorías de principios de la OCDE son las siguientes:⁵

1. Los derechos de los accionistas.
2. El tratamiento equitativo.
3. La función de los grupos de interés.
4. Comunicación y transparencia.
5. Las responsabilidades del Consejo.

⁵ Detalle de los Principios de GC de la OCDE en Anexo C.

Esta definición de GC refleja la complejidad del tema, y para el caso particular de esta memoria, serán ocupados como referente y adecuados para el caso de esta ONG, dado que son los principios utilizados a nivel mundial por las compañías con fines de lucro y presentan una buena guía para ser aplicados en este trabajo. Las prácticas y mecanismos que determinan la estructura de gobierno de las empresas, no sólo están definidos dentro de un contexto regulatorio-legal, sino además dependen del nivel de madurez y profundidad del mercado de capitales, del poder relativo de otros *stakeholders* con intereses en el quehacer de la Institución y de factores internos clave como las prácticas al interior de la organización y la calidad del talento interno. En la literatura académica se conoce a los contribuyentes con inversiones específicas a la empresa como *stakeholders*, y en principio, todos ellos desean obtener un retorno razonable por sus inversiones.

V.2 Importancia del Gobierno Corporativo

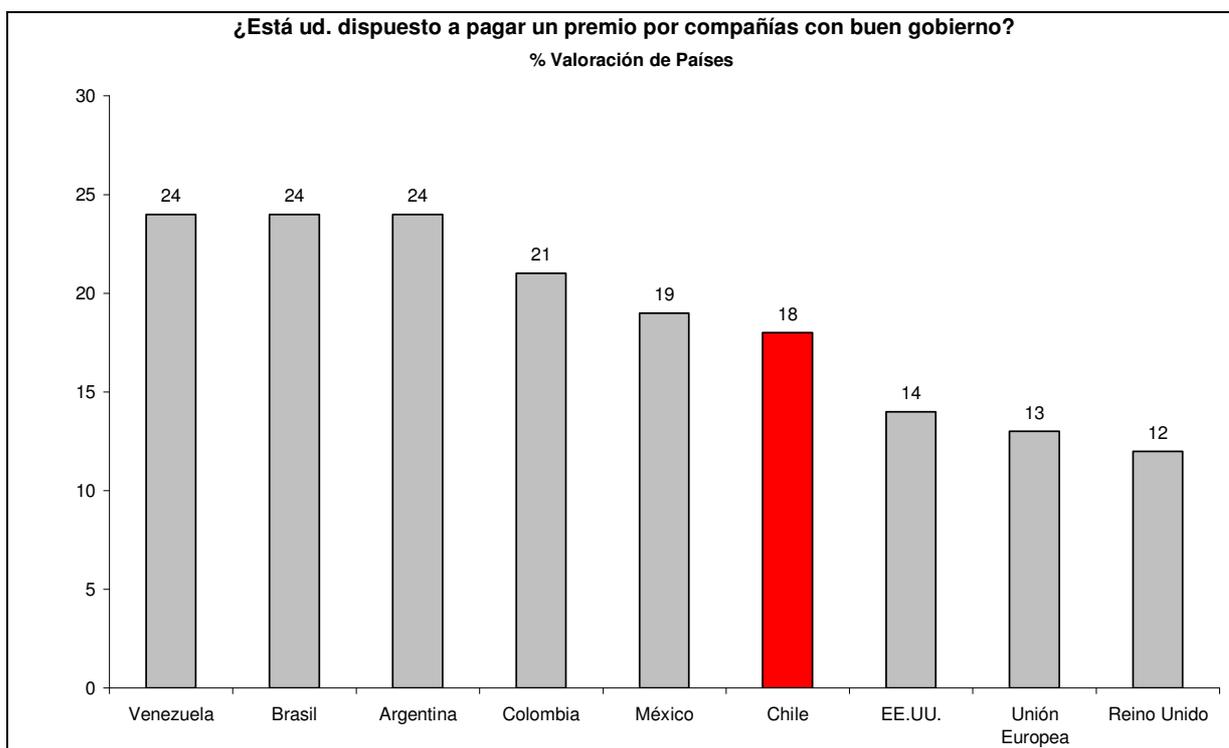
Una encuesta a inversionistas institucionales de los principales mercados del mundo, realizada por McKinsey & Company en 2002 (y revalidada en 2005), reflejó que tres de cada cuatro inversionistas se mostró dispuesto a pagar un “premio” por buen GC. Este “premio” se entiende como la diferencia de precio que el inversor estaría dispuesto a pagar por una empresa con buenas prácticas de GC respecto a otra empresa con similar desempeño financiero pero con prácticas que no son consideradas “buenas”.

La valoración de este premio es distinta entre países, siendo más alta en países con prácticas de GC menos adecuadas (supone un ratio P/E *–price to earnings–* constante y que, por ejemplo, los dividendos no cambian). El ratio P/E es un ratio del valor del precio por acción actual de una compañía, comparado con las ganancias por acción que recibe, es decir, el rendimiento de una acción en el mercado, normalmente evaluado para un período de doce meses.

De lo expuesto a continuación en la Figura N° 2, se puede obtener que:

- Los inversores valoran las buenas prácticas de GC, lo que se traduce en una disposición a pagar por éstas.
- Dentro de los países de América Latina, Chile aparece mejor posicionado con un premio del 18%, pero aún con un margen de diferencia importante con respecto a las economías más desarrolladas.

Figura N° 2: Importancia del Gobierno Corporativo



Fuente: McKinsey Global Investor Opinión Survey on Corporate Governance.

V.3 Beneficios de un “buen” Gobierno Corporativo

Según estudios realizados en 2007 por McKinsey & Company, un “buen” GC promueve una gestión eficaz y eficiente de la empresa de forma tal de maximizar su valor de largo plazo para los accionistas. En este ambiente propicio, el Directorio robustece la estrategia, aplica su liderazgo y ejerce el control necesario para que se cumplan las metas establecidas. La Alta Administración, por su parte, puede contar con la claridad estratégica y los incentivos apropiados para poner foco en tomar e implementar decisiones que crean el mayor valor para los accionistas.

Dentro de los beneficios de tener buenas prácticas de GC, están los siguientes (en orden ascendente):

Atenuar riesgos

- Una supervisión efectiva del Directorio:
 - i. Reduce el riesgo de fraudes y malos manejos.
 - ii. Mejora la capacidad para manejar otros *stakeholders*.
 - iii. Mejora la capacidad para satisfacer a clientes, empleados y proveedores.

- Controles internos fuertes ayudan a mejorar la integridad de los resultados financieros tanto de corto como de largo plazo.
- “Buenos” gobiernos promueven culturas que incentivan el cumplimiento de normas y metas.

Ganar la confianza del mercado

- Un alto nivel de confianza en el GC de la empresa conlleva a:
 - i. Un mejor precio de la acción.
 - ii. Menor costo de capital.
 - iii. Acceso a mayor capital externo.
- Para mercados emergentes, gobiernos corporativos más sólidos atraen de forma más efectiva a prominentes inversores globales.

Mejorar la competitividad

- Un Directorio de alta calidad y bien informado puede ir más allá de su rol de administrador y añadir valor a través de su contribución a:
 - i. Desarrollo de la Estrategia.
 - ii. Dirección y orientación de la Alta Administración.
 - iii. Fortalecimiento de la cultura y valores corporativos.
- Una supervisión rigurosa del Directorio en materias sensibles y fundamentales de talento asegura que los puestos claves estén cubiertos con la gente indicada en el momento indicado.
- Sistemas de control interno que entreguen información correcta contribuyen también a que la Alta Administración tome las mejores decisiones.

Lo anterior muestra que un “buen” GC empieza a crear valor y no sólo a evitar su destrucción. Las prácticas de buen GC comienzan por cumplir con la ley y con los estándares éticos demandados por el entorno en el cual la empresa realiza sus actividades. Sin embargo, pensar en un “buen gobierno” simplemente desde la perspectiva de “cumplir”, de alguna forma desestima el enorme potencial de creación de valor que significan mejores prácticas de GC.

Aminorar los riesgos del negocio, gracias a una supervisión efectiva del Directorio y al establecimiento de mecanismos de control interno, no sólo permiten que la compañía evite las consecuencias de manejos inadecuados o fraudes. Además, a través del “cumplimiento” de normas la compañía se beneficia, y este sentido de “cumplimiento” es traspasado también a ámbitos del desempeño individual y colectivo.

Adicionalmente, contar con “buenas prácticas” de GC facilita que la compañía adquiera un mayor nivel de confianza del mercado de capitales y financiero, lo que puede traducirse en un menor costo de capital o un precio mayor de la acción en el caso de compañías transadas en bolsa. Además, la compañía tiene la opción de acceder a una mayor diversidad de capitales ya que inversionistas extranjeros podrían verse más interesados en ella.

Finalmente, un GC con “mejores prácticas” tiene Directorios de alta calidad y bien informados que contribuyen activamente al desarrollo de la estrategia del negocio. Además, los Directores se involucran fuertemente en temas de gestión de talento, asegurando que las personas indicadas están liderando los distintos aspectos de la compañía y garantizando que la organización evalúa su desempeño constantemente. Tener una estrategia y competencias adecuadas, bajo una “dirección” con visión de largo plazo, permite que la Alta Administración pueda implementar las acciones que capturen valor en el corto, mediano y largo plazo. Consecuentemente, la competitividad de la compañía también mejora por la creación de un mayor valor para el Accionista.

V.4 El Directorio: “espíritu” del Gobierno Corporativo

Uno de los actores fundamentales dentro del GC es el Directorio. Éste se sitúa en una posición que lo define como intermediario de la relación entre los tres poderes de la sociedad: Accionistas, Directorio y Alta Administración. Este rol es “intermediario” dado que por un lado el Directorio guía, supervisa y controla a la Alta Administración representando y defendiendo los intereses de todos los Accionistas y por otro, el Directorio comunica a los Accionistas las inquietudes y proposiciones de la Alta Administración. En otras palabras, es el hilo conductor de la comunicación entre los tres poderes.

En este estudio se entenderá el funcionamiento del Directorio como la dimensión de GC que tiene relación con los mecanismos y prácticas que permiten que cumpla sus principales tareas en forma eficiente y eficaz. Conceptualmente, se entenderá en base al rol del Directorio y de sus integrantes, la estructura y los procesos del mismo.

V.5 El rol del Directorio

Resulta evidente suponer que un pilar fundamental para que una organización funcione en forma efectiva y eficiente, es que su rol esté bien definido y sea comunicado a todos quienes afectan o se ven afectados por el quehacer de esa organización. Es trascendental también que los distintos participantes de la organización tengan definidos sus roles y que estos se fortalezcan entre sí. El Directorio, en ese contexto, es también una organización que requiere de definiciones claras de roles, propósitos y prioridades.

En Chile, parece ser casi unánime que el rol del Directorio está definido más allá de las obligaciones que impone la ley. Esto es un excelente punto de partida, sin embargo no es una condición suficiente para que se asegure su efectividad. Además de la existencia de una definición del rol, es importante que ésta sea clara, no deje espacios para interpretaciones divergentes y no se superponga con los roles de la Alta Administración. Una forma sencilla y efectiva de contribuir a asegurar que el rol esté claramente definido es manifestarlo por escrito. Esto, a la vez, ayuda a cumplir otra condición necesaria que es comunicar este rol en forma clara a todas las personas que son afectadas por los procesos y decisiones del Directorio.

En este escenario, las empresas en Chile tienen todavía una importante oportunidad de mejorar la claridad y comunicación del rol del Directorio.

V.6 Adaptación de Gobierno Corporativo en Empresas a ONG

Para que una ONG tenga una administración exitosa, la misión debe estar ante todo, ya que trasciende más allá del presente de la institución; lo anterior se logra realizando una planificación estratégica que permita el cumplimiento de ella y de los objetivos de la institución, para así poder garantizar el rendimiento de la organización. Luego, se necesitan definir las metas a realizar para cada área clave de la entidad, examinándolas a fondo una por una, siendo una herramienta necesaria para poder evaluar cualquier institución continuamente. Por último, se deben considerar las relaciones humanas entre el personal, la junta directiva, los voluntarios y la comunidad en general, con asignación de tareas claras y generando un flujo simultáneo de información desde los que ejecutan el trabajo hasta la alta dirección y viceversa (Drucker, 1999).

Cornforth (2003) define el gobierno corporativo de una ONG como el sistema y los procesos correspondientes para asegurar su conducción general, efectividad, supervisión y responsabilidad.

En una ONG, el equivalente a la Junta de Directores de las empresas es la Junta de Consejeros. Hay características de la Junta que contribuirán a garantizar la eficiencia de las ONG (Callen et al. 2003; Herman y Renz, 2000, 2004). En lo que sigue, se examinarán estos elementos dentro de una Junta:

- **Tamaño:** La literatura empírica sobre las empresas, destaca que muchos miembros en una Junta causan problemas de comunicación, coordinación y de toma de decisiones, y conducen a una supervisión de la gestión poco eficiente (Eisemberg et al. 1998; Yermack, 1996). Estos problemas también se dan en las Juntas de Consejeros (Callen et al. 2003; O'Regan y Oster, 2005).
- **Composición:** Se distinguen dos elementos: el número de personas ajenas, es decir, aquellos miembros que no participan en el funcionamiento de la organización, y los cambios en el directorio. Aunque la presencia de algunas personas con información privilegiada, con conocimientos específicos sobre el funcionamiento de la organización pueden ser necesarias para la óptima toma de decisiones estratégicas (Baysinger y Hoskisson, 1990; Bhagat y Black, 1998), los participantes externos ofrecen un grado de independencia imprescindible para vigilar la gestión, no sólo en empresas (Baysinger y Butler, 1985; Rosenstein y Wyatt, 1990), sino también en ONG (O'Regan y Oster, 2005).
- **Rotación de los miembros:** Bajo el supuesto que, cuando algunos miembros salen de la Junta, sobre todo si son personas con información privilegiada, la Junta pierde algún conocimiento específico que es difícil de

sustituir (Gispert, 1998; Rosenstein y Wyatt, 1990), asimismo la excesiva rotación de los consejeros revela una Junta debilitada que normalmente se traduce en ineficacia de la supervisión (Brudney y Murray, 1998; Eldenburg et al. 2004).

- **Comités ejecutivos:** La estructura interna del directorio puede ser modificado por el uso de comités ejecutivos y por el número de reuniones de estas comisiones por año. Aunque las ONG son menos complejas que las empresas, un comité ejecutivo es una manera más sencilla de hacer que Juntas sobre-dimensionadas operen (Brudney y Murray, 1998; Houle, 1989).
- **Reuniones de la Junta:** Estudios como los de Brudney y Murray (1998) notan que los consejeros que no asistan o participen en las reuniones de la Junta son un indicador de problemas de administración.

Luego de lo anterior, la definición de GC de la OCDE fue adaptada y complementada tomando en cuenta principios generales y orientaciones para un buen GC en ONG, presentados en detalle en el Anexo D, destacando los siguientes:

1. Los derechos de los accionistas.
 - El buen GC es una forma básica de responsabilidad
2. El tratamiento equitativo.
 - El buen GC tiene una estructura formal
 - Las ONG promueven los estándares éticos y profesionales más elevados
3. La función de los grupos de interés.
 - Las ONG son responsables ante sus comunidades
4. Comunicación y transparencia.
 - Las ONG llevan adelante una administración y movilización de recursos responsable
 - Las ONG dan respuesta a las comunidades a las que sirven
5. Las responsabilidades del Consejo.
 - El buen GC involucra la separación de la Junta de Consejeros y la gestión (administración)
 - Las ONG son organizaciones basadas sobre su misión
 - El directorio realiza una toma de decisiones informada

VI. METODOLOGÍA

La metodología establece tres herramientas complementarias entre sí: diagnóstico *outside-in* utilizando una planilla de evaluación, encuestas de opinión y entrevistas en profundidad a Presidentes, miembros de Directorio y Directores Ejecutivos de distintas ONG.

- a. **Encuestas:** Es importante destacar que las encuestas no tienen como propósito lograr resultados con alta confianza estadística, sino explorar el tema en mayor profundidad.
- Encuesta aplicada a los Grupos Guías-Scouts dentro del país (Anexo E).

La encuesta es trabajada por los Consejos de Grupo y pretende hacer un levantamiento de información de la AGSCh, determinando los niveles de satisfacción con el nivel nacional (Dirección Ejecutiva y Consejo Nacional), el tratamiento equitativo y derechos de sus miembros e identificar las principales áreas de mejora. Tendrá la siguiente estructura:

- i. Percepción de la institución y principales problemas
- ii. Percepción del Consejo Nacional (Directorio) y Comité Ejecutivo
- iii. Sobre las líneas de representación
- iv. Sobre los mecanismos de control

Los objetivos que pretende satisfacer la encuesta son los siguientes:

- Obtener información que permita la construcción de un plan estratégico para la AGSCh.
 - Conocer la situación actual de la AGSCh tomando en cuenta las particularidades de cada una de las áreas de consulta: Líneas de Representación, Participación, Toma de decisiones, Estructura, Autonomía y Mecanismos de Control.
 - Obtener insumos como fortalezas y debilidades que permitan una construcción del plan sobre una base objetiva.
 - Generar lineamientos que permitan definir los principales objetivos para la construcción del plan estratégico.
- b. **Diagnóstico outside-in:** análisis en base a información pública de otras Asociaciones Scouts. Para realizar el diagnóstico, se evaluarán los siguientes elementos, que serán tabulados en una planilla:
 - **Composición y prácticas del Directorio:**
 - i. Tamaño del Directorio
 - ii. Número de Directores independientes⁶
 - iii. Código escrito de funcionamiento del Directorio
 - iv. Duración en el Directorio y posibilidad de reelección

⁶ NOTA: Un director independiente puede definirse como aquel integrante del órgano de dirección de la sociedad que no tiene vínculo alguno con el grupo que la controla ni con el *management* que la gestiona, que no desempeña en ella tareas ejecutivas y que goza de capacidad de decisión y peso propio, con los que ejerce la función de equilibrio ante los diversos intereses que confluyen en el seno de un directorio (Lefort y Wigodski, 2008).

v. Periodicidad de reuniones

Lo anterior para hacer un análisis comparado con otras organizaciones similares, según su año de fundación o cantidad de miembros que participan de ellas, también considerando su última reforma estatutaria realizada.

- c. **Entrevistas:** entrevistas en profundidad a expertos, miembros de Juntas Directivas y Ejecutivos de ONG y otras Asociaciones Scouts, para validar los resultados del estudio y refinar las sugerencias de mejora.

Las entrevistas serán individuales, pretenden validar y fortalecer las conclusiones del estudio, y tendrán la siguiente estructura (Anexo F):

- Antecedentes del Entrevistado
- Contexto del estudio
- Discusión sobre prácticas actuales de funcionamiento del Directorio y la Organización
 - i. El rol del Directorio:
 - Separación de roles
 - Nivel de involucramiento actual del Directorio en temas críticos
 - ii. La estructura del Directorio:
 - Uso de Comités
 - Tamaño del Directorio
 - Criterios de selección de Directores
 - Habilidades clave
 - Composición del Directorio
 - iii. Los procesos del Directorio:
 - Las reuniones del Directorio
 - La toma de decisiones
 - La información y preparación previa
 - Mecanismos de evaluación del desempeño
 - iv. Otros ámbitos de GC:
 - Accionistas minoritarios

VI.1 Diseño de Herramientas de Exploración

Dado que se quiere obtener información de un tema incipiente en el contexto nacional a nivel de ONG, se han diseñado instrumentos que permitan explorar la organización y los resultados serán contrastados con los indicadores y datos ya establecidos previamente para casos de empresas lucrativas.

VI.1.1 Definición de los Temas y Variables de Exploración

A continuación se presenta un programa de trabajo donde se enmarca la presente memoria. Es necesario recordar que se realiza con conceptos académicos y conceptos empíricos obtenidos de los datos.

Los cinco principios expuestos en el capítulo V.6 para reflejar el “buen gobierno” en todo nivel dentro de la AGSCh (nacional, zonal, distrital, grupal), son estudiados a través de los siguientes temas:

1. Los derechos de los accionistas.
 - Análisis de la situación actual del proceso democrático en la AGSCh, a nivel nacional, zonal, distrital y grupal.
2. El tratamiento equitativo.
 - Considerar las actuales estructuras de la AGSCh y cómo éstas demuestran integridad y democracia.
 - Considerar la efectividad de la participación de las zonas, distritos y grupos en el GC de la AGSCh.
3. La función de los grupos de interés.
 - Definir los socios de la AGSCh en el contexto del GC y analizar la actual relación con ellos.
 - Considerar cómo las relaciones con todos los socios pueden ser fortalecidas y ampliadas mediante el GC de la AGSCh.
 - Considerar los vínculos de la AGSCh con otros organismos y cómo tales vínculos contribuyen a la aceptación de la AGSCh como representante del Movimiento Guía-Scout en Chile.
 - Considerar el papel de los voluntarios en el GC de la institución y cómo se puede incrementar la efectividad de éstos.
4. Comunicación y transparencia.
 - Considerar las actuales estructuras de la AGSCh y cómo éstas alientan y aseguran la responsabilidad y la transparencia.
 - Considerar las estructuras actuales de la AGSCh en el contexto de la promoción de la unidad del Movimiento Guía-Scout en el país.
 - Considerar las implicaciones para el GC de la AGSCh que tienen las necesidades globales de captación de fondos del Movimiento.
5. Las responsabilidades del Consejo.
 - Considerar cómo se deciden las prioridades estratégicas de la institución y se supervisa su implementación.

En general, se quiere analizar la situación actual de la AGSCh y del Movimiento Guía-Scout fuera del país, para formular propuestas para reforzar tal situación mediante el GC de la AGSCh. Para profundizar los temas planteados, se definen las siguientes variables a analizar:

1. Los derechos de los accionistas.
 - Estatuto y Reglamento de la institución.
 - Sistemas de elección utilizados.
 - La Asamblea Nacional y su representación (a nivel nacional, distrital).
2. El tratamiento equitativo.
 - El trabajo en los Territorios (Zonas y Distritos) y sus inter-relaciones.
 - Responsabilidades de las líneas de representación y ejecución.
3. La función de los grupos de interés.
 - Relaciones externas.
 - Vínculos de la institución con otras ONG u organismos privados.
 - Relaciones con otros *stakeholders*.
 - Voluntariado en la institución.
4. Comunicación y transparencia.
 - Captación y utilización de fondos.
 - Rendición de cuentas interna.
 - Agilidad y eficiencia operativa.
 - Autonomía de las Zonas y Distritos.
 - Comunicaciones.
5. Las responsabilidades del Consejo.
 - Misión y Visión de la institución.
 - Planificación Estratégica.
 - Prácticas internas del Consejo Nacional.
 - Separación de Roles (Consejo Nacional, Dirección Ejecutiva).
 - Responsabilidades del Consejo Nacional.
 - Responsabilidades de la Dirección Ejecutiva.

VI.1.2 Elaboración de Herramientas de Exploración

- Diseño pauta de entrevista

Las entrevistas están diseñadas para un tiempo de conversación aproximado de 30 minutos y el relato de los entrevistados es utilizado como fuente de información principal del presente estudio. Dado esto, y a pesar que la pauta de entrevistas contiene preguntas específicas, la conversación se dará en torno a los cuatro puntos presentes en ella. Los temas son: antecedentes del entrevistado, contexto del estudio, discusión sobre prácticas actuales de funcionamiento del Directorio y la Organización, y discusión sobre obstáculos para la implementación de mejoras, como se detalla en el Anexo F.

- Herramienta de registro de entrevistas

Las citas extraídas de las entrevistas serán registradas en una planilla Excel de elaboración propia que se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1: Matriz de registro información entrevistas.

Número	Origen	Extracto	Tema 1	Variable	Tema 2	Variable

Donde la columna “Número” indica el número de citas que se obtienen de un entrevistado, la columna “Origen” indica si tiene relación con el mundo scout, la columna “Extracto” contendrá la cita textual seleccionada de los entrevistados, las columnas “Temas” contienen los temas donde se clasifica la respectiva cita, las columnas “Variables” contienen la variable asociada al tema donde se ubica la cita correspondiente.

Los siguientes cuadros contienen las referencias posibles de los perfiles:

Cuadro N° 2: Origen de los entrevistados

Origen	
Detalle	Abreviación
Scout	S
No Scout	N

Cuadro N° 3: Grado de participación de los entrevistados

Grado de Participación	
Detalle	Abreviación
Miembro AGSCh	CHI
No miembro AGSCh	NMA
Otra Asociación Scout	OAS
Otra ONG	SFL
Experto	EXP

Cuadro N° 4: Rol del entrevistado

Rol	
Detalle	Abreviación
Directorio Vigente	D
Ejecutivo Vigente	E
Normativa	N
Governance	G
Antiguo Ejecutivo	A

La categorización de los entrevistados será del tipo:

Origen_Grado de Participación_Rol

Así, por ejemplo, cuando se entreviste a una persona relacionado al Movimiento Scout, que es miembro de Otra Asociación Scout y es Ejecutivo Vigente de la Institución, sus citas estarán asociadas al origen "S_OAS_E".

- Diseño planilla de composición y prácticas de Directorios de Asociaciones

Cuadro N° 5: Matriz de Registro de Consejos Scouts

País	Año de Fundación	Membresía Total	Número de Consejeros	Años en el cargo	Posible reelección	Proceso de elección	Años consecutivos en Consejo Nacional	Periodicidad de Reuniones	DEN	Última Reforma Estatutaria	Observaciones sobre el Consejo o sus integrantes.

VI.1.3 Entrevistados

Como parte de este trabajo, se han contactado a distintas personas que están vinculadas con ONG, con el Movimiento Scout Mundial -a través de la Oficina Scout Región Interamericana (OSI)-, o al interior de la AGSCh. Además, se entrevista a dos expertos, uno en Normativa y otro en Gobierno Corporativo (Anexo G).⁷

⁷ NOTA: A los expertos no se les aplicó la pauta de entrevista planteada en el Anexo F.

1. Adolfo Rojas, Consejero Nacional AGSCh.
2. Alejandra Álvarez, Vice Presidenta Nacional AGSCh.
3. Alfredo Acosta, Encargado de Publicaciones de la Dirección de Métodos Educativos, Scouts del Ecuador.
4. David Silva, Director Ejecutivo Nacional, Scouts de Nicaragua.
5. Eduardo Winser o.m.d., Asesor Religioso Nacional AGSCh.
6. Gabriel Oldenburg, Director Regional Interino OSI.
7. Gerardo González, Presidente Ejecutivo Centro de Formación Picarquín.
8. Giuseppina Oliva, Secretaria Consejo Directivo Nacional, Scouts Dominicanos.
9. Josefina Gana, Psicóloga, Sub Directora Ejecutiva En Todo Amar y Servir.
10. Juan Yáñez, Director Ejecutivo Nacional AGSCh.
11. Julio Robles, Director Ejecutivo Nacional AGSCh (1999-2004).
12. Nora Ruiz, Tesorera Nacional AGSCh.
13. Orlando German, Director de Operaciones, Scouts de Venezuela.
14. Patricio Cavada, Abogado Experto en Estatutos de ONG.
15. Raúl Del Cid, Director Ejecutivo Nacional, Scouts de Honduras.
16. Renato Bustamante, Director Ejecutivo Nacional AGSCh (2004-2007).
17. Rodrigo Herrera, Director Ejecutivo Greenpeace Chile.
18. Sergio Granja, Coordinador Nacional de Voluntariado, Dirección de Personas. Hogar de Cristo.
19. Teodoro Wigodski, Ingeniero Civil Industrial, Experto en Gobierno Corporativo.

VII. ANÁLISIS DE RESULTADOS

VII.1 Procesos Seguidos Durante el Estudio

- Proceso altamente participativo para formular recomendaciones para la institución:
 - Participaron más de 100 voluntarios y personal remunerado en todo el país, desde los diferentes organismos de la AGSCh, Oficina Scout Mundial - Región Interamericana, otras Asociaciones Scouts de la Región (Scouts de Ecuador, Honduras, República Dominicana y Venezuela), representantes de otras ONG (Hogar de Cristo, En Todo Amar y Servir, Greenpeace) y expertos en Gobierno Corporativo y normativa de ONG.
 - Visitas en terreno y asistencia a asambleas:
 - a. Sesión Consejo Nacional, Oficina Nacional.
 - b. Sesiones de Trabajo Comisión de Reforma. Consejo Nacional AGSCh.
 - c. Reunión Comisión Nacional de Pastoral Católica, Hacienda Picarquín.
 - d. Reunión Equipo Nacional, Hacienda Picarquín.
 - e. 98ª Asamblea Nacional Ordinaria, Campo Escuela Callejones.
 - Buena interacción y resolución de problemas con los miembros de la Comisión de Reforma, el personal de la Oficina Scout Nacional y otros

- representantes de la AGSCh.
- Completado por las conclusiones de una encuesta a los Grupos de la AGSCh, el Análisis Comparativo y las Entrevistas.
 - Las recomendaciones se basan en los hechos, y por medio de una imparcial y objetiva evaluación de las oportunidades y soluciones.
 - Un ejercicio pragmático puede obtenerse dentro de los límites prescritos por el Estatuto de la AGSCh.
 - Las reuniones de la Comisión de Reforma celebradas durante el estudio se centran en los debates sobre los resultados de las encuestas.

VII.2 Corporaciones de Derecho Privado Sin Fines de Lucro

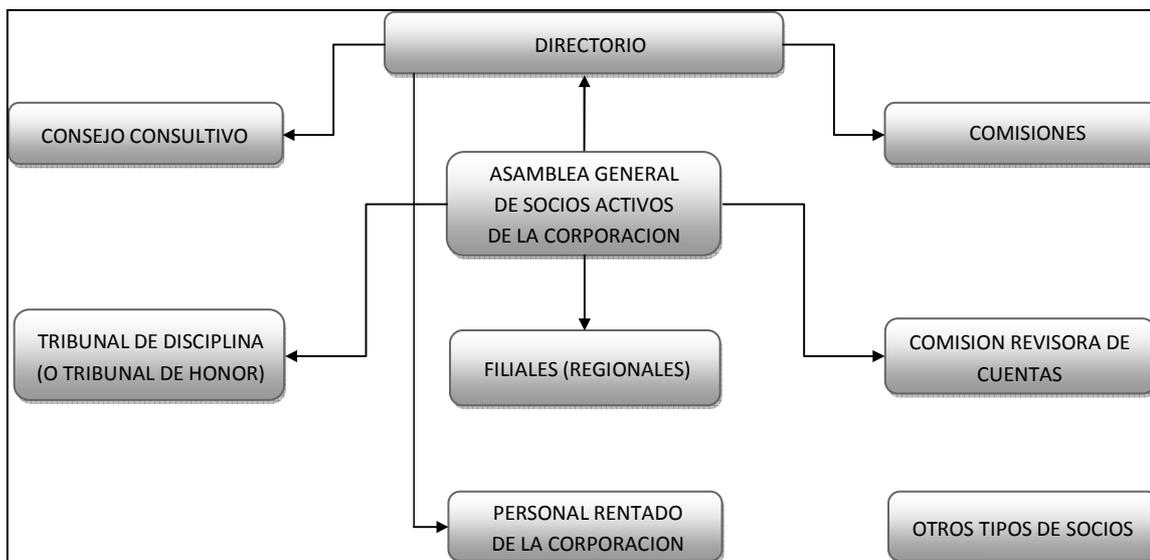
Como se menciona anteriormente, la AGSCh es una Corporación de Derecho Privado Sin Fines de Lucro, por lo que debe ceñirse a los dictámenes de la Ley Chilena al respecto; en particular, el Decreto N° 110 de 1979 (última modificación: Decreto N° 679, 13.02.2004) expone lo siguiente:

Artículo 25.- El Presidente de la República podrá cancelar la personalidad jurídica a una corporación desde el momento en que la estime contraria a las leyes, al orden público o a las buenas costumbres, o no cumpla con los fines para que fue constituida o incurra en infracciones graves a sus estatutos.

No obstante, podrá dejarse sin efecto esa medida si se probare, dentro de los tres meses siguientes de la fecha de publicación del decreto de cancelación, que ella fue producto de un error de hecho.

El Ministerio de Justicia podrá practicar por sí o a través de otras dependencias del Estado, la correspondiente investigación para verificar los hechos justificativos de la cancelación, como asimismo, para constatar la existencia del error de hecho a que se refiere el inciso precedente.

Figura N° 3: “ESTRUCTURA DE UNA CORPORACION SIN FIN DE LUCRO”



Fuente: Decreto N° 110 de 1979. Ministerio de Justicia.

Respecto a lo anterior, al revisar la realidad actual de la AGSCh respecto a la conformación de su Consejo Nacional y contrastarlo con las diversas características que corresponden al Directorio dentro de una Corporación Sin Fines de Lucro (Anexo H), se encuentra una falencia legal en su constitución. El estatuto de la AGSCh menciona lo siguiente:

Art. 36 El Consejo Nacional está compuesto por:

- a. Doce miembros elegidos en la forma que se establece en el artículo 38.
 - b. El Anterior Presidente Nacional.
 - c. El Director Ejecutivo Nacional.
 - d. El Asesor Religioso Nacional.
- (...)

Art.38 El Consejo Nacional será elegido de la siguiente forma:

- a. Los doce consejeros indicados en la letra a. del artículo 36, serán elegidos parcialmente por tercios en la Asamblea Ordinaria Anual, en un solo acto, pudiendo cada elector votar por tres candidatos, no marcando más de una preferencia por cada uno.
- (...)
- b. El Director Ejecutivo Nacional será elegido en la Asamblea Nacional que corresponda.
- (...)
- c. El Asesor Religioso Nacional será designado por el Consejo Nacional, por la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio, y se incorporará al

Consejo Nacional con derecho a voz y voto.

Todas las elecciones establecidas en este artículo serán secretas.

Art. 39 El Consejo Nacional dirige la Corporación en conformidad a las normas legales, al Estatuto, al Reglamento, a los acuerdos de la Asamblea Nacional y a las normas complementarias que él mismo dicte. En receso de la Asamblea Nacional, es la autoridad máxima de la Asociación. En cumplimiento de esta finalidad fundamental, sus atribuciones son:

(...)

h. Contratar, destinar y remover al personal de la Corporación.

Art.52 No podrán ser Consejeros Nacionales las personas que estén dentro de la siguiente situación inhabilitante:

a. Ser miembro del personal de la Corporación, con la excepción del Director Ejecutivo Nacional, como el de las otras entidades legales que se hayan creado por iniciativa de la Asociación.

Art.56 Corresponde al Director Ejecutivo Nacional:

(...)

k. Proponer al Consejo Nacional las personas para ser contratadas, destinadas o removidas.

Según la Ley Chilena, y tomando un extracto del Anexo H, se tiene que:

Características del Directorio:

Dirige y administra la Corporación.

Es elegible, renovable periódicamente.

Todos sus miembros son *ad-honorem*.

Deben formarse por un número impar de Directores.

Acepta el ingreso de socios activos.

Características del Personal Rentado de la Corporación:

No pueden ser Directores, de la Comisión Revisora de Cuentas ni del Tribunal de Disciplina.

Reciben sueldo u honorario.

Se rigen por derecho común.

En consecuencia, la institución está cometiendo una ilegalidad, al ser el Director Ejecutivo Nacional miembro del personal remunerado de la Corporación, y a la vez, miembro del Consejo Nacional, con derecho a voz y voto. Además, se suma la posibilidad que haya conflictos de interés, por ejemplo, al tener que proponer personal para contratar para la Corporación (como menciona el Art. 56, letra k), y como miembro del Consejo Nacional hacer uso de su atribución dispuesta en el Art. 39, letra h. Luego, debe realizarse una corrección en el Estatuto, en los artículos 36 y 52, teniendo como posibles soluciones las siguientes:

- El Director Ejecutivo Nacional puede pertenecer al Consejo Nacional, sólo con derecho a voz.
- El Director Ejecutivo Nacional no pertenece al Consejo Nacional y sólo es invitado a sus sesiones a solicitud del propio Consejo.

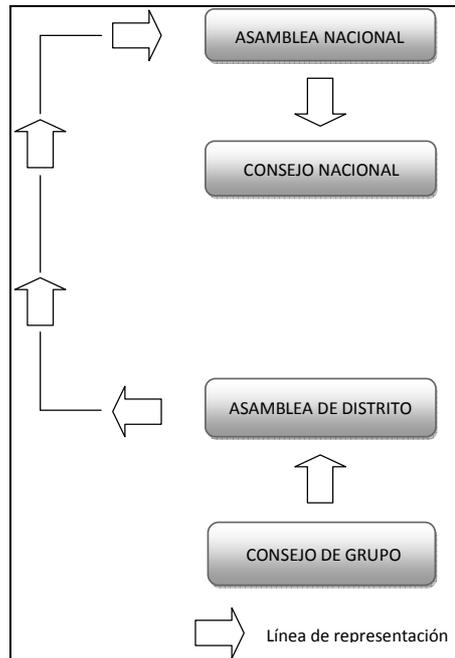
Asimismo, la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS), a través de su Oficina Regional Interamericana (OSI), sugiere que la Estructura de una Asociación Scout sea como se observa, a continuación, en las figuras N° 4 y N° 5. En los Anexos I y J, se observan con mayor detalle las propuestas a Nivel Nacional y Distrital respectivamente.

En las líneas de representación, las autoridades son elegidas, voluntarias y colegiadas, y deciden objetivos y políticas. El Consejo de Grupo es la autoridad máxima a nivel de Grupos y tiene representación en el Distrito.

El Distrito tiene por misión coordinar el funcionamiento y formación de los Grupos, apoyando sus necesidades y siendo un puente con las otras estructuras de la Asociación. Es la estructura intermedia de la Asociación que corresponde a la organización local y comprende una comuna o varias, una provincia o varias o una parte claramente delimitada de ellas. El organismo máximo del Distrito es la Asamblea de Distrito, formada por los Delegados de los Grupos, el Director de Distrito y los Delegados a la Asamblea Nacional. Los Coordinadores Distritales asistirán a sus reuniones con derecho a voz.

La Asamblea Nacional es la máxima autoridad de la Corporación y representa al conjunto de sus miembros. En receso de la AN, es la autoridad máxima de la Asociación.

Figura N° 4: Líneas de Representación



Fuente: OMMS, Región Interamericana

En la línea de coordinación y ejecución, las autoridades son designadas, voluntarias o ejecutivas, individuales o colegiadas, y su labor es diseñar y aplicar planes de acuerdo a las políticas.

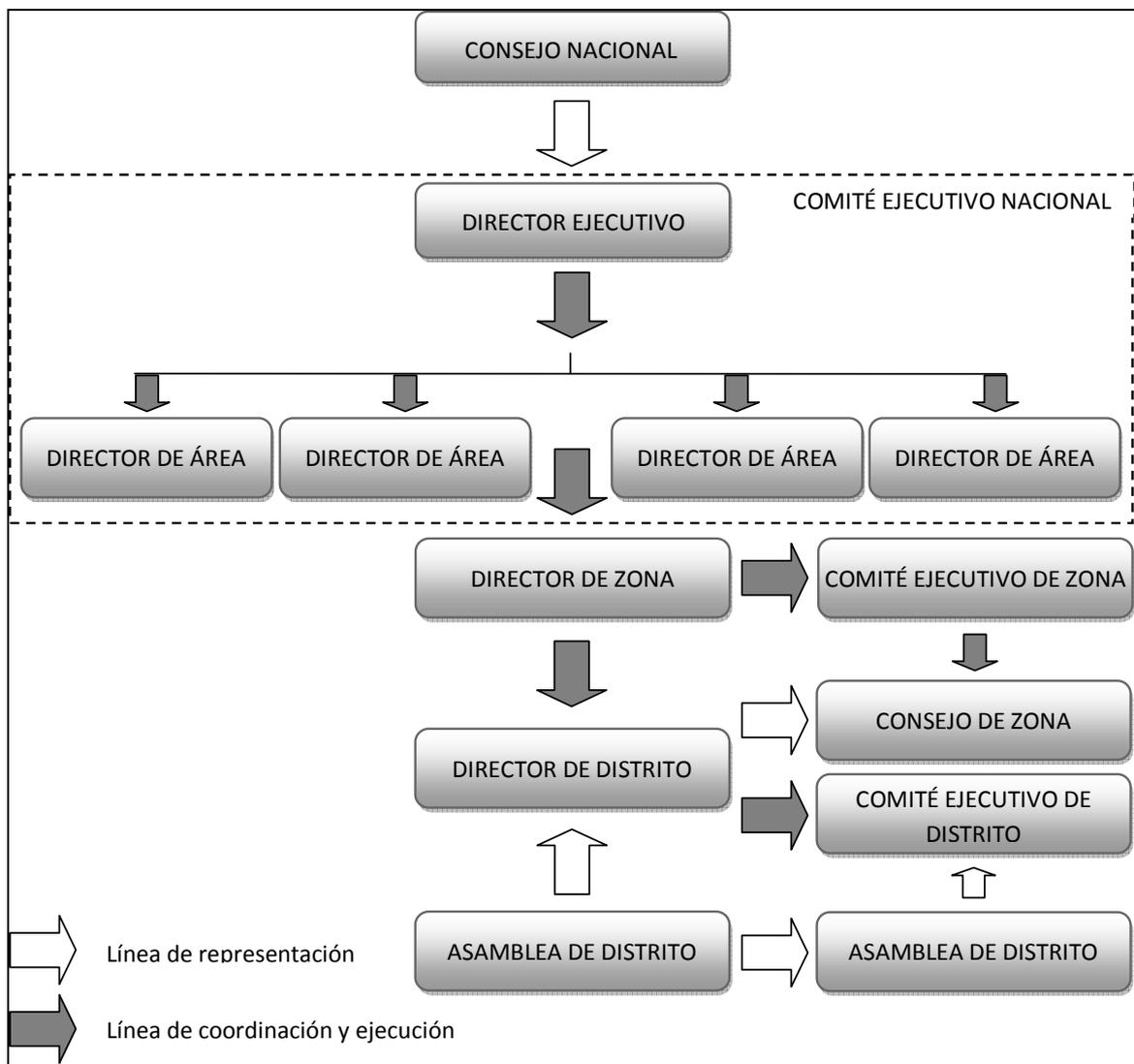
La Zona es el nexo entre el nivel nacional y los territorios, coordinando la gestión de los Distritos, generando con ellos acciones que cubran las necesidades de los Grupos de su jurisdicción y formando equipos de trabajo para tal efecto.

El Director de Zona es designado por el Director Ejecutivo Nacional de una terna propuesta por el respectivo Consejo de Zona.

El Consejo de Zona es la máxima autoridad del territorio. Está compuesto por el Director de Zona, quien lo preside, y los Directores de Distrito. Además participan con derecho a voz los Coordinadores Zonales de Rama, de Formación y Administración, y los Coordinadores de Localidad.

El Comité Ejecutivo Nacional está compuesto por el Director Ejecutivo Nacional, quien lo dirigirá, y por los Directores que determine el Reglamento. El Director Ejecutivo Nacional será elegido en la Asamblea Nacional que corresponda.

Figura N° 5: Línea de Coordinación y Ejecución



Fuente: Organización Mundial del Movimiento Scout, Región Interamericana

Según lo anterior, el Consejo Nacional debiera designar al Director Ejecutivo Nacional, y éste a su vez, al equipo de trabajo necesario para poder implementar y ejecutar los planes de acuerdo a las políticas definidas por el Consejo Nacional. El Consejo Nacional asimismo puede remover al Director Ejecutivo cuando lo estime conveniente, si no cumple con lo mandado.

VII.3 Resultados Encuesta⁸

Los resultados que entrega la encuesta aplicada a la estructura base de la AGSCh, permite considerar directrices para ser contempladas por la institución para su planificación a futuro. La selección de la muestra, se constituyó considerando la membresía nacional, agrupando los Grupos Guías y Scouts por zonas y sacando una muestra representativa aleatoria de cada una, proporcional al porcentaje de la membresía total que representaba.

Además, para minimizar los errores en la recolección de la información, se utiliza el siguiente procedimiento:

- Elaboración del instrumento.
- Revisión y ajustes del mismo.
- Realización de jornadas en terreno, a nivel de Grupo, de Distrito y de Zona: mediante estas instancias se logra que participen representantes de todos los sectores, a quienes se les brinda una capacitación sobre el instrumento y su forma de aplicación, de modo que al aplicarlo no se presentaran problemas de interpretación, ni por los encuestadores, ni por los entrevistados.
- Luego de las últimas correcciones, se envía la consulta a nivel nacional a través de la Secretaría del Consejo Nacional, con la ayuda de la base de datos proporcionada por la Dirección de Desarrollo Institucional.
- Para la recepción de las encuestas realizadas, cada Zona o Distrito utiliza los mecanismos más efectivos en recolección o recepción de la información, y envía a la Dirección de Desarrollo Institucional y/o a la Secretaría del Consejo Nacional.

Finalmente, antes de proceder al ingreso de los datos recibidos, los cuestionarios son revisados minuciosamente para detectar omisiones o posibles errores que se hubieran cometido en el proceso. Después se procede a la codificación de las encuestas y cuando éstos han sido digitados, se procede a guardarlos, con el fin de tenerlos seguros para consultas posteriores.

Respecto a los resultados obtenidos, se propone que la institución debe enfatizar los esfuerzos en ciertas áreas claves, pudiendo los encuestados optar por tres alternativas dentro de las posibles: un 49,2% pide mayor énfasis en el trabajo del programa de jóvenes, otro 49,2% se inclina por preocuparse de las fuentes de financiamiento y la utilización de esos fondos, y un 39,7% está interesado en generar estructuras flexibles y procesos fluidos que respondan a las necesidades. La inquietud

⁸ El detalle de los resultados de la encuesta aplicada, se puede revisar en detalle en el Anexo K

por las fuentes de financiamiento y la utilización de esos fondos está asociada a una mala evaluación de la situación económica de la institución (un 54% de los encuestados la califica de esta forma).

Por otro lado, respecto a la conformación del Consejo Nacional, un 62% propone que lo integre 1 consejero que represente a cada Zona del país (existen 23 Zonas actualmente), rechazando continuar con la situación actual, donde no existen parámetros de elección de los miembros del Consejo, y que está compuesto por 15 personas, siendo la mayoría de la Región Metropolitana.

La Asamblea Nacional es la máxima autoridad de la AGSCh y un 40% opina que la manera de ser representados en ella debe seguir siendo a través de los Directores de Distrito y sus delegados. No obstante, un 25% considera que cada Grupo del país (existen 600 Grupos a nivel nacional aproximadamente) debiera tener un representante directo en ella.

Cerca del 30%, hace una mala evaluación tanto de la gestión ejecutiva, como del gobierno de la Institución (Consejo Nacional), un 90% de los encuestados considera estas estructuras lejanas a los Grupos y un 40% manifiesta que provocan desconfianza en los mismos. Como consecuencia de lo anterior, hay más de un 40% de Grupos que ni siquiera conoce el desempeño de la Institución, ni sus organismos directores.

En el caso de las Asambleas de Distrito, un 60% respalda la propuesta actual de tener un representante por unidad constituida según lo define el Reglamento. Ahora, cuando se refiere al derecho de voto, se genera un empate técnico entre la situación actual (un 28% de las respuestas son afirmativas al derecho a voto siendo miembro activo de la AGSCh), otro 26% postula que un Grupo equivale a un voto y un 27% opina que mantendría la situación actual, pero eliminando la condición de poder ejercer el voto sólo siendo miembro activo de la institución.

En el caso del cargo de Director Ejecutivo, un 47% apoya que sea elegido por parte de la Asamblea Nacional (situación actual), y un 46% opta por que sea el Consejo Nacional quien lo designe.

Sobre los Directores de Zona, miembros del Equipo Nacional, la encuesta arroja un 65% que respalda la elección del cargo a través de una Asamblea Zonal. Actualmente, la Zona propone una terna al Director Ejecutivo, designándolo él entre esas opciones.

Respecto a las tomas de decisiones en los organismos territoriales, un 35% privilegia la votación de los presentes en esas instancias, pero eliminando el requisito de ser miembro activo de la Institución. Además, se observa un alto grado de participación en ellas, donde más del 70% de los Grupos, a través de algún representante, asiste al menos al 75% de estos Consejos Territoriales.

Para la gestión de los Grupos, se utilizan las herramientas disponibles diseñadas por la AGSCh en un alto porcentaje (indicado entre paréntesis), tales como: formulario de rendición de cuentas (70%), actas de reuniones (60%), plan de Grupo (51%), inventario (45%), sistema de evaluación de desempeño (43%), libro de control financiero (38%), y presupuesto anual (33%).

Finalmente, los organismos de resolución de conflictos estipulados en el Estatuto (Cortes de Honor: Nacional y Territorial), no son utilizados por los Grupos como ayuda, casi la totalidad lo resuelve a nivel de su propio Consejo de Grupo (un 91% de los Grupos respondió afirmativamente esta opción).

Estos resultados, pueden ser considerados a futuro para una posible modificación de Estatuto, Reglamento y posterior Planificación Estratégica de la Institución, sin desmerecer las otras áreas de trabajo de la AGSCh.

VII.4 Análisis Comparativo de Otras Asociaciones Scouts

La AGSCh es miembro oficial de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) y de la Asociación Mundial de Guías Scouts (AMGS). Cada entidad tiene una oficina representante para el continente americano, la Oficina Scout Interamericana (OSI) y la Región del Hemisferio Occidental, respectivamente. En particular, la OSI tiene sede en nuestro país y se toma como referencia para la búsqueda de información.

A continuación, se detallan las Asociaciones Guías, Asociaciones Scouts y Asociaciones Guías y Scouts (como el caso de Chile, que es una Asociación mixta) de América y el Caribe.⁹

⁹ NOTA: La membresía de varones corresponde al registro de la OMMS y la membresía de mujeres corresponde al registro de la AMGS.

Fuente: http://www.scout.org/around_the_world/countries/national_scout_organisations/some_statistics

Fuente: <http://western.wagggsworld.org/organisations>

Figura N° 6: Países miembros de la Oficina Scout Interamericana

País	Año Fundación	Membresía Varones	Membresía Mujeres	Membresía Total
Argentina	1912	46.264	3.251	49.515
Bahamas	1913	1.017	2.732	3.749
Barbados	1912	2.738	3.290	6.028
Belice	1911	2.376	412	2.788
Bolivia	1915	7.829	390	8.219
Brasil	1910	59.057	4.454	63.511
Canadá	1909	146.250	116.206	262.456
Chile	1909	35.189	17.572	52.761
Colombia	1917	14.045	706	14.751
Costa Rica	1915	5.050	4.214	9.264
Dominica	1929	1.100	533	1.633
Ecuador	1920	4.132	144	4.276
El Salvador	1938	3.970	259	4.229
Estados Unidos	1909	5.970.203	3.578.760	9.548.963
Granada	1924	1.665	1.518	3.183
Guatemala	1928	11.272	998	12.270
Guyana	1909	424	1.121	1.545
Haiti	1932	9.859	1.362	11.221
Honduras	1952	3.031	5.484	8.515
Jamaica	1910	3.181	5.903	9.084
México	1920	28.963	5.196	34.159
Nicaragua	1937	1.541	707	2.248
Panamá	1924	1.868	728	2.596
Paraguay	1960	1.075	329	1.404
Perú	1916	9.147	5.500	14.647
Rep. Dominicana	1926	8.899	507	9.406
San Vicente y Las Granadinas	1924	549	1.456	2.005
Santa Lucía	1935	393	2.100	2.493
Surinam	1924	2.601	472	3.073
Trinidad y Tobago	1911	4.176	2.545	6.721
Uruguay	1946	3.003	71	3.074
Venezuela	1913	16.221	655	16.876

Fuente: OMMS y AMGS.

Se escogieron 12 Asociaciones a lo largo de América, en base a su antigüedad y membresía para analizar las distintas características del funcionamiento de los Consejos Directivos. Chile es el único país donde la Asamblea Nacional elige al Director Ejecutivo, ya que en el caso de Bolivia, si bien es electo, el Director Ejecutivo cumple las funciones de Presidente de la Asociación, fusionando ambos cargos, lo que no ocurre en el caso de Chile.

Figura Nº 7: Análisis comparativo

País	Año de Fundación	Membresía Total	Número de Consejeros	Años en el cargo	Posible reelección	Proceso de elección	Años consecutivos en Consejo Nacional	Periodicidad de Reuniones	DEN	Última Reforma Estatutaria	Observaciones sobre el Consejo o sus integrantes.
Argentina	1912	49.515	12	3	1 vez	4 a la vez	2 periodos	al menos 1 vez al mes	designado	2003	Se eligen además 6 miembros suplentes (por tercios), el Presidente es elegido por la Asamblea Nacional.
Bolivia	1915	8.219	2	OBS	OBS	OBS	OBS	al menos 1 vez al mes	elegido	2006	El DEN equivale al Presidente Nacional, los consejeros son evaluados anualmente y designados por ellos mismos, además lo integran directores de área y comisionados
Brasil	1910	63.511	14	4	OBS	7 a la vez	OBS	Por convocatoria del DEN o Presidente	OBS	2008	El DEN equivale al Presidente Nacional, además el Consejo lo componen además 2 representantes de jóvenes y 5 regionales con derecho a voz. Los consejeros deben esperar 1 año luego del primer periodo para ser reelectos.
Chile	1909	52.761	12	3	1 vez	4 a la vez	2 periodos	al menos 1 vez cada 2 meses	elegido	1998	Lo componen además el DEN, Past President y Asesor Religioso, todos con voz y voto.
Colombia	1917	14.751	8	2	1 vez	4 a la vez	2 periodos	al menos 1 vez cada 2 meses	designado	2008	Lo componen además el DEN (con derecho a voz) y Past President (con derecho a voz y voto).
Costa Rica	1915	9.264	8	2	no	4 a la vez	N/I	al menos 1 vez al mes	designado	2005	Lo componen además la jefe Guía, el jefe Scout, comisionado internacional Scout y comisionado internacional Guía.
Ecuador	1920	4.276	9	3	1 vez	3 a la vez	2 periodos	al menos 1 vez cada 2 meses	designado	2007	Lo componen además el DEN, Past President, Asesor Religioso y Representante Foro Nacional de Jóvenes.
Honduras	1952	8.515	9	3	no	N/I	1 periodo	N/I	designado	2004	Lo compone además el asesor religioso y el DEN con derecho a voz.
México	1920	34.159	15	3	1 vez	5 a la vez	3 periodos	al menos 1 vez cada 2 meses	designado	2004	
Perú	1916	14.647	8	3	1 vez	8 a la vez	OBS	Por acuerdo de sus integrantes	designado	2007	mas Past President, Past DEN y DEN (JSN). Los consejeros pueden estar 2 periodos y esperar 1 año luego del 2º periodo para ser reelectos.
Rep. Dominicana	1926	9.406	9	3	OBS	3 a la vez	OBS	al menos 1 vez al mes	designado	1996	Los consejeros deben esperar 1 año luego del primer periodo para ser reelectos.
Venezuela	1913	16.876	9	3	1 vez	3 a la vez	2 periodos	Por convocatoria del DEN o Presidente	designado	2007	

Fuente: Estatutos de las respectivas Asociaciones

Además, la gran mayoría de las Asociaciones ha experimentado reformas estatutarias en los últimos 5 años, a excepción de República Dominicana y Chile. Estas modificaciones han sido esencialmente para velar por una institución con mayor transparencia y mejor gobierno.

En algunas Asociaciones, se ha trabajado con sus sitios web institucionales, donde hacen pública información relevante de manera oportuna, lo que tiene beneficios adicionales para sus miembros y otros *stakeholders* o grupos de interés. Por ejemplo, se publican los objetivos de la institución, su misión y visión, planes estratégicos para períodos trienales, estatuto y reglamento, notificaciones sobre asambleas. Asimismo, se informan los miembros del Consejo Nacional y del equipo ejecutivo, con el fin que cualquiera pueda tomar contacto con ellos. También se publican las políticas de recursos humanos y el trabajo que se realiza con los voluntarios y jóvenes.

De manera interna, preparan y presentan sus informes contables y financieros, de acuerdo a estándares contables internacionalmente aceptados, y empresas independientes realizan auditorías anuales, permitiendo establecer una preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros de la organización. Así, facilitan la disponibilidad de recursos financieros a la organización.

Por otro lado, gran parte de los Consejos Nacionales se reúnen al menos 6 veces por año y su promedio de miembros es de 10 personas (a excepción de Bolivia), permaneciendo en sus cargos en promedio 3 años. Asimismo, cada Asociación (excepto Costa Rica y Honduras) permite la reelección inmediata de los consejeros al finalizar su período, o bien, esperando un año fuera del organismo, generando poca rotación de los miembros del Consejo. Cabe destacar que sólo en Brasil y Ecuador, el Consejo Nacional tiene consejeros independientes que representan a los jóvenes.

A continuación, en la figura N° 8, se observan los integrantes del Consejo Nacional de la AGSCh entre los años 2001 y 2008, la participación que han tenido en las sesiones anuales y los cargos que han ejercido.¹⁰

Se puede notar un bajo nivel de rotación en sus miembros a lo largo de estos años (sólo un tercio de los consejeros actuales están en su primer período como tales), accediendo en su mayoría a la posibilidad de ser reelectos, teniendo un Consejo Nacional que se conoce, pero que puede estancar decisiones debido a vicios internos. Tampoco presentan consejeros independientes (ya que el Asesor Religioso actual pertenece también a un Grupo Guía-Scout), impidiendo que exista una visión externa necesaria para vigilar la gestión de la organización de manera objetiva. Finalmente, respecto a la asistencia a reuniones, se observa que los asesores religiosos, en general, no se presentan en las reuniones, siendo el actual asesor el que registra el mejor porcentaje cercano al 65%, es decir, asiste a 4 de un mínimo de 6 reuniones al año. Asimismo, de los actuales miembros del Consejo, 6 personas registran una asistencia menor al 75%, es decir, un 40% del total de integrantes del organismo, en algunos casos justificado por razones médicas, y también por encontrarse fuera de

¹⁰ NOTA: El año 2004, el Director Ejecutivo Nacional no presentó su Memoria Anual, por lo que no se cuenta información de ese año.

Santiago. Lo anterior, es un indicador de problemas de administración y poco compromiso de los consejeros.

Figura Nº 8: Consejeros Nacionales 2001-2008

NOMBRE	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL AÑOS 2001-2008	PARTICIPACION	Pdte. Nacional	Vice-Pdte. Nacional	Tesorero Nacional	Secretario CN	Asesor Religioso	DEN	Pdte. Corte de Honor	Past-President
Paolo Salvatore C.		100	90		119	80,72	103,73	90,1	6	90,14%	08		05-07					
Alejandra Álvarez G.	88,2	90	100			86,8	124,15	76,8	6	90,93%		07/08-2		01				
Marco Pérez M.					108	85,35	120,82	39	4	78,94%	07	06						08
Teresa Hernández M.						70,4	132,90	89,4	3	90,79%				07/08				
Adolfo Rojas B.							135,57	90,1	2	100,00%								
José Miguel Carvallo D.							101,80	50,9	2	67,67%								
Alexis Letelier G.							69,18	34,2	2	45,81%								
Eduardo Winsler C.							10,83	55,7	2	64,74%					08-10			
Berta Cofré M.						85,18	127,40	82,4	3	91,50%								
Loretto Díaz A.						72,52	90,65	64,3	3	70,56%								
Nora Ruiz A.	94,1	100			74	50,78	94,33	50	6	71,55%			01/02/08					
Juan Yáñez T.							12,67	88,5	2	98,44%						08-10		
Hugo Tapia N.	47,1				88	64,95	12,17	66,6	5	50,94%								
Lucy Tobar V.			90		103		135,57	39,2	4	86,93%		05/08-1						
Francisco Riveros R.		90	85				12,67	80,5	4	88,57%								
Luis Leyton							56,58	23,6	2	35,53%							07/08	
Patricio Hasbún N.	100	70	100				5,67	79,6	5	88,21%	01-04							05
Renato Bustamante A.		100	90		118	96,72	69,98		5	85,18%				03		05-07		
Eduardo Budini G.					41	26,15	4,25		3	34,93%					05-07			
María Teresa Maldonado						62,9	29,40		2	64,91%	06							07
Rodrigo Fuentes C.					110	69,92	22,17		3	58,64%								
Victor Tapia						N/I	26,00		1	80,41%							06	
Daniel Méndez F.							38,17		1	94,24%						07		
Jimmy Walker V.					107	94,92			2	91,07%				06				
Soledad Castillo M.	88,2	100	90		107	84,55			5	90,04%								
José Mella S.					88	37,92			2	56,79%	05							06
Patricia Pontiggia G.	88,2		90		100				3	85,60%				05			01	
Marisol Corvalán G.			85		62				2	65,33%								
Carmen Bustos S.	70,5		100		52				3	68,46%		03						
María Eugenia Poblete	94,1	80							2	87,05%		01/02						
Jorge Barría V.	100	90	75						3	88,33%				02				
Julio Robles C.	100	100	100						3	100,00%						99-04		
Paola Roca V.	52,9	90							2	71,45%								
Juan Olave S.	94,1	100	100						3	98,03%			03					
Eduardo Mesa S.	76,4	100	90						3	88,80%								
Victor Fuentes S.			100		107				2	92,00%							03/05	
Rolando Fuentes R.	58,8	45							2	51,90%								02
Juan Palacios A.		55	33						2	44,00%					02-04			
Fernando Marchant A.		70							1	70,00%							02	
Luis Basso A.	82,3								1	82,30%								
Hugo Krüger D.	88,2								1	88,20%								
Aldo Abarzúa S.	94,1								1	94,10%					99-01			

Fuente: Memorias Anuales, Asociación de Guías y Scouts de Chile

VII.5 Análisis de Entrevistas

Los resultados obtenidos en las entrevistas se presentan conforme a los temas de exploración que corresponden, según lo planteado en el capítulo VI.1.1, asimismo cada cita tiene asociada una categorización de acuerdo a la persona entrevistada, indicada al final de cada una de ellas entre paréntesis, de acuerdo a lo explicado en el capítulo VI.1.2.

1. Derechos de los accionistas:

- Estatuto y Reglamento de la institución.

Lo principal que tiene que hacer el Estatuto, es averiguar cuál es la realidad de hoy, cómo la gente reacciona a esa realidad, y cómo nuestra Asociación se ha propuesto responder a esa realidad para hacer efectivos sus valores, y qué de eso debemos ponerlo en un estatuto para organizarnos mejor. (S_NMA_A)

Por ejemplo, que cada Zona tuviera un consejero, o que existan 15 federaciones, una por región, que confluyan en una Asociación. Principalmente, generar estos cambios desde la base de la institución (Grupos) hacia la dirección de la misma (pirámide invertida) (...) que las "minorías" estén mejor representadas ante la Dirección. (S_CHI_E)

En 1995, vino una rectificación estatutaria, que no fue sistémica (...) una de las cosas más graves que pueden cometer las reformas estructurales es guiarse por hacer las normas de acuerdo a cómo se necesitan que sean, y no como debieran ser (...) las incompatibilidades (referidas a que nadie puede ir a tal cargo, si está en tal o cual situación) no están establecidas en la legislación, para respetar o pensando en que la gente es deshonesto, sino que están establecidas para evitar que otros piensen que es deshonesto, es para proteger precisamente su honra y su dignidad. (S_NMA_A)

La descripción de los cargos no están totalmente asumidas dentro de la Institución, por ejemplo, la gente dice, cuál es la función del Consejo Nacional, del Director de Zona, etc. (S_CHI_D)

Todos los miembros del Directorio deben ser ad-honorem, por ley, es decir, no pueden recibir remuneración, directa ni indirecta, lo que no significa que tengan derecho al reembolso de los gastos, pero no pueden recibir viáticos. Lo que están haciendo (en la AGSCh) es ilegal. No puede ser miembro del Directorio nadie rentado. (...) No está en la Ley, es un dictamen del Consejo de Defensa del Estado (CDE). El CDE permite, por ejemplo, que este Director Ejecutivo sea rentado, conforme concurra a las reuniones del Directorio, pero con derecho a voz. En la vida práctica, forma parte del Directorio. (N_EXP_N)

Las Cortes (de Honor) eran territoriales, no necesariamente de una sola Zona, pero había complicaciones por la lejanía. Se cambió para que cada Zona tuviera su Corte, y se les dio el pase para constituir las, y no lo hicieron. Entonces el Consejo Nacional, creó una corte territorial pero de carácter nacional. (S_CHI_D)

El modelo de reforma y desarrollo institucional que hemos aplicado en los últimos tres años dentro de la Asociación Scouts de Honduras no ha sido un proceso fácil, (...) lo que sucedía al interior de nuestra organización hace apenas cuatro años, estaba muy distante de lo que una organización moderna debería estar realizando. (S_OAS_E)

- Sistemas de elección utilizados.

El sistema de elección que nosotros tenemos (en la AGSCh), es mucho más democrático que otras instituciones de voluntariado, u ONG, igual hace que una leve mayoría circunstancial domine muchas cosas, cuando su poder, su autoridad electoral, no necesariamente va a perdurar en el tiempo. (S_NMA_A)

Para organizaciones de más de 10.000 “gallos” (...) método de votación electrónica. El Colegio de Abogados (lleva) 6 años, el Colegio de Ingenieros (lleva) 8 años con votación electrónica. Es seguro, pasó la prueba de la blancura, hay una sola falencia que no proviene del esquema sino que de la naturaleza (del ser humano). En lo operativo, es “terriblemente” democrático (pero) no es participativo. Cada vez que viene un tema, la gente no se conoce, no conoce sus regiones, la sede central. El que vota electrónicamente, hace teledirigido el asunto. Tiene una participación en las elecciones, pero la democracia tiene sus riesgos, la gente tiene que hacer una campaña previa. (N_EXP_N)

- La Asamblea Nacional y su representación.

(La Asamblea) debe estar formada por la totalidad de los socios activos, pero se puede ponderar. (En la) Asociación Nacional de Magistrados de Chile (...) dijeron “no nos satisface la Asamblea en lo siguiente: es poco participativa y la distribución de las platas (60% Santiago, 40% regiones)”. Se entregó una reforma completa que decía: Quieren que sea más participativa, por consiguiente, van a tener que haber directores nacionales, tantos de la región norte, tantos de la región sur y tantos de la Región Metropolitana. (...) Y se sigue con el principio general de la corporación, se respetan las cosas. Si se acepta este cambio en la Asamblea, tenemos que cambiar el Reglamento. Ahora el 30% va para Santiago y el 70% a Regiones. Pero persiguen el principio de democratizar, fortalecer más las bases, etc. (N_EXP_N)

Elegimos (a) los que quieren, pero no siempre son los mejores, hay gente mejor capacitada pero no pueden, entonces es más que nada lo que hay. A nivel de consejeros pasa lo mismo. Yo he estado en Consejos con un nivel de producción bastante alto, y he estado en consejos en que nada. Hay compañeros del Consejo que jamás han

puesto una idea sobre la mesa, pero cuando ha habido contingencia para votar (...) aparecían y ejercían su voto. (S_CHI_D)

Los grupos (de trabajo en la Asamblea) que se llenan más son Administración y Finanzas, (...) todo el mundo quiere escuchar, porque nadie va a opinar, o, Método y Programa. El resto de los grupos... gestión institucional, lo que tiene que ver con relaciones institucionales, posicionamiento social, nada. (S_CHI_D)

Tenemos Asamblea Anual en la que no participan todos los miembros activos, sino solo los representantes elegidos en las Asambleas Distritales. En la misma se presenta a los miembros, los informes financieros y de gestión y se eligen los miembros del Consejo Directivo Nacional que reemplazan a los que salen, normalmente 3 de 9. El acta de dicha Asamblea se presenta a las autoridades correspondientes a fin de validar ante el gobierno la operatividad de la Asociación. (S_OAS_D)

2. Tratamiento equitativo:

- El trabajo en los Territorios (Zonas y Distritos) y sus inter-relaciones.

Modelos diferenciados, de acuerdo a la realidad. (...) Es distinto ser Jefe de Distrito en Santiago Centro que camino 4 cuadras y luego a otro Grupo Scout, y camino 8 cuadras y estoy en otro distrito, que en Copiapó donde camino 200 km. y sigo en el mismo Distrito, y tengo que caminar 150 km. para encontrar otro Grupo Scout. A lo mejor, no todos los Distritos debieran regirse de la misma manera. (S_NMA_A)

Depende del tamaño del país, puede tener uno o dos niveles intermedios, y luego el nivel de base, como Grupo Scout. (...) Por ejemplo, si la membresía lo amerita, que hayan zonas y distritos, si no, darle preferencia a los distritos que son la estructura más cercana, lo que interesa es el Grupo Scout. Entonces el Distrito de no más de 8 o 10 Grupos. En una definición territorial que permita la convivencia de los Grupos, priorizando el concepto local. (S_NMA_E)

Nuestro proyecto más prometedor (...) es la aplicación de los Laboratorios de Calidad. Dentro de los resultados de calidad, cada Área Estratégica obtiene la ponderación de sus resultados e interpreta los mismos. De igual forma ese mismo trabajo se realiza por el Consejo Nacional Scout, cada Región y Distrito del país, para determinar así marcos de acción a los factores comunes de aciertos o debilidades. (S_OAS_E)

El tema de la animación territorial es lo que acerca a las autoridades. Si un Director de Distrito no sabe quién es el Responsable del Grupo si hubo renovación porque se lo mandaron por un papel, no conoce a la persona. Eso que los sábados iban a recorrer los grupos, eso se ha perdido. (S_CHI_D)

Alguien que hace *lobby* está dispuesto a ponerle energía al tema. Va a tener compromisos con aquellos que lo respaldaron. Es clave la gente, su compromiso, sino se apropian de la institución para fines personales. (N_EXP_G)

- Responsabilidades de las líneas de representación y ejecución.

Mucha gente va a la Asamblea (Nacional), llega tardísimo, vota y se va. Hay gente que va el primer día, para que lo vean y tampoco se queda a las votaciones. Hay gente que llega el segundo día, para saber quién salió. (S_CHI_D)

Tenemos Asamblea Anual en la que no participan todos los miembros activos, sino solo los representantes elegidos en las Asambleas Distritales. En la misma se presenta a los miembros, los informes financieros y de gestión y se eligen los miembros del Consejo Directivo Nacional que reemplazan a los que salen, normalmente 3 de 9. (S_OAS_D)

La Comisión Revisora de Cuentas (CRC) nacional, revisa los informes nacionales. (...) Las territoriales revisan a sus territorios. Los distritos tienen un 25% para gastar y en cada distrito debiera haber una CRC y esa CRC le rinde cuentas a la Asamblea Nacional. (...) Las rendiciones llegaban aquí antes, en forma periódica, en las formas y plazos que correspondía. Hoy en día, no llega ni el 10% de la rendición de los territorios (S_CHI_D)

Cómo entregamos las herramientas para que la gente en los territorios funcione mejor, (...) lo óptimo sería que los recursos se fueran para el funcionamiento de los grupos. Podría ser que el 75% quedara en los territorios y el 25% en el nivel nacional. (S_CHI_D)

(En la) Asociación Nacional de Magistrados de Chile (...) dijeron van a tener que haber directores nacionales, tantos de la región norte, tantos de la región sur y tantos de la Región Metropolitana (...) Y se sigue con el principio general de la corporación (...) persiguen el principio de democratizar, fortalecer más las bases. (N_EXP_N)

Hay muchos que no tienen idea de lo que sucede. Cuando pedimos participación, y se generan las oportunidades, no se toman. (S_CHI_D)

El Consejo Nacional representa a la Asamblea cuando esta no sesiona, luego queda “nulo” durante el desarrollo de la Asamblea Nacional, pero votan igualmente en la Asamblea (y representan el 12% de los votos). Luego, es importante reflexionar sobre cómo se toman decisiones en el Consejo Nacional y el nivel de profesionalismo de sus integrantes. (S_CHI_E)

El concepto de voluntariado está herido. Renato (Bustamante), iba a terminar su período, y le pidió al Consejo continuar su tarea como Director Ejecutivo voluntario y el Consejo le dijo que “no”, pero tenía que ver con perder el poder que les da (al organismo colegiado) alguien que está contratado. (...) tiene que ver también con el tema de la confianza. (...) como no confío lo pongo entre la espada y la pared. (S_CHI_D)

Por ejemplo, que cada Zona tuviera un consejero, o que existan 15 federaciones (1 por región) que confluyan en 1 Asociación. Principalmente, generar estos cambios desde la base de la institución (Grupos) hacia la dirección de la misma (pirámide invertida) (...) que las “minorías” estén mejor representadas ante la Dirección. (S_CHI_E)

Las Cortes (de Honor) eran territoriales, no necesariamente de una sola Zona, pero había complicaciones por la lejanía. Se cambió para que cada Zona tuviera su Corte, y se les dio el pase para constituir las, y no lo hicieron. Entonces el Consejo Nacional, creó una corte territorial pero de carácter nacional. (S_CHI_D)

3. Función de los grupos de interés:

- Relaciones externas.

Los scouts de Honduras como parte del sistema nacional de gestión y prevención de riesgos, hemos estado trabajando fuertemente a nivel nacional en el manejo y distribución de ayuda humanitaria. (S_OAS_E)

Nuestro país ha sido impactado por el paso de dos tormentas tropicales recientemente. (...) hemos estado trabajando fuertemente a nivel nacional en el manejo y distribución de la ayuda humanitaria. (S_OAS_E)

- Vínculos de la institución con otras ONG u organismos privados.

Scouts de Canadá trabaja bastante con ayuda social, financia a unos 10 grupos scouts en África, les coloca todos los materiales para que puedan hacer scouts, les da uniforme, todo. Les hacen un seguimiento. Cada septiembre, se reúnen a analizar proyectos. (S_OAS_E)

El Estado nos aporta con MM\$90, pero el presupuesto institucional es cerca de los MM\$350 a MM\$400. Eso oscila dependiendo de las tasas de interés que nosotros paguemos por los créditos de los bancos. (...) La diferencia de la plata está en proyectos realizados entre: Programa Nacional de Campamentos Escolares, ferias recreativas, campamentos recreativos de invierno, LIDER, el Camping y la Imprenta. (...) No hay donaciones. (S_CHI_E)

Nos vamos a inscribir como proveedores del Estado, lo que nos permitirá vender servicios, tales como capacitaciones, organización de eventos, etc. (...) los requisitos básicos son el ordenamiento jurídico al día, la presentación de los informes financieros anuales y la certificación del personal calificado para impartir las capacitaciones. (S_OAS_E)

En el Consejo, se le está encargando a un miembro la tarea de elaborar proyectos para ser presentado a las diferentes instituciones privadas y del estado que nos permitan competir con otras organizaciones y de esta forma conseguir plata. (S_OAS_E)

- Relaciones con otros *stakeholders*.

Hay empresarios que dan una donación y a la hora de pagar sus impuestos presentan el recibo oficial que nosotros le entregamos y el estado lo recibe como plata efectiva. Para tal caso, los Scouts de Nicaragua conseguimos del Gobierno una carta en la que le da seguridad al donante de que la plata que donan no la pierden porque se computa a su favor, y de esta forma ellos apoyan con mucho entusiasmo. (S_OAS_E)

Hay una reunión anual con todos los socios, una reunión interna con la gente de la oficina, una reunión anual con todos los voluntarios, una reunión semanal con los equipos de coordinación. La asamblea es de entrega de cuentas. (N_SFL_E)

Enviamos nuestra memoria anual y nuestros balances y estados financieros a diversas entidades del Estado para efectos de transparencia. (S_OAS_E)

Hay un patrocinante, que fue ex – scout, empresario petrolero, Bill Phillips, y le hace donaciones a la Asociación de Scouts del Ecuador (USD 7.000 aprox). Entonces, si necesitan algo, le dicen “háganos un préstamo”. (...) mantiene reuniones con nosotros cada semana y nos dice qué hacemos. (S_OAS_E)

Hay una serie de *stakeholders*, que tienen un rol muy importante en lo que le llaman el *check and balance*, el control y la exigencia de responsabilidades. Entonces no sólo ocurre entre accionistas, directores y gerentes, sino que además entre entidades externas, que son aseguradoras que los procedimientos estén correctamente hechos. (N_EXP_G)

Para el proceso de selección del Director Ejecutivo, se contrata una empresa reconocida externa (Vanguardia), porque antes no teníamos ejecutivos rentados. (S_OAS_E)

- Voluntarios en la institución.

Alguien que hace lobby está dispuesto a ponerle energía al tema. Va a tener compromisos con aquellos que lo respaldaron. Es clave la gente, su compromiso, sino se apropian de la institución para fines personales. (N_EXP_G)

El equipo nacional, por ejemplo, dice: “para ir a la Jornada, ¿me pagan todo?”. O sea, la gratuidad no existe. El concepto de voluntariado está herido. Renato (Bustamante), iba a terminar su período, y le pidió al Consejo continuar su tarea como Director Ejecutivo voluntario y el Consejo le dijo que “no”, pero tenía que ver con perder el poder que les da (al organismo colegiado) alguien que está contratado. (...) tiene que ver también con el tema de la confianza. (...) como no confío lo pongo entre la espada y la pared. (S_CHI_D)

4. Comunicación y transparencia:

- Captación y utilización de fondos.

Los ingresos en la institución son registro (de los asociados), un aporte estatal (...) por otra parte el área comercial, que hace sus campañas (...) eso nos va dejando una ganancia, pero son montos bastante pequeños. El otro ingreso importante es el arriendo de los predios para Campamentos Escolares, ahí tenemos un ingreso importante. (S_CHI_D)

Los gastos, fundamentalmente están yéndose en pagos de deuda, porque la planilla de sueldos no es tan grande. (...) si seguimos generando proyectos, el tema se sustenta, no es que hagamos utilidades ni ganancias con esto, no. (S_CHI_D)

Hay empresarios que dan una donación y a la hora de pagar sus impuestos presentan el recibo oficial que nosotros le entregamos y el estado lo recibe como plata efectiva. Para tal caso, los Scouts de Nicaragua conseguimos del Gobierno una carta en la que le da seguridad al donante de que la plata que donan no la pierden porque se computa a su favor, y de esta forma ellos apoyan con mucho entusiasmo. (S_OAS_E)

El Estado nos aporta con MM\$90, pero el presupuesto institucional es cerca de los MM\$350 a MM\$400. Eso oscila dependiendo de las tasas de interés que nosotros paguemos por los créditos de los bancos. (...) La diferencia de la plata está en proyectos realizados entre: Programa Nacional de Campamentos Escolares, ferias recreativas, campamentos recreativos de invierno, LIDER, el Camping y la Imprenta. (...) No hay donaciones. (S_CHI_E)

El Gobierno, da una partida de USD 1.000, USD 1.000 aporta la Asociación de Scouts del Ecuador como tal, más los USD 7.000 del patrocinante (mensualmente). Scouts de Canadá trabaja bastante con ayuda social, financia a unos 10 grupos scouts en África, les coloca todos los materiales para que puedan hacer scouts, les da uniforme, todo. Les hacen un seguimiento. Cada septiembre, se reúnen a analizar proyectos. (S_OAS_E)

En el Consejo, se le está encargando a un miembro la tarea de elaborar proyectos para ser presentado a las diferentes instituciones privadas y del estado que nos permitan competir con otras organizaciones y de esta forma conseguir plata. (S_OAS_E)

El principio de la organización, es tener absoluta independencia política y económica (...) las donaciones son a través de personas naturales (...). Las personas naturales donan en promedio \$4.000 mensuales. (N_SFL_E)

Nos vamos a inscribir como proveedores del Estado, lo que nos permitirá vender servicios, tales como capacitaciones, organización de eventos, etc. (...) los requisitos básicos son el ordenamiento jurídico al día, la presentación de los informes financieros anuales y la certificación del personal calificado para impartir las capacitaciones. (S_OAS_E)

- Rendición de cuentas interna.

Los distritos tienen un 25% para gastar y en cada distrito debiera haber una Comisión Revisora de Cuentas (...) Las rendiciones llegaban aquí antes, en forma periódica, en las formas y plazos que correspondía. Hoy en día, no llega ni el 10% de la rendición de los territorios. (S_CHI_D)

Habían deudas que teníamos con el Servicio de Impuestos Internos (...) ahí me enteré que no se pagaban las imposiciones de las boletas de honorarios de la gente, teníamos una demanda tremenda, tuvimos que hablar con el Tesorero General de la República. (S_CHI_D)

El Directorio rinde cuentas a Greenpeace Internacional, en base al cumplimiento de objetivos y el presupuesto que se solicitó para llevarlos a cabo. (N_SFL_E)

En el ámbito contable, si hay un procedimiento establecido. Es la Comisión Revisora de Cuentas (CRC) que nos dice, se hizo bien, se hizo de acuerdo a las normas, no a una norma interna de AGSCh, ante el Servicio de Impuestos Internos, la Tesorería, ante la Contraloría, etc. Es cumplir con la norma de ellos. (S_CHI_E)

Para efecto de las finanzas se hacen dos auditorías internas, una nacional y una internacional. La auditoría nacional se hace en marzo y la auditoría internacional en abril. Una de las características más importantes es la transparencia económica. Incluso hay políticas en términos de transparencia económica. (...) Hay una política económica en la organización que es rígida y estricta. Eso le da una transparencia, le da solvencia. (N_SFL_E)

- Agilidad y eficiencia operativa.

(...) asesores externos, que nos ayudaron a renegociar las deudas, las de corto plazo para hacer una de largo plazo, y eso nos alivió la carga financiera brutalmente. (S_CHI_D)

No hemos logrado traer un contralor, alguien que haga procedimientos contables acá adentro, procedimientos administrativos. Es un cargo que es absolutamente indispensable hoy en día, como para ordenar la casa, con respecto a lo administrativo contable. (S_CHI_D)

Se supone existe un cargo de contralor, que tendría que revisar los procedimientos, hacer un levantamiento y sugerir cómo debería ser la mejor forma, cosa que en este minuto no hay, y no se ha podido

mejorar lo que hay. Se ha mejorado, pero no con una mira distinta, externa a la institución. Llámese externo, ya que no es funcionario de planta y él viene desde afuera a hacer una mirada más profunda. (S_CHI_E)

Me preocupó siempre de que cada uno de los comprobantes vaya con un documento fidedigno, (...) yo firmo el comprobante y el cheque. Instauré que hubiese un documento que avalara el gasto, los *voucher*, las firmas. (...) Nadie firmaba los *voucher*, si mirabas la contabilidad, no estaban todos los *voucher* correlativos. (S_CHI_D)

Tenemos un software, que no es amigable a nivel de contabilidad. La idea es tener a alguien que vaya registrando día a día, o por lo menos actualizando lo que pasa, mantener separadas las cuentas de los eventos, porque cuando hay que ver los ingresos de los eventos nos dicen "es que no sabemos qué es de registro, o de eventos". Mi idea es manejar una cuenta por evento, entonces todas las platas van ahí, se sacan de ahí, y todo se rinde. (S_CHI_D)

- Autonomía de las Zonas y Distritos.

Modelos diferenciados, de acuerdo a la realidad. (...) Es distinto ser Jefe de Distrito en Santiago Centro que camino 4 cuadras y luego a otro Grupo Scout, y camino 8 cuadras y estoy en otro distrito, que en Copiapó donde camino 200 km. y sigo en el mismo Distrito, y tengo que caminar 150 km. para encontrar otro Grupo Scout. A lo mejor, no todos los Distritos debieran regirse de la misma manera. (S_NMA_A)

La Comisión Revisora de Cuentas (CRC) nacional, revisa los informes nacionales. (...) Las territoriales revisan a sus territorios. Los distritos tienen un 25% para gastar y en cada distrito debiera haber una CRC y esa CRC le rinde cuentas a la Asamblea Nacional. (...) Las rendiciones llegaban aquí antes, en forma periódica, en las formas y plazos que correspondía. Hoy en día, no llega ni el 10% de la rendición de los territorios (S_CHI_D)

Hay que ver cómo lo hacemos más operativo, cómo entregamos las herramientas para que la gente en los territorios funcione mejor, (...) lo óptimo sería que los recursos se fueran para el funcionamiento de los grupos. Podría ser que el 75% quedara en los territorios y el 25% en el nivel nacional. (S_CHI_D)

- Comunicaciones.

Las comunicaciones institucionalmente nunca han sido óptimas. Hay muchos que no tienen idea de lo que sucede. Cuando pedimos participación, y se generan las oportunidades, no se toman. (S_CHI_D)

La descripción de los cargos no están totalmente asumidas dentro de la Institución, por ejemplo, la gente dice, cuál es la función del Consejo Nacional, del Director de Zona, etc. (S_CHI_D)

El tema de la animación territorial es lo que acerca a las autoridades. Si un Director de Distrito no sabe quién es el Responsable del Grupo si hubo renovación porque se lo mandaron por un papel, no conoce a la persona. Eso que los sábados iban a recorrer los grupos, eso se ha perdido. (S_CHI_D)

Hay una serie de *stakeholders*, que tienen un rol muy importante en lo que le llaman el *check and balance*, el control y la exigencia de responsabilidades. Entonces no sólo ocurre entre accionistas, directores y gerentes, sino que además entre entidades externas, que son aseguradoras que los procedimientos estén correctamente hechos. (N_EXP_G)

Enviamos nuestra memoria anual y nuestros balances y estados financieros a diversas entidades del Estado para efectos de transparencia. (S_OAS_E)

Las actas de Consejo son así porque la Asamblea Nacional última pidió que fuera así, lo más transparente posible. Hay un tema de disidencia de la base, entonces se pide eso, (...) tienen que poner todo. Se propuso grabar las cosas. (S_CHI_D)

Mejorar la comunicación entre las diferentes estructuras de la AGSCh, tanto interna como externamente. (S_CHI_E)

5. Responsabilidades del Consejo:

- Misión y Visión de la institución.

Las ONG no tienen muy claramente definidos desde la Institución cuál es su Misión, cuáles son sus objetivos. De tal manera de definir métricas de cumplimiento de ellas. (...) Con qué me voy a diferenciar para atraer más scouts.Cuál es tu oferta diferenciadora. Ese tema, muy pocas veces he visto que esté resuelto o definido. (N_EXP_G)

No existe un “código” como tal, más que los principios, valores, la promesa y la ley scout de nuestra organización. (S_OAS_E)

Por muchos años, el Consejo Nacional se abocó a ver el tema financiero. En un 95% sus reuniones eran exclusivamente el tema platas. Entonces, ¿qué pasa cuando lo importante se deja de lado?. En la AGSCh se nota mucho esto. Los objetivos originales del Movimiento van por el lado metodológico, pero nos empezamos a enfrascar en el tema financiero, entonces te perdiste. (S_CHI_D)

- Planificación Estratégica.

No hay un proyecto institucional de largo aliento que defina la energía de los proyectos que vamos a desarrollar, y al mismo tiempo, métricas, respecto a las actividades, responsables de su cumplimiento y horizontes en los cuales se deben cumplir esas iniciativas. (N_EXP_G)

Ha sido un proceso lento, debido a la costumbre Scouts de encerrarse solamente en el Programa Scouts, y estas actividades (gestión de proyectos) al comienzo las miraban como fuera del contexto Scouts, pero la verdad es que las Asociaciones Scouts son un ONG igual que otras y hay que aplicar los criterios gerenciales para conseguir fondos sin lesionar, por supuesto, la Misión y la Visión del Movimiento. (S_OAS_E)

Nuestro proyecto más prometedor (...) es la aplicación de los Laboratorios de Calidad. Dentro de los resultados de calidad, cada Área Estratégica obtiene la ponderación de sus resultados e interpreta los mismos. De igual forma ese mismo trabajo se realiza por el Consejo Nacional Scout, cada Región y Distrito del país, para determinar así marcos de acción a los factores comunes de aciertos o debilidades. (S_OAS_E)

Al final del año hago una evaluación (...), que realicé tales actividades, cómo sé que esas actividades se van a realizar... Gestión de Proyectos. Un proyecto tiene 3 grandes características: a) un conjunto de actividades con un estándar de cumplimiento especificado (calidad), b) un tiempo y c) un presupuesto. Todo esto alineado, hay un sentido, de un determinado objetivo. (N_EXP_G)

Greenpeace Chile trabaja en función de las campañas mundiales. Se definen las prioridades y cada país las aterriza localmente. (N_SFL_E)

Hay una reunión anual con todos los socios, una reunión interna con la gente de la Oficina, una reunión anual con todos los voluntarios, una

reunión semanal con los equipos de coordinación. La Asamblea es de entrega de cuentas. (N_SFL_E)

Desde la dirección de Operaciones nos basamos en siete definiciones: a) Planificación Estratégica, b) Dinámica Estructural, c) Desarrollo Organizacional, d) Registro y Estadística, e) Animación Territorial, f) Desarrollo y Uso de Tecnología, g) Soporte a las Áreas Estratégicas. (...) la aplicación de los Laboratorios de Calidad. Dentro de los resultados, cada Área Estratégica obtiene la ponderación de sus resultados e interpreta los mismos para determinar así marcos de acción a los factores comunes de aciertos o debilidades. (S_OAS_E)

- Prácticas internas del Consejo Nacional.

Al no ser remuneradas las responsabilidades de director, la gente que se ofrece o está disponible para asumir estos cargos, tiene dos patologías: a) necesita reconocimiento y b) como no me pagan, siento que no tengo ningún compromiso ni obligación. Esa combinación es explosiva y mortal (...). Si llegase a ocurrir lo contrario, vas a hacer tú proyecto, y no el de la AGSCh. Porque te están invitando a que tú lo hagas, te dan el espacio para que tú lo hagas, no te remuneran, no tienes compromiso, la gente te pone ahí y te deja abandonado, no va a las reuniones. De nuevo, te desconectas del proyecto institucional. (N_EXP_G)

Los líderes informales, que no necesariamente coinciden con los formales, tienen una interpretación de lo que quieren hacer con la Institución, entonces la llevan para allá. Entonces tú hoy día estás de jefe, y la mueves para un lado, un día estoy yo de jefe, la llevo para otro lado. (N_EXP_G)

Las actas de Consejo son así porque la Asamblea Nacional última pidió que fuera así, lo más transparente posible. Hay un tema de disidencia de la base, entonces se pide eso, (...) tienen que poner todo. Se propuso grabar las cosas. (S_CHI_D)

Elegimos (a) los que quieren, pero no siempre son los mejores, hay gente mejor capacitada pero no pueden, entonces es más que nada lo que hay. A nivel de consejeros pasa lo mismo. Yo he estado en Consejos con un nivel de producción bastante alto, y he estado en consejos en que nada. Hay compañeros del Consejo que jamás han puesto una idea sobre la mesa, pero cuando ha habido contingencia para votar (...) aparecían y ejercían su voto. (S_CHI_D)

En el Consejo Nacional hay gallos buenos, gente (de) bien, pero que, si tuviera el poder de cambiar todo, sacaría a todo el Consejo Nacional, incluyéndome, y pondría gente nueva, porque hay mucho estancar. Los problemas entre las personas van generando una cantidad de tareas accidentales que no hacen a la Misión fundamental de una Organización. Te quitan mucha energía. (S_CHI_D)

El equipo nacional, por ejemplo, dice: “para ir a la Jornada, ¿me pagan todo?”. O sea, la gratuidad no existe. El concepto de voluntariado está herido. Renato (Bustamante), iba a terminar su período, y le pidió al Consejo continuar su tarea como Director Ejecutivo voluntario y el Consejo le dijo que “no”, pero tenía que ver con perder el poder que les da (al organismo colegiado) alguien que está contratado. (...) tiene que ver también con el tema de la confianza. (...) como no confío lo pongo entre la espada y la pared. (S_CHI_D)

- Separación de Roles (Consejo Nacional, Dirección Ejecutiva).

En general, las Asociaciones mantienen algunos conceptos comunes, que tienen que ver con el perfil de la Asociación como voluntarios, que manejan el Consejo Nacional, y dentro de ese Consejo hay un ejecutivo, que es el Director Ejecutivo o Jefe Scout Nacional o Secretario General Ejecutivo, pero tiende a ser la autoridad operativa, y a partir de ahí se desprende todo lo que es el tren ejecutivo del Equipo Nacional. (S_NMA_E)

El Consejo Nacional, y el Presidente que se elige dentro del Consejo Nacional, es la máxima autoridad de la Asociación de Scouts del Ecuador. El Director Ejecutivo hace las labores operativas. El Presidente es más político, él toma la decisión y el Director Ejecutivo ve cómo lo hace. (S_OAS_E)

La política de operación, la política de supervisión, la define el Directorio, pero su implementación, ejecución, es del nivel Ejecutivo, y la supervisión vuelve al Directorio, para que haya esta constructiva tensión, entre los que encargan algo y los que lo realizan, y los que dicen que están satisfechos. (N_EXP_G)

Tenemos un organismo de dirección que es el Consejo Nacional, no existe el Comité Ejecutivo. El Director Ejecutivo obedece al Consejo Directivo Nacional y no toma decisiones por sí mismo. No es miembro del Consejo Directivo Nacional (CDN). Los miembros del CDN son todos voluntarios. El Director Ejecutivo es asalariado por la Oficina Scout Nacional. (S_OAS_D)

Si el Consejo va a contratar a un Director Ejecutivo o a un funcionario, no puede ser de aquellos que han sido elegidos. Si lo contrata, debe automáticamente renunciar al cargo elegido, y por los mecanismos que corresponda, debe ser reemplazado por otro, por el mismo organismo, o el organismo del que forma parte lo coopta hasta la próxima reunión, en que lo elige por el período que le faltaba al anterior. (...) el Consejo que es la autoridad máxima de la AGSCh, tiene sentado entre ellos a un Director Ejecutivo que él no contrató, que no le responde a él, que le responde a la Asamblea, (...) no lo puede sacar por una decisión del Consejo. (...) ese Consejo elegido, contrata al Director Ejecutivo cuando quiera, de acuerdo a ciertos parámetros, contrata a quién quiera y lo saca el día que quiera. Porque es un funcionario de la Institución, no es un líder, el líder es el Presidente, elegido por la Asamblea, o elegido por sus pares que es el Consejo Nacional. (S_NMA_A)

En términos de tiempo, un director le dedica 100 horas al año, un gerente full time le dedica 2000 horas, qué puedes hacer en el 5% del tiempo... dar buenas directrices y supervisar. Pero la ejecución está en manos del cuerpo ejecutivo. (N_EXP_G)

Las contrataciones pasan por el Consejo Nacional, de acuerdo a la estructura del Director Ejecutivo (...). El único que tiene libertad de contratar acá, sin pasar por el Consejo Nacional, es el encargado del área comercial, (...) queremos darle un carácter autónomo. Ellos son los que generan y venden, (...) incluso pienso que debiera apartarse absolutamente de la institución, como para poder invertir, no sé, como un negocio. (S_CHI_D)

Para el proceso de selección del Director Ejecutivo, se contrata una empresa reconocida externa (Vanguardia), porque antes no teníamos ejecutivos rentados. (S_OAS_E)

La Institución no avanza lo suficientemente rápido como debiera hacerlo, ni tiene una opinión lo suficientemente explícita, dentro de muchas cosas. Entonces, (...) tener un Director Ejecutivo que sea elegido porque eso le da cierto estatus para desarrollar la gestión. (S_NMA_A)

Costó mucho vencer el paradigma de que, como esta es una organización de voluntarios, pensar que un ejecutivo tuviera autoridad para hacer cualquier cosa, no se podía, entonces el ejecutivo terminaba siendo el “carga maletín” de algún voluntario. (...) esto es lo que hace que se desperdicie la oportunidad de la estabilidad que te ofrece un equipo técnico que te apoya. A nivel de las Asociaciones, eso hace que

los ciclos sean variados y no necesariamente simultáneos. (...) si hay un determinado cargo que requiere dedicación de tiempo, y hay plata para que sea un ejecutivo, que ese cargo sea para un ejecutivo. (S_NMA_E)

Antiguamente (...) había tres grandes figuras al mando de las Asociaciones: un Presidente que era la figura representativa, (...) segundo el Jefe Scout Nacional, que era la máxima autoridad técnica, un tipo de muchos años en el Movimiento Scout, (...) y luego el Director Ejecutivo, que era el Director de toda la cosa operativa, de la Asociación. Muchas Asociaciones, la figura de Jefe Scout y de Director Ejecutivo, la funden, y se da la figura: “un voluntario que preside el Consejo Nacional, y un ejecutivo con las características técnicas como para cubrir lo operativo”. (...) la misma OSI, tendió a recomendar el que no hubiesen tres cabezas porque la experiencia en terreno decía que eso, terminaba en crisis y en luchas de poder (más) que en un trabajo en equipo. Al fusionar la figura operativa en una persona ejecutiva, automáticamente le da más probabilidades de mediano o largo plazo a esta persona, porque al tener ejecutivos, dura más en el cargo ya no es como el voluntario que es elegido por el período predefinido (2 años, 3 años). Entonces, los procesos del Gobierno Corporativo, terminan siendo cortoplacistas. Algunas Asociaciones comienzan a implementar procesos que los ayudan a consolidarse mejor, y los que han estado cambiando, cambiando, cambiando (el otro extremo), por ejemplo Costa Rica, que por su estructura –que tienen que haber las 3 cabezas– han estado en una crisis muy profunda. (S_NMA_E)

Una práctica al estilo americano... que el *Chairman* y el *CEO* (*Chief Executive Officer*) son una misma persona, es un desastre, tiene demasiado poder. Hay que separarlo. El Director Ejecutivo es un ejecutivo, pero no tiene puesto en el directorio, o es Presidente del Directorio y tienes otro Gerente, si no tienes esa tensión constructiva, se lleva la empresa para la casa. Hoy día te puede tocar uno bueno y mañana otro que te la destruya. (N_EXP_G)

En 1995, vino una rectificación Estatutaria, que no fue sistémica (...) una de las cosas más graves que pueden cometer las Reformas estructurales es guiarse por hacer las normas de acuerdo a cómo se necesitan que sean, y no como debieran ser (...) las incompatibilidades (referidas a que nadie puede ir a tal cargo, si está en tal o cual situación) no están establecidas en la Legislación, para respetar o pensando en que la gente es deshonesto, sino que están establecidas para evitar que otros piensen que es deshonesto, es para proteger precisamente su honra y su dignidad. (S_NMA_A)

Lo diferente de los scouts, respecto a otras corporaciones normales, es que hay dos cabezas (...) por un problema de tipo histórico. En los scouts tiene que haber una cabeza visible (que son los directores o cuerpo directivo), la asamblea de socios –también pueden haber colaboradores u honorarios-, un organismo contralor (comisión revisora de cuentas), que tienen que revisar las cuentas al administrador pero no puede intervenir en los actos administrativos y un tribunal de ética o moral. Pero qué pasó con esto, legalmente una sola cabeza debe haber, y aquí por los fundamentos históricos (proceso de Unidad – masones (boy scouts) y Federación de Scouts Católicos), está el Presidente de la Corporación y debe ser elegido por los socios activos, y está el Jefe Scout que es la cabeza máxima técnica. (N_EXP_N)

No puede ser miembro del Directorio nadie rentado. (...) No está en la Ley, es un dictamen del Consejo de Defensa del Estado (CDE). El CDE permite, por ejemplo, que este Director Ejecutivo sea rentado, conforme concurra a las reuniones del Directorio, pero con derecho a voz. En la vida práctica, forma parte del Directorio. (N_EXP_N)

El cargo (Director Ejecutivo) está en función de la confianza, en el momento en que el Directorio pierde la confianza en mí, me puede pedir el cargo cuando quiera. El Director Ejecutivo no participa del Directorio, salvo cuando lo invita el presidente, para rendir cuentas. (N_SFL_E)

Elegirlos a todos finalmente no funciona, en vez de favorecer la comunicación entre la base y el Director Ejecutivo, el comité ejecutivo o el Consejo Nacional, entrapa. (S_CHI_D)

No es normal que la Asamblea elija al Director Ejecutivo (...) el que debiera ser elegido a lo más por la Asamblea, sería el Presidente, (...) el líder es el Presidente, elegido por la Asamblea, o elegido por sus pares que es el Consejo Nacional. (S_NMA_A)

- Responsabilidades del Consejo Nacional.

El Consejo Nacional, se reúne 2 o 3 veces al año. Como secretario (el Director Ejecutivo) no vota, redacta las Actas y da el informe nacional. (S_OAS_E)

En el Consejo, se le está encargando a un miembro la tarea de elaborar proyectos para ser presentado a las diferentes instituciones privadas y del estado que nos permitan competir con otras organizaciones y de esta forma conseguir plata. (S_OAS_E)

El Consejo Nacional representa a la Asamblea cuando esta no sesiona, luego queda “nulo” durante el desarrollo de la Asamblea Nacional, pero votan igualmente en la Asamblea (y representan el 12% de los votos). Luego, es importante reflexionar sobre cómo se toman decisiones en el Consejo Nacional y el nivel de profesionalismo de sus integrantes. (S_CHI_E)

Hay un procedimiento interno, de autogestión del Directorio. El Directorio se reúne cada un mes. Tiene 5 miembros. 4 de los 5 miembros de otros directorios o son ejecutivos de otras instituciones. El Directorio rinde cuentas a Greenpeace Internacional, en base al cumplimiento de objetivos y el presupuesto que se solicitó para llevarlos a cabo. El rol que tiene el Directorio son 2: a) Fijar las líneas estratégicas, políticas de la organización, y b) Fiscalizar el desarrollo del plan. (N_SFL_E)

- Responsabilidades de la Dirección Ejecutiva.

Me preocupo siempre de que cada uno de los comprobantes vaya con un documento fidedigno, (...) yo firmo el comprobante y el cheque. Instauré que hubiese un documento que avalara el gasto, los *voucher*, las firmas. (...) Nadie firmaba los *voucher*, si mirabas la contabilidad, no estaban todos los *voucher* correlativos. (S_CHI_D)

Habían deudas que teníamos con el Servicio de Impuestos Internos (...) ahí me enteré que no se pagaban las imposiciones de las boletas de honorarios de la gente, teníamos una demanda tremenda, tuvimos que hablar con el Tesorero General de la República. (S_CHI_D)

Hemos crecido en el tema del mejoramiento en el desempeño y seguimos en la búsqueda de ser eficientes cada día más. (S_OAS_E)

La capacitación de algunas personas de acá, hay gente que se ha movido y no tiene la capacidad necesaria para el cargo que están ocupando. De hecho, ha llegado gente a los cargos que no tiene idea de nada. No tenemos personal suficiente en contabilidad para que se lleven al día las cosas, eso hace que no contemos con la información (...) ahora, se decidió contratar un contador. (...) el Director del área de Administración y Finanzas, era de Programa antes (...), no tiene la experiencia que tiene un contador en una empresa. (S_CHI_D)

El Ejecutivo tiene todas las atribuciones, para resolver temas en el ámbito económico. No obstante, pasa por un conocimiento del Consejo Nacional, el cual retroalimenta las acciones a seguir. No hay un

protocolo a seguir, no existe. Las buenas prácticas las da el que está de turno como Director Ejecutivo. (S_CHI_E)

Hay gente que se ha movido y no tiene la capacidad necesaria para el cargo que están ocupando. De hecho, ha llegado gente a los cargos que no tiene idea de nada. No tenemos personal suficiente en contabilidad para que se lleven al día las cosas, eso hace que no contemos con la información (...) ahora, se decidió contratar un contador. (...) el Director del área de Administración y Finanzas (...) no tiene la experiencia que tiene un contador en una empresa. (S_CHI_D)

Hay un reglamento interno de trabajo, que permite que la gente contratada cumpla una serie de requisitos y desarrolle una serie de conductas al interior de la organización. (N_SFL_E)

VII.6 Propuestas y Sugerencias

Luego del análisis presentado durante el capítulo VII, es posible establecer propuestas generales acerca de la organización en estudio, y son enunciadas luego de lo observado en la presente memoria. Se constituyen con la intención de instalar prácticas en la institución que sean puntos centrales para su funcionamiento a futuro. Por ello, se plantean sugerencias de aplicación a partir de dichas proposiciones.

Propuesta 1: Reforma de Estatuto.

El experto en normativa, así como otros entrevistados, destacan la necesidad de realizar una reforma estatutaria en la institución, lo que permitiría respetar la legislación vigente en nuestro país y facilitar el desarrollo de la organización, con una óptica democrática y participativa.

Para lograr lo anterior, se deben implementar las siguientes medidas:

- Corte de Honor Nacional y/o Territorial.

Como se menciona en las entrevistas y se muestra en las encuestas, no se han constituido las cortes territoriales, no hay interés y no son utilizadas. Luego, se puede establecer un mecanismo estatutario que permita administrar justicia frente a casos graves, de un modo asociado, armar una Corte de Honor provisoria, no eliminar las Cortes Territoriales, porque en un momento determinado pueden ayudar. Asimismo, se puede hacer más operativo nombrando un fiscal que vaya a las Cortes de Honor respectivas y sean ellos los que definan. El fiscal es el instructor, no se involucra en las declaraciones de los testigos, ni en tomar nota, etc. Entonces, este fiscal junto a un actuario, miembro de la Corte de Honor respectiva, son los que instruyen cada investigación.

Se debe cuidar que las sanciones y su orden de aplicación queden definidas en el Estatuto, ya que el reglamento sólo puntualiza los procedimientos, los plazos para apelar, por ejemplo. Se debe agregar las normas que tiendan a hacer valer los derechos del inculpado, para que no se convierta en una barbarie (abusos de poder de los miembros de las Cortes de Honor) que destruya la institución.

- Consejo Nacional

Luego de analizar la institución, se observa que no existe una clara separación de roles entre el Consejo Nacional y la Dirección Ejecutiva Nacional. Se propone a los miembros de la Asamblea Nacional que elijan al Presidente de la Corporación y no al Director Ejecutivo Nacional como ocurre actualmente. El Presidente es su líder, representante judicial y extrajudicial, además de ser promotor y garante del desempeño del Consejo Nacional. Asimismo, el Director Ejecutivo Nacional no debe pertenecer a este organismo colegiado, y debe ser designado por el Consejo Nacional, lo que actualmente no sucede y se está incurriendo en una grave falta a la ley chilena.

Sobre la composición del Consejo Nacional, los resultados de la encuesta exigen tener una mejor representatividad en el organismo. Por otra parte, el análisis sobre la composición actual del Consejo y la asistencia a reuniones de los consejeros, permite reducir el número de integrantes, privilegiando la eficiencia y responsabilidad de los miembros, además de los gastos en que se incurre de traslado de aquellos que no viven en Santiago. Luego, dada la participación nacional, se propone como reforma estatutaria que los miembros del Consejo Nacional sean 7 (además del Anterior Presidente y el Asesor Religioso Nacional, totalizando 9 personas) y que sean representados según la siguiente proporción: 2 consejeros de la zona norte (Arica hasta Valparaíso), 2 de la zona sur (del Libertador hasta Magallanes) y 3 de la Región Metropolitana.

A lo anterior, se puede agregar un nuevo artículo sobre los requisitos para ser candidato a consejero nacional que puede contemplar las siguientes exigencias:

- Ser ciudadano chileno o extranjero con residencia mínima de 5 años en el país.
- Tener más de 25 años de edad al momento de la elección.
- No tener relación laboral, comercial o de servicio con la Asociación, que implique cualquier clase de compensación o pago, al menos con 12 meses de anticipación previo a la fecha de la elección.
- Contar con plena capacidad legal para desempeñar las funciones propias de su cargo.
- Tener nivel de formación profesional.
- Tener vigente su inscripción en la Asociación. En caso que se elijan como consejeros nacionales a dirigentes o a personas que no sean asociados, éstos adquirirán, desde ese momento, dicha calidad con todos los derechos y obligaciones que atribuye dicha calidad.

- Conocer los estatutos, reglamentos y políticas de la Asociación.
- Tener su nivel de capacitación como dirigente scout o haber asumido formalmente el compromiso de mejorarlo en un plazo no mayor a 1 año.

Propuesta 2: Planificación Estratégica.

La institución está desorientada, observada por el clamor de sus miembros a realizar más asambleas (Congreso de Valparaíso y Congreso de Grupos Católicos realizados durante el año 2008) y los resultados que entregan las encuestas anunciando disconformidad con la administración de la organización. Existe una mala evaluación de la gestión ejecutiva, las estructuras son lejanas y existe desconfianza entre sus miembros debida, entre otras cosas, a la mala comunicación interna.

Para lograr lo anterior, se deben implementar las siguientes medidas:

- Definir la Misión y Visión de la institución.

La misión debe partir de los propios fundamentos del Movimiento Scout, traduciendo estos conceptos abstractos y atemporales a una forma de expresión más activa que permita a la institución situar su papel particular en el mundo de hoy de manera que pueda satisfacer en mejor forma las necesidades y aspiraciones de los jóvenes, crear mayor consciencia y comprensión del propósito que se ha dado el Movimiento y promover una mejor adhesión al mismo. Entrega un sentido de dirección y fortalece el compromiso de los miembros a la vez que desempeña un papel unificador, movilizador y motivador. Una “declaración de misión” claramente formulada es, por lo tanto, un paso crucial en el proceso de preparación de objetivos estratégicos y de planes de acción que nos posibilitarán cumplir nuestra misión. La visión es entendida como la imagen que la organización tiene de su propio futuro en un plazo determinado, debe ser inspiradora, que motive a superar la realidad presente en el largo plazo.

- Desarrollar un Proyecto Institucional.

El proyecto debe involucrar responsables de su cumplimiento, métricas y evaluaciones constantes. El plan define las acciones necesarias para llevar a la organización desde la situación actual a la deseada, tal como ésta ha sido expresada en la visión y en los objetivos institucionales. Para un mejor desarrollo del Plan, se pueden utilizar herramientas de Gestión de Proyectos.

- Definir el presupuesto.

El presupuesto debe determinar costos, identificar las fuentes de los recursos, asignar los recursos entre niveles y funciones y establecer el control estratégico del gasto. El establecimiento de acciones diversificadas de recaudación financiera contribuye al logro de los resultados estratégicos deseados y permite una apropiada

autonomía institucional.

Propuesta 3: Gestión Organizacional.

Para mejorar la gestión de la institución, en base a los resultados entregados por las encuestas y las entrevistas, se sugiere lo siguiente:

- Sistemas de votación.

Utilizar un sistema de votación electrónico en las Asambleas, dada la baja participación y compromiso en ellas, generando un mayor trabajo de las autoridades elegidas en los territorios para difundir información y maximizando la posibilidad que los votantes ejerzan efectivamente ese derecho, sobretodo en territorios que tienen difícil accesibilidad. Esto incluye el establecimiento de mecanismos ágiles que faciliten el ejercicio al voto mediante el voto por delegación, haciendo uso de las modernas tecnologías telefónicas o electrónicas.

- Medios de comunicación.

Utilizar la página web y el correo institucional para difundir información sobre estados financieros, balances, memoria anual y actas de consejo de la organización, tanto a nivel nacional como territorial, para una mejor comunicación y transparencia.

- Trabajo en los territorios.

Recuperar la animación territorial, recorriendo los Grupos, logrando mayor compromiso, participación y confianza en las autoridades elegidas. Establecer un sistema de acompañamiento, incentivos, monitoreo y evaluación de la labor del recurso adulto.

- Personal Remunerado.

Seleccionar al Director Ejecutivo, y otros ejecutivos clave, utilizando la asesoría de una empresa externa. Conformar y capacitar equipos de profesionales y voluntarios responsables de cada área programática de manera eficiente y eficaz. Establecer planes de trabajo definidos en base a necesidades. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño y cumplimiento de indicadores y productos.

- Relación con otras instituciones.

Establecer mecanismos de información, comunicación y promoción del quehacer institucional ante actores clave del Estado, Sociedad Civil y Cooperación Internacional. Fortalecer alianzas institucionales con movimientos juveniles sobre la base de una agenda común de objetivos de desarrollo integral de la juventud.

- Fuentes de financiamiento y rendición de cuentas.

Buscar y concursar fondos entregados por otras instituciones u organismos de Gobierno, como por ejemplo, las municipalidades. Lo anterior, tanto a nivel nacional como de los territorios, permitiendo una mayor autonomía económica.

Establecer e implementar mecanismos actualizados y eficientes para la transparencia y rendición de cuentas al interior y al exterior de la AGSCh, contratando un contralor para ello. Automatizar los sistemas contables, administrativos y de comunicación.

VIII. CONCLUSIONES

Considerando lo planteado en los capítulos V y VI, y las propuestas generales descritas en el capítulo VII.6, se puede concluir que la Asociación de Guías y Scouts de Chile, no posee una misión clara, que conlleva, como menciona Drucker, a una desorientación general, observada por los resultados entregados a través de la encuesta de opinión aplicada a los Grupos, que reclama más asambleas, congresos, participación de todos, al no existir un norte claro. Por lo tanto, lo primero que se debe trabajar es una clara definición de misión, visión y objetivos de la institución.

Para ello, utilizando una recopilación de estas definiciones en diferentes instituciones guías-scouts, se propone la siguiente:

“Contribuir a la formación integral de niños, niñas y jóvenes a través de un sistema de valores basado en la Ley y Promesa Guía-Scout, para que participen en la construcción de un mundo mejor y jueguen un papel constructivo en la sociedad, desarrollando una cultura de paz.”

Además, la organización debiera instalar las siguientes prácticas mínimas para un buen cumplimiento de objetivos, cuidando respetar los principios propuestos por la OCDE:

1. Conforme a lo presentado en el capítulo VII.6, la institución debe realizar modificaciones en el Estatuto. Para ello, convocar a una Asamblea Nacional Extraordinaria, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento. Por otra parte, puede considerar las propuestas en el ámbito estratégico y de gestión organizacional ahí expuestos.
2. El Consejo Nacional es el principal organismo de gobierno, independiente de la Dirección Ejecutiva que está encargada de la gestión (administración). Se debe enfatizar el rol del Presidente como líder de la institución, promotor y garante del desempeño del Consejo Nacional, y liberar al Consejo Nacional de decisiones de corto plazo y bajo impacto delegándolas a la Dirección Ejecutiva.

3. El Consejo Nacional designa al Director Ejecutivo, planifica su sucesión, lo remueve si lo estima necesario y trabajan de manera cooperativa, evitando tensiones no constructivas para la AGSCh. Sus miembros no pueden recibir remuneración, por ende, el Director Ejecutivo no puede ser miembro del Consejo, respetando la normativa chilena. Además, evalúa en sus sesiones al Director Ejecutivo, en base al cumplimiento de determinados objetivos, por ejemplo, las actividades planificadas previamente que tienen un estándar de cumplimiento especificado, sus plazos de ejecución, y su ajuste al presupuesto asociado. El Consejo Nacional también supervisa la publicación de un informe anual, hecho por la Dirección Ejecutiva.
4. El Consejo Nacional debe velar por el cumplimiento de la misión de la AGSCh, a través de planificación efectiva y evaluación continua, estableciendo metas anuales y planes de acción. El Consejo Nacional debe revisar y dirigir una nueva estrategia corporativa, que incluya planes de acción de las áreas críticas principales y los presupuestos anuales; establecer los objetivos sobre los resultados, el control y seguimiento de la implantación de los resultados corporativos; y supervisar los principales gastos, y adquisiciones de la institución. Para lo anterior, se puede introducir un ciclo de planificación y ejecución de la estrategia a 3 años, identificando prioridades realizando una encuesta a los Grupos y Territorios cada 1 a 3 años y comprobando los resultados a través de talleres de trabajo con los principales interesados (por ejemplo, los jóvenes). Luego, centrar los esfuerzos en un número menor de prioridades estratégicas (3 a 4) confirmada por la encuesta a los Grupos.
5. El Consejo Nacional debe establecer los estándares para la conducta del personal remunerado, por ejemplo, la selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión. Además, puede introducir plazos fijos en el contrato de trabajo, por ejemplo, limitando el plazo a 6 años, con potencial de renovación de 3 años. Asimismo, revisar la remuneración de los directivos clave, asegurándose que el proceso de designación de ellos sea formal y transparente.
6. El Consejo Nacional es el vínculo con los integrantes de la AGSCh, por ende, debe utilizar la fuerza del Movimiento Guía-Scout a través del establecimiento de alianzas entre Grupos, Distritos y Zonas (intercambio de conocimientos, herramientas, personal y recursos). Por ejemplo, en la Asamblea Nacional realizar un foro para el intercambio de conocimientos durante los talleres de trabajo, o bien, trabajar con jóvenes con perfiles variados para periódicamente introducir nuevas ideas y reducir los costos para la organización. Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un costo razonable. Es importante lograr que efectivamente los usuarios de la información dispongan de ella oportunamente y en tiempo razonable. Los avances de la informática y la electrónica en los últimos años facilitan que los asociados y otros grupos de interés puedan tener

acceso fácil a la información de la institución.

7. El Consejo Nacional debe realizar sus reuniones con regularidad y profesionalismo. Para lo anterior, los miembros del Consejo deben disponer de tiempo adecuado para asumir sus responsabilidades. Debe supervisar la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios. Además, promover e impulsar la meritocracia, la reflexión y la crítica constructiva al interior del Consejo Nacional y el desarrollo continuo de los consejeros, definiendo una agenda que priorice los contenidos clave y asegure un nivel de discusión con la profundidad adecuada a la criticidad de cada tema.
8. El Consejo Nacional debe establecer una política sobre conflictos de intereses que supervise y sentencie los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los asociados. Puede ser conveniente que el Consejo Nacional cuente entre sus integrantes con un número suficiente de miembros externos (1 o 2), que no trabajen para la institución ni estén estrechamente vinculados con ella o la dirección por lazos económicos, familiares o de otra naturaleza. Esta estructura facilita que las decisiones relacionadas con la evaluación de la gestión ejecutiva y la dirección se tomen de manera más objetiva; adicionalmente miembros independientes tienen un papel muy importante en la toma de decisiones en las que hayan conflictos de interés potenciales (por ejemplo, la designación y remuneración de directivos). Estos miembros deben también formar parte de los comités que se creen al interior del Consejo. Deben diseñarse mecanismos para que los miembros externos del Consejo puedan interactuar directamente con algunos funcionarios clave de la organización y de esta manera superen las desventajas de información que puedan tener frente a los consejeros que pertenecen a la institución.
9. El Consejo Nacional debe supervisar los asuntos financieros de la organización, velando porque la dirección ejecutiva prepare, audite y presente la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes, de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría, dando cumplimiento a la ley. Además, una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros.
10. El Consejo Nacional debe participar en el desarrollo de recursos. Debe continuar desarrollando la búsqueda de fondos tradicionales y explotar activamente nuevas fuentes de fondos, identificadas durante el estudio, como pueden ser contribuciones de las empresas (por ejemplo, el patrocinio de proyectos y eventos) o contribuciones de los gobiernos.

11. El Consejo Nacional debe integrar los intereses organizacionales con los intereses comunitarios, ya que si bien la organización tiene sus propios intereses, al velar por los de los grupos de interés social, logra promover y fomentar los propios intereses de la institución. Es importante tener en cuenta y tratar en forma justa los intereses de los diferentes grupos (*stakeholders*) como empleados, clientes, proveedores, acreedores y las comunidades locales.
12. El Consejo Nacional debe alentar las comunicaciones con transparencia, haciendo pleno uso de los nuevos medios de comunicación para llegar a los grupos destinatarios de manera más eficaz (por ejemplo, internet y/o página web). Se debe evitar que los requisitos de revelación se conviertan en cargas administrativas y financieras para la institución, ya que el hacer pública cierto tipo de información puede ir en desmedro de la institución al afectar su imagen corporativa. Por lo anterior, se sugiere revelar además información sobre:
- La Misión, Visión y objetivos de la institución.
 - Los resultados financieros y de operación de la organización los cuales se expresan en los siguientes informes financieros auditados: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujos de Efectivo, y Notas a los Estados Financieros. Habitualmente estos reportes financieros son complementados con un informe y análisis de las operaciones firmado por el presidente de la Corporación. La información financiera debe revelarse con una periodicidad anual como mínimo.
 - Las actas de las reuniones del Consejo Nacional deben ser registradas de manera transparente y precisa y sus resultados deben transmitirse con prontitud.
 - Los miembros del Consejo y los directivos clave y sus remuneraciones, con el fin que los miembros de la institución puedan evaluarlos e identificar potenciales conflictos de intereses. Igualmente es recomendable revelar la retribución de los ejecutivos principales (de manera individual o con una cifra que refleje la media), con el fin que los asociados estén en condiciones de evaluar los beneficios y costos de las políticas de remuneración vigentes.

Esta memoria contiene propuestas que pretenden ayudar a la AGSCh en el desarrollo de una mejor institución. No se puede subestimar las dificultades que pueda presentar al ser entregadas a la organización, pero es un deber ofrecer estos resultados para construir una Asociación con “una mirada hacia delante con amplitud de mente” (Baden Powell).

IX. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

1. ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE. 1998. Estatuto.
2. ASOCIACIÓN DE GUÍAS Y SCOUTS DE CHILE. 2002. Reglamento.
3. ASOCIACION DE GUIAS Y SCOUTS DE COSTA RICA. 2005. Principios, Organización y Reglamentos
4. ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE ARGENTINA. 2003. Estatuto.
5. ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE BOLIVIA. 2006. Estatuto.
6. ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE COLOMBIA. 2008. Estatuto.
7. ASOCIACIÓN DE SCOUTS DOMINICANOS. 1996. Estatuto.
8. ASOCIACION DE SCOUTS DE HONDURAS. 2004. Estatuto.
9. ASOCIACION DE SCOUTS DE MÉXICO. 2004. Ordenamientos, Estatuto.
10. ASOCIACIÓN DE SCOUTS DE VENEZUELA. 2007. Principios y Organización.
11. ASOCIACION DE SCOUTS DEL ECUADOR. 2007. Estatuto.
12. ASOCIACION DE SCOUTS DEL PERU. 2007. Estatuto.
13. ASOCIACIÓN MUNDIAL DE GUÍAS SCOUTS. <<http://www.waggs.org>>
14. BAYSINGER, R. D. y BUTLER, H. N. 1985. Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 101-124.
15. BAYSINGER, R. D. y HOSKISSON, R. E. 1990. The composition of boards of directors and strategic control. *Academy of Management Review*, 15, 72-87.
16. BHAGAT, S. y BLACK, B. 1998. Board independence and long-term performance (WP No. 143). New York: Columbia Law School, Center for Law and Economics Studies.
17. BRUDNEY, J. L. y MURRAY, V. 1998. Do intentional efforts to improve boards really work? The views of nonprofit CEOs. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(4), 333-348.
18. CALLEN, J. L., KLEIN, A., y TINKELMAN, D. 2003. Board composition, committees and organizational efficiency: The case of nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 493-520.
19. CORNFORTH, C. 2003. *The Governance of Voluntary and Community Organisations*. Routledge, Londres.
20. DRUCKER, P. 1999. *Dirección de instituciones sin fines lucro: teoría y práctica*. 4^a ed. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
21. EASTERBROOK, F. y FISCHER, D. 1991. *The Economic Structure of Corporate Law*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
22. EISEMBERG, T., SUNDGREN, S. y WELLS, M. T. 1998. Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48, 35-54.
23. ELDENBURG, L., HERMALIN, B. E., WEISBACH, M. S. y WOSINSKA, M. 2004. Governance, performance objectives and organizational form: Evidence from hospitals. *Journal of Corporate Finance*, 10, 527-548.
24. FERRER, M., MONJE, P. y URZÚA, R. 2005. El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina. Visiones sobre sus modalidades de trabajo e influencia en la formulación de políticas públicas. Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile.

25. GISPERT, C. 1998. Board turnover and firm performance in Spanish companies. *Investigaciones Económicas*, 22(3), 517-536.
26. HANSMANN, H. 1996. *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
27. HERMAN, R. D. y RENZ, D. O. 2000. Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *American Economic Review of Public Administration*, 30(2), 146-160.
28. HERMAN, R. D. y RENZ, D. O. 2004. Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Administration Review*, 64(6), 694-704.
29. HOULE, C. O. 1989. *Governing boards: Their nature and nurture*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. JENSEN, M. 1989. Eclipse of the public corporation. *Harvard Business Review* 67, pp. 60-70.
31. JENSEN, M. 1993. The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance* 48, pp. 831-880.
32. JOHNS HOPKINS UNIVERSITY, Center for Civil Society Studies. 2006. *Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro: CHILE*. Santiago de Chile.
33. LEFORT, F. y WIGODSKI, T. 2008. *Una mirada al Gobierno Corporativo en Chile*. Editorial UC, Santiago
34. LEON, G. 2008. *Cultura de servicio en una red privada de salud. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. Santiago, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
35. MCKINSEY. 2002. *Global Investor Opinion Survey on Corporate Governance*.
36. NYE, J. 2004. La Creciente Fuerza de las ONG. *El Mercurio*, Santiago de Chile, 27 de junio; p. A 5.
37. O'REGAN, K. y OSTER, S. 2002. Does government funding alter nonprofit governance? Evidence from New York City nonprofit contractors. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(3), 359-379.
38. O'REGAN, K. y OSTER, S. 2005. Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics and Organization*, 21, 205-227.
39. ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). 2004. *Principles of Corporate Governance*.
40. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL MOVIMIENTO SCOUT. <<http://www.scout.org>>
41. PAGANO, M. ET AL. 1995. Why do companies go public? An empirical analysis. Graduate School of Business, University of Chicago.
42. REPÚBLICA DE CHILE. Ministerio de Justicia. 1979. Decreto N° 110 de 1979.
43. ROSENSTEIN, S. y WYATT, J. G. 1990. Outside directors, board independence, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 26, 175-191.
44. UNIÃO DOS ESCOTEIROS DO BRASIL. 2008. Estatuto.
45. YERMACK, D. 1996. Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.
46. ZÚÑIGA, F. y WIGODSKI, T. 2003. *Gobierno Corporativo en Chile. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas*. Santiago, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

X. ANEXOS

Anexo A: Artículos 29 y 36, Estatuto AGSCh.

Art. 29 Son miembros de la Asamblea Nacional:

a. Con derecho a voz y voto:

1. Los miembros del Consejo Nacional.
2. El Presidente de la Corte de Honor Nacional.
3. Los delegados de las Asambleas de Distrito, las que los elegirán de entre sus componentes, en proporción al número de miembros beneficiarios registrados del Distrito, de acuerdo a la siguiente regla. Corresponde un delegado a aquellos Distritos cuyo número de miembros beneficiarios registrados fluctúe entre un mínimo de 84 y un máximo de 216. Por cada 288 miembros beneficiarios que superen la cifra máxima antes mencionada, el Distrito tendrá derecho a un delegado adicional. En cualquier caso, el Director de Distrito será uno de esos delegados. Los delegados de Distrito, con excepción del Director de Distrito, durarán dos años en su cargo y lo representarán en todas las Asambleas Nacionales que se celebren en ese período.

b. Sólo con derecho a voz:

1. Los miembros de la Corte de Honor Nacional, sin perjuicio de lo establecido en el número 2 de la letra anterior.
2. Los miembros Directivos del Equipo Nacional que determine el Reglamento.
3. Los miembros activos que acuerde invitar el Consejo Nacional.

Art. 36 El Consejo Nacional estará compuesto por:

- a. Doce miembros elegidos en la forma que se establece en el artículo 38.
- b. El Anterior Presidente Nacional.
- c. El Director Ejecutivo Nacional.
- d. El Asesor Religioso Nacional.

El Consejo elegirá anualmente de entre los doce miembros señalados en la letra a. un Presidente, un Vicepresidente y un Tesorero, que lo serán además de la Corporación, y un Secretario de Consejo.

El Consejo podrá, igualmente, designar para los cargos de Presidente o de Vicepresidente una persona que no sea Consejero ni miembro activo de la Asociación. En caso de que se procediere de esta última forma para ocupar uno de esos cargos, el otro será llenado, necesariamente, de entre los doce miembros indicados en la letra a. Los Consejeros señalados en las letras b., c. y d. no podrán ser elegidos para los cargos de Presidente, Vicepresidente, Tesorero o Secretario del Consejo. La elección de un consejero para alguna de las funciones anteriores no implicará doble cargo ni dará derecho a acumular votos.

De igual forma, deberá existir la diversidad de sexo en los cargos de Presidente y Vicepresidente.

Sin perjuicio de su permanencia como consejeros en los casos que corresponda, el Presidente, el Vicepresidente, el Tesorero y el Secretario del Consejo durarán un año en su cargo, pudiendo ser reelegidos mientras continúen en el cargo de consejeros.

No obstante lo señalado precedentemente, los cargos de Presidente y Vicepresidente podrán ser servidos por las mismas personas hasta por seis años consecutivos.

El anterior Presidente Nacional forma parte del Consejo Nacional por el mismo período que ejerza el cargo de Presidente la persona que lo suceda en él.

Participan en el Consejo Nacional, sólo con derecho a voz:

- a. El Presidente de la Corte de Honor.
- b. Los Directores miembros del Comité Ejecutivo Nacional.

Anexo B: Objetivos Institucionales AGSCH Trienio 2008-2010.

AREA DE TRABAJO	OBJETIVOS GENERALES TRIENIO 2008-2010		
PARTICIPACION	1. Establecer el modelo de desarrollo institucional que considere reformar la Normativa, basándose en la participación de los Grupos y Distritos de la AGSCH.		2. Desarrollar en forma participativa el proyecto educativo institucional a través de una planificación estratégica.
RECURSOS FINANCIEROS	1. Desarrollar un modelo de gestión financiera que permita garantizar el funcionamiento institucional en todas sus áreas de acción, manteniendo una estabilidad económica sustentable en el tiempo para todos sus niveles.		2. Sanear la situación financiera de la institución.
JOVENES	1. Potenciar la propuesta educativa de nuestra asociación, de manera que esté acorde con los intereses y realidades de los niños, niñas y jóvenes.		
VOLUNTARIOS	1. Implementar una nueva política de Recursos Adultos que vaya en respuesta a las necesidades de los territorios y al Programa de los niños, niñas y jóvenes.		
ESTILO DE VIDA (VALORES)	1. Fortalecer la propuesta valórica del Movimiento y la adhesión a los valores expresados en nuestra Ley y Promesa.		
NATURALEZA	1. Fortalecer la conciencia medioambiental en los miembros de la Asociación incorporando acciones y actividades en todo su quehacer.		
INTEGRACION Y DISCAPACIDAD	1. Desarrollar políticas y acciones orientadas a integrar personas con necesidades especiales en el quehacer del movimiento Guías y Scout.		
IMAGEN INSTITUCIONAL Y PARTICIPACION SOCIAL	1. Optimizar los sistemas y canales de comunicación con el fin de facilitar la búsqueda y entrega de información sobre los aspectos institucionales a todos los miembros de la AGSCH.	2. Diseñar y aplicar políticas y acciones que permitan posicionar la imagen institucional en la sociedad.	3. Establecer y fortalecer redes de apoyo social mediante alianzas estratégicas con los estamentos de la sociedad civil.

Anexo C: Principios de GC propuestos por la OCDE.

1. Los derechos de los accionistas.
 - El marco del gobierno de las sociedades debe proteger los derechos de los accionistas.
2. El tratamiento equitativo.
 - El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos.
3. La función de los grupos de interés.
 - El marco del gobierno de las sociedades debe reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y esas entidades en la creación de riqueza, empleo y lograr que las empresas sean financieramente sólidas.
4. Comunicación y transparencia.
 - El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales (importantes) referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno corporativo.
 - Se debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes, de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría.
 - Una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los Estados Financieros.
 - Los canales de divulgación de información deben permitir a los usuarios un acceso a la información justa, regular y con un costo razonable.
5. Las responsabilidades del Consejo.
 - El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del Consejo y la responsabilidad del Consejo hacia la empresa y sus accionistas.

Anexo D: Principios y Orientaciones para un buen Gobierno Corporativo de ONG.

1. Las ONG son responsables ante sus comunidades
 - Las ONG tienen el compromiso del más alto nivel de responsabilidad.
2. El buen GC es una forma básica de responsabilidad
 - Una organización responsable tiene un sistema de gobernanza interna en funcionamiento.
3. El buen GC tiene una estructura formal
 - Los documentos básicos de una ONG establecen de manera formal su estructura de GC.
 - El directorio es el principal organismo de gobierno.
4. El buen GC involucra la separación de la Junta de Consejeros y la gestión (administración)
 - El directorio es distinto del personal.
 - El directorio gobierna y el personal hace gestión (administra).
 - El directorio delega responsabilidad en el director ejecutivo.
 - El directorio y el director ejecutivo trabajan de forma cooperativa.
 - El directorio evalúa con regularidad al director ejecutivo.
 - El directorio planifica la sucesión del director ejecutivo.
5. Las ONG son organizaciones basadas sobre su misión
 - El directorio salvaguarda la misión de la organización.
 - El directorio apoya la misión mediante planificación efectiva.
 - El directorio apoya la misión mediante evaluación con regularidad.
6. Las ONG promueven los estándares éticos y profesionales más elevados
 - El directorio articula los estándares éticos y profesionales de la organización.
 - Los miembros del directorio no reciben remuneración por sus servicios.
 - El directorio establece una política sobre conflictos de intereses.
 - El directorio establece los estándares para la conducta profesional.
 - El directorio establece normas para su propio funcionamiento.
7. El directorio realiza una toma de decisiones informada
 - El directorio realiza reuniones con regularidad y profesionalismo.
 - El directorio documenta sus acciones.
 - El directorio establece metas anuales y planes de acción.
 - El directorio cuenta con una estructura eficiente de comités.
 - El directorio se ocupa de su propio desarrollo.
8. Las ONG llevan adelante una administración y movilización de recursos responsable.
 - El directorio supervisa los asuntos financieros de la organización.
 - El directorio establece controles internos.
 - El directorio participa en el desarrollo de recursos.
9. Las ONG dan respuesta a las comunidades a las que sirven
 - El directorio integra los intereses organizacionales con los intereses comunitarios.
 - El directorio alienta las comunicaciones con transparencia.
 - El directorio supervisa la publicación de un informe anual.
 - El directorio sirve de vínculo con los integrantes de la organización.

Anexo E: Encuesta dirigida a Grupos Guías-Scouts de todo el territorio nacional.

Encuesta:

- **PERCEPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN Y PRINCIPALES PROBLEMAS**
 1. **¿Cuáles son los tres problemas a los que debería dedicar el mayor esfuerzo en solucionar el Consejo Nacional?**
 - a. Programa de Jóvenes
 - b. Captar, formar y apoyar dirigentes idóneos para aplicar el Programa, para capacitar nuevos dirigentes y para dirigir la Institución.
 - c. Generar estructuras flexibles, procesos fluidos que respondan a las necesidades.
 - d. Apoyar la acción de sus dirigentes de jóvenes, capacitadores y dirigentes institucionales.
 - e. Velar por las fuentes de financiamiento y la utilización de esos fondos.
 - f. Mejorar las comunicaciones con las diferentes líneas de representación (Distritos y Grupos) o de coordinación y ejecución (Dirección Ejecutiva y Zonal).
 - g. Definir una Estrategia conducente a un buen desarrollo institucional.
 2. **¿Cómo calificaría usted la actual situación económica de la Asociación de Guías y Scouts de Chile?**
 - a. Muy Buena
 - b. Buena
 - c. Ni buena ni mala
 - d. Mala
 - e. Muy Mala
 3. **¿Cuál de estas propuestas, respecto a la conformación del Consejo Nacional, le parece adecuada para una mejor representación de los Grupos a Nivel Nacional?**
 - a. Un consejero en representación de cada Zona del país.
 - b. Un consejero por Región Administrativa del país (15).
 - c. Un consejero que represente un grupo de Zonas del país.
 - d. Mantener el sistema actual de elección de los consejeros
 - e. Otro.....
- **PERCEPCIÓN DEL CONSEJO NACIONAL Y COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL**
 4. **¿Aprueba o desaprueba la forma como el Comité Ejecutivo Nacional está administrando la Institución?**
 - a. Aprueba
 - b. No aprueba ni desaprueba
 - c. Desaprueba
 - d. No sabe/No contesta
 5. **¿Aprueba o desaprueba la forma como el Consejo Nacional está dirigiendo la Institución?**
 - a. Aprueba
 - b. No aprueba ni desaprueba
 - c. Desaprueba
 - d. No sabe/No contesta
 6. **Y, ¿Ud. diría que el Director Ejecutivo Nacional le resulta...?**
 - a. Cercano
 - b. Lejano
 - c. No sabe/No contesta
 7. **Pensando en el Consejo Nacional, ¿Ud. diría que...?**
 - a. Le da confianza
 - b. No le da confianza
 - c. No sabe/No contesta
 8. **Y, ¿Ud. diría que el Consejo Nacional le resulta...?**
 - a. Cercano
 - b. Lejano
 - c. No sabe/No contesta
- **SOBRE LAS LÍNEAS DE REPRESENTACIÓN**
 9. **Según su opinión, ¿la representación del Grupo en la Asamblea Nacional, debe obedecer a qué criterio?**
 - a. Proporcional al porcentaje que representa el Distrito respecto al total Nacional, de acuerdo al número de beneficiarios registrados en el Distrito.
 - b. Un grupo, un representante.
 - c. Número de miembros activos del Distrito, número de representantes, conservando la proporción respecto al total nacional.
 - d. A través del Director de Distrito y Delegados que correspondan a la membresía del territorio (situación actual).

10. **Según su opinión, ¿la representación del Grupo en la Asamblea de Distrito, debe obedecer a qué criterio?**
- Proporcional al porcentaje que representa el Grupo respecto al total del Distrito, de acuerdo al número de beneficiarios registrados en el Grupo.
 - Un representante por unidad constituida.
 - Número de miembros activos del Distrito, número de representantes, conservando la proporción respecto al total nacional.
11. **Según su opinión, ¿el derecho a voto de un Grupo en la Asamblea de Distrito, debe obedecer a qué criterio?**
- De acuerdo al número de beneficiarios registrados por el Grupo.
 - Número de Unidades Reconocidas del Grupo (art. 166, cap. 2, Título VI del Reglamento), número de representantes.
 - Un grupo, un representante.
 - Número de Unidades Reconocidas del Grupo, número de representantes, pero eliminando el requisito de ser Miembro Activo de la Corporación.
 - Otro.....
12. **Según su opinión, el cargo del Director Ejecutivo Nacional, debe ser otorgado:**
- Por designación del Consejo Nacional, con evaluación anual y posible remoción en caso de no cumplir con los objetivos acordados y/o mandatados por la Asamblea y/o el Consejo Nacional
 - Por elección de la Asamblea Nacional.
 - No sabe/No contesta
13. **Según su opinión, el cargo de Director de Zona, debe ser otorgado:**
- Por designación del Director Ejecutivo Nacional.
 - Por elección del Consejo de Zona.
 - Por elección de una Asamblea de Zona.
 - Otra.....
 - No sabe/No contesta.
14. **¿Cómo deben ser tomadas las decisiones en las Asambleas de Distrito?**
- Por consenso de todos los presentes.
 - Por votación de los Miembros Activos participantes.
 - Por votación de todos los presentes, eliminando la calidad de MM.AA.
 - No sabe/No contesta.
 - Otros.....
15. **¿Cómo deben ser tomadas las decisiones en los Consejos de Zona?**
- Por consenso de todos los presentes.
 - Por votación de los Miembros Activos participantes.
 - Por votación de todos los presentes, eliminando la calidad de MM.AA.
 - Por los directores de los distritos representados
 - No sabe/No contesta.
 - Otros.....
16. **¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra tu porcentaje de asistencia a los Consejos de Distrito en este año?**
- 0% - 25%
 - 26% - 50%
 - 51% - 75%
 - 76% - 100%

• **SOBRE LOS MECANISMOS DE CONTROL**

17. **¿Qué mecanismos utiliza para ejercer un control de su Gestión?**
- Presupuesto anual.
 - Inventario.
 - Rendición de Cuentas.
 - Libro de Control Financiero.
 - Sistema de Evaluación de Desempeño.
 - Plan de Grupo
 - Actas de Consejos, reuniones, etc.
 - Otros.....
18. **¿A través de qué estructura soluciona su Grupo los conflictos, o problemas de disciplina?**
- Corte de Honor Grupal.
 - Corte de Honor Territorial.
 - Corte de Honor Nacional.
 - Comité de Grupo.
 - Consejo de Grupo.
 - Otros.....

Anexo F: Entrevista-encuesta dirigida a Presidentes, Directores, Ejecutivos de ONG.

Nombre:
Cargo en la Institución:
Años en el cargo (períodos):
Profesión:
Ocupación:
Institución:
Nº de miembros:

A. PRINCIPIOS GENERALES

1. ¿Ha emitido la institución algún documento que explicite la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo (GC)?
 - i. Si
 - ii. No
2. ¿Incluye la Memoria Anual de la organización una sección dedicada a su desempeño en instrumentar principios de GC?
 - i. Si
 - ii. No
3. ¿Se rige la entidad por algún Código de Buenas Prácticas de GC?
 - i. Si
 - ii. No

B. ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN Y DERECHOS DE LOS MIEMBROS ACTIVOS

4. ¿Tiene la organización una persona o entidad que ayude financieramente a la misma?
 - i. Si
 1. ¿Qué porcentaje respecto al total de ingresos....%
 - ii. No
5. ¿Consolida la institución su información financiera con otras organizaciones relacionadas?
 - i. Si
 - ii. No
6. ¿Tienen que estar presentes los miembros activos para votar en las Asambleas Generales de Socios (AGS)?
 - i. Si
 - ii. No
7. ¿Pueden los miembros activos incluir temas en la agenda de la AGS?
 - i. Si
 - ii. No
8. ¿Deben los miembros activos con conflictos de interés en alguna transacción informar tales conflictos en caso que vayan a votación en la AGS?
 - i. Si
 - ii. No
9. ¿Tienen los miembros no activos un mecanismo distinto a la votación que les ayude a obtener representación en el Directorio?
 - i. Si
 - ii. No
10. ¿Tiene la organización reglas de quórum mayores a los exigidos por la ley chilena, para tomar algunas decisiones estratégicas o comerciales claves?
 - i. Si
 1. ¿Cuáles?.....
 2. ¿Qué porcentaje de votos es necesario?%
 - ii. No

C. SOBRE EL DIRECTORIO

11. ¿Cuántas veces al año se reúne el Directorio?
 - i. Número de veces.....
12. ¿Cuántos miembros tiene el Directorio?
 - i. Número de miembros.....
13. ¿Es algún miembro del Directorio también director o ejecutivo de otras instituciones?
 - i. Si
 1. ¿Cuántos miembros en total?
 - ii. No
14. ¿Es alguno de los miembros del Directorio un director ejecutivo con jornada completa de dedicación a la institución?
 - i. Si
 1. ¿Cuántos miembros están en esta categoría?
 - ii. No
15. ¿Tiene la organización un Comité de Revisión de Cuentas del Directorio?
 - i. Si
 - ii. No

16. ¿Existen otros comités en el Directorio?
- Si
 - ¿Cuáles?
 - No
17. ¿Tiene la entidad un procedimiento específico para aprobar transacciones cuando algún director presenta un conflicto de interés?
- Si
 - No
18. ¿Se reúne el Directorio alguna vez sin la presencia del Comité Ejecutivo de la institución?
- Si
 - No
19. ¿Incluye el Directorio a representantes ajenos a la organización?
- Si
 - No
20. ¿Realiza la entidad algún tipo de evaluación formal del desempeño del Directorio?
- Si
 - No
21. ¿Ha habido algún apercibimiento o sanción al Directorio o a alguno de sus miembros por violaciones al Estatuto y/o Reglamento de la Institución en los últimos tres años?
- Si
 - No

D. SOBRE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

22. ¿Tiene la remuneración del Comité Ejecutivo un componente variable dependiente del desempeño de la organización?
- Si
 - ¿Qué porcentaje de la remuneración total es variable (aproximadamente)? %
 - No
23. ¿Utiliza o ha utilizado la institución un servicio profesional de selección y contratación de ejecutivos?
- Si
 - No
24. ¿Es algún ejecutivo de la organización también director de otras entidades relacionadas?
- Si
 - ¿Cuántos están en esta categoría?
 - No
25. ¿Tiene algún ejecutivo de la institución un vínculo familiar o de otro tipo con miembros del Directorio?
- Si
 - ¿Cuántos están en esta categoría?
 - No
26. ¿Ha habido alguna sanción a la Dirección Ejecutiva de la institución por violaciones a los Estatutos y/o Reglamento de la organización?
- Si
 - No

E. PROVISIÓN DE INFORMACIÓN

27. ¿Son preparados los balances de la entidad de acuerdo a IGAAP (Principios Contables Generalmente Aceptados Internacionalmente)?
- Si
 - No
28. ¿Anuncia la institución los resultados de las reuniones de Directorio después de la reunión?
- Si
 - ¿Cuánto tiempo demora en el anuncio (días, semanas, meses)?
 - No
29. ¿Publica la Dirección Ejecutiva los objetivos de desempeño de la organización para los siguientes tres años?
- Si
 - No
30. ¿Contrata la institución auditores externos?
- Si
 - ¿Cuál es la compañía?
 - ¿Por cuántos años ha trabajado este auditor externo con la organización?
 - No
31. ¿Ha contratado la entidad al auditor externo como asesor en los últimos 3 años?
- Si
 - No
32. ¿Tiene la institución un sitio de internet donde se informan los resultados de la organización y otros anuncios?
- Si
 - No
33. ¿Ha sido la institución sancionada por no publicar sus reportes en los plazos legales en los últimos tres años?
- Si
 - No

Anexo G: Procedencia de los Entrevistados.

1. Gerardo González, Abogado de la Universidad de Chile, Presidente Ejecutivo Centro de Formación Picarquín, Director Regional Oficina Scout Mundial, Región Interamericana (1992-2006), Comisionado General AGSCh (1984 – 1992), Fundador de la Fundación Espacios de la AGSCh y Redactor de los Estatutos de la AGSCh, para el proceso de Unidad (fusión de Federación de Scouts Católicos y Asociación de Boy Scouts de Chile), año 1974 y la modificación del año 1988.
2. Patricio Cavada, Abogado de la Pontificia Universidad Católica, Estudio de Abogados Cavada y Cía. Experto en Estatutos de ONG. Creador de "Estatuto tipo en ONG", para MIDEPLAN. Participó de los Estatutos en el proceso de Unidad (FSC – Boy Scouts) y luego (Girl Guides con Scouts).
3. Alejandra Álvarez, Profesora de Inglés, Vice Presidenta Nacional AGSCh, Consejera Nacional AGSCh (1999-2004) y (2006-2008). Coordinadora del Programa Nacional de Campamentos Escolares (1994-1996), Comisionada Nacional Rama Ruta y Comisionada Internacional AGSCh (1995-1998).
4. Gabriel Oldenburg, Director Regional Interino OSI, Director de Desarrollo Institucional OSI, Director de Recursos Humanos (Gestión de Voluntarios) OSI, Director Nacional de Programa de Jóvenes Asociación de Scouts de Venezuela (1993-1996), Coordinador Organización del Equipo Internacional de Servicio del 19º Jamboree Scout Mundial,
5. R.P. Eduardo Winsler, Sacerdote de la Orden de la Madre de Dios, Asesor Religioso Nacional AGSCh (2008-2010).
6. Juan Yáñez, Técnico en Comercio Exterior INACAP, Diplomado en Administración de Empresas U. de Chile, Director Ejecutivo Nacional AGSCh (2008-2010).
7. Nora Ruiz, Contador Auditor, Tesorera Nacional AGSCh, Consejera Nacional AGSCh (2001-2002 y 2008), realizó la Auditoría al Jamboree Mundial Scout, Chile -1999.
8. Julio Robles, Asistente Social, Director Ejecutivo Nacional AGSCh (1999-2004), Director de Operaciones AGSCh (1996-1999), Coordinador Estrategia 2002 AGSCh (1992-1996).
9. Renato Bustamante, Ingeniero Civil Industrial, Director Ejecutivo Nacional AGSCh (2004-2007), Consejero Nacional AGSCh (2002-2004).
10. Adolfo Rojas, Consejero Nacional AGSCh (2007-2009), Jefe de Zona Valparaíso, Coordinador Zonal y Distrital de Formación, Comisionado Scout Distrito Viña del Mar, Secretario de la Corte de Honor Nacional.
11. Alfredo Acosta, Ingeniero Agropecuario, Encargado de Publicaciones Dirección de Métodos Educativos, Asociación Scouts de Ecuador.
12. Giuseppina Oliva, Lic. en Sistemas y Procesamiento de Datos, Secretaria Consejo Directivo Nacional, Asociación Scouts de Rep. Dominicana.
13. Orlando German, Director de Operaciones, Asociación de Scouts de Venezuela.
14. David Silva, Director Ejecutivo Nacional, Asociación de Scouts de Nicaragua.
15. Raúl Del Cid, Ingeniero en Negocios, Director Ejecutivo Nacional, Asociación de Scouts de Honduras.
16. Rodrigo Herrera, Ingeniero Forestal, Master (c) Gestión y Planificación, Director Ejecutivo Greenpeace Chile desde 2006. Coordinador Campaña de Bosques (2002-2006).
17. Sergio Granja, Coordinador Nacional de Voluntariado, Dirección de Personas. Hogar de Cristo.
18. Josefina Gana, Psicóloga, Sub Directora Ejecutiva En Todo Amar y Servir.
19. Teodoro Wigodski, Ingeniero Civil Industrial, U. de Chile, MBA Loyola College, Maryland, USA, 2001, Magíster en Derecho de Empresa, PUC Chile, 2006. Presidente de Directorio, Director de Empresas, Asesor y Consultor de Empresas, Representante del Gobierno de Chile ante la Comisión Interamericana de Puertos de la Organización de Estados Americanos (CIP/OEA), para el periodo 2007 -2009, Director académico del Diploma en Gobierno Corporativo para directores de empresas estatales en los años 2001 y 2007.

Anexo H: Características de una Corporación Sin Fines de Lucro

DIRECTORIO:

- Dirige y administra la Corporación.
- Es elegible, renovable periódicamente.
- Todos sus miembros son *ad-honorem*.
- Deben formarse por un número impar de Directores.
- Acepta el ingreso de socios activos.

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS ACTIVOS DE LA CORPORACIÓN:

- Está formada por la totalidad de los socios activos.
- Los socios son *ad-honorem*.
- Eligen al Directorio, Comisión Revisora de Cuentas y Tribunal de Disciplina.
- Pagan cuotas ordinarias, extraordinarias y de incorporación.

TRIBUNAL DE DISCIPLINA (O TRIBUNAL DE HONOR):

- Conoce de las infracciones a los Estatutos.
- Falla y aplica la sanción.
- Es elegido por la Asamblea General Ordinaria Anual.
- No puede interferir en las actuaciones del Directorio.
- Es *ad-honorem*.
- Tiene generalmente 3 miembros.
- Sus integrantes deben ser socios activos.

COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS:

- Es elegida por la Asamblea General de socios.
- Es renovable periódicamente.
- Tiene generalmente 3 miembros.
- Es *ad-honorem*.
- Revisa las actuaciones económicas y contables del Directorio.
- No puede interferir en los actos administrativos ni ejecutivos.
- Informa a la Asamblea General de socios.

COMISIONES:

- Las designa el Directorio.
- Permanentes o transitorias.
- Sus integrantes son *ad-honorem*.
- Regidas por un Reglamento.

FILIALES (REGIONALES):

- Son un Departamento de la Corporación.
- Tienen un Directorio y una Asamblea de Socios.
- Actúan por delegación de facultades.
- No tienen patrimonio ni personalidad jurídica propios.
- Sus miembros pagan cuotas sociales igual que los socios activos de la ciudad domicilio social.

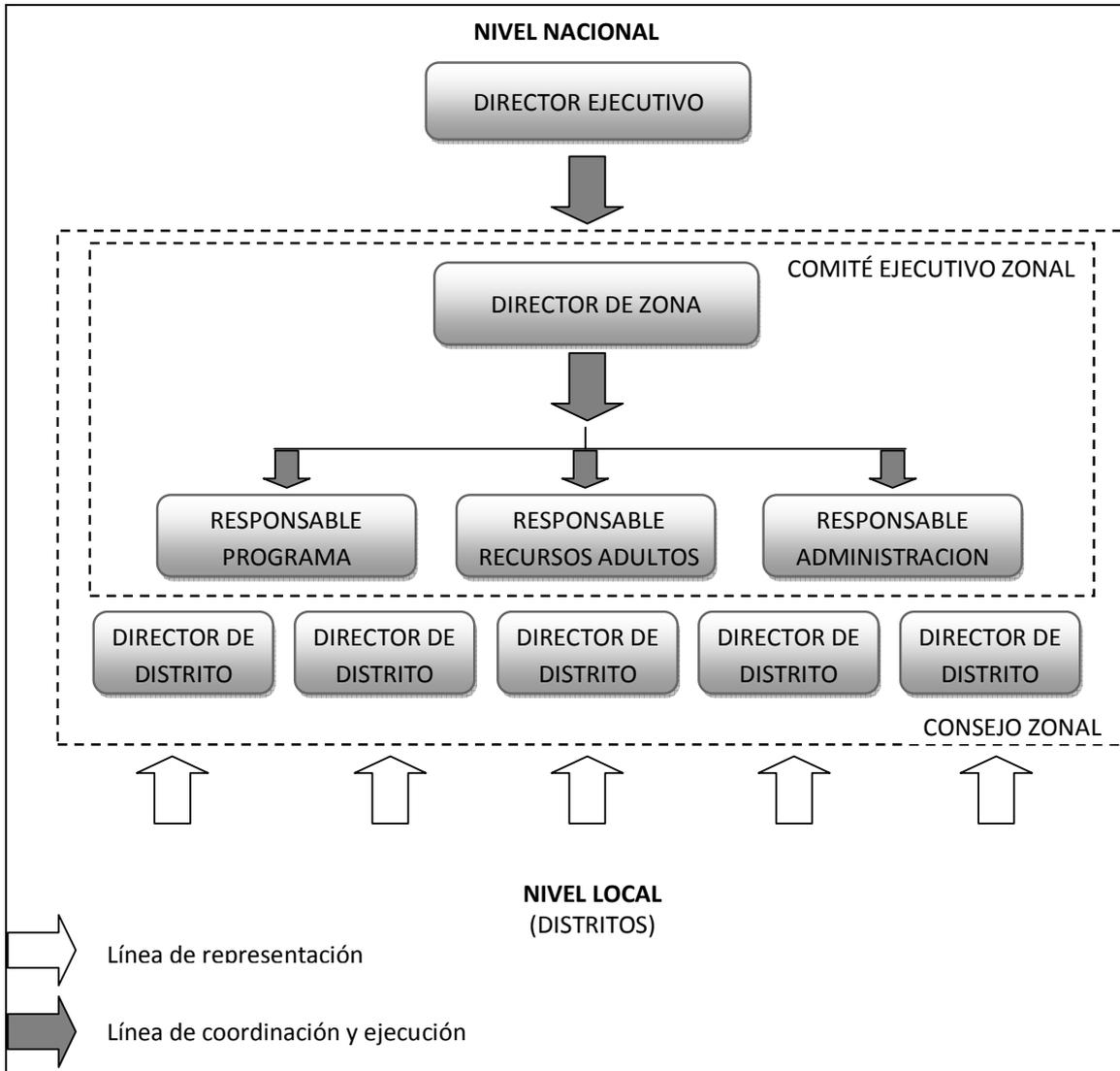
PERSONAL RENTADO DE LA CORPORACIÓN:

- No pueden ser Directores, de la Comisión Revisora de Cuentas ni del Tribunal de Disciplina.
- Reciben sueldo u honorario.
- Se rigen por derecho común.

OTROS TIPOS DE SOCIOS:

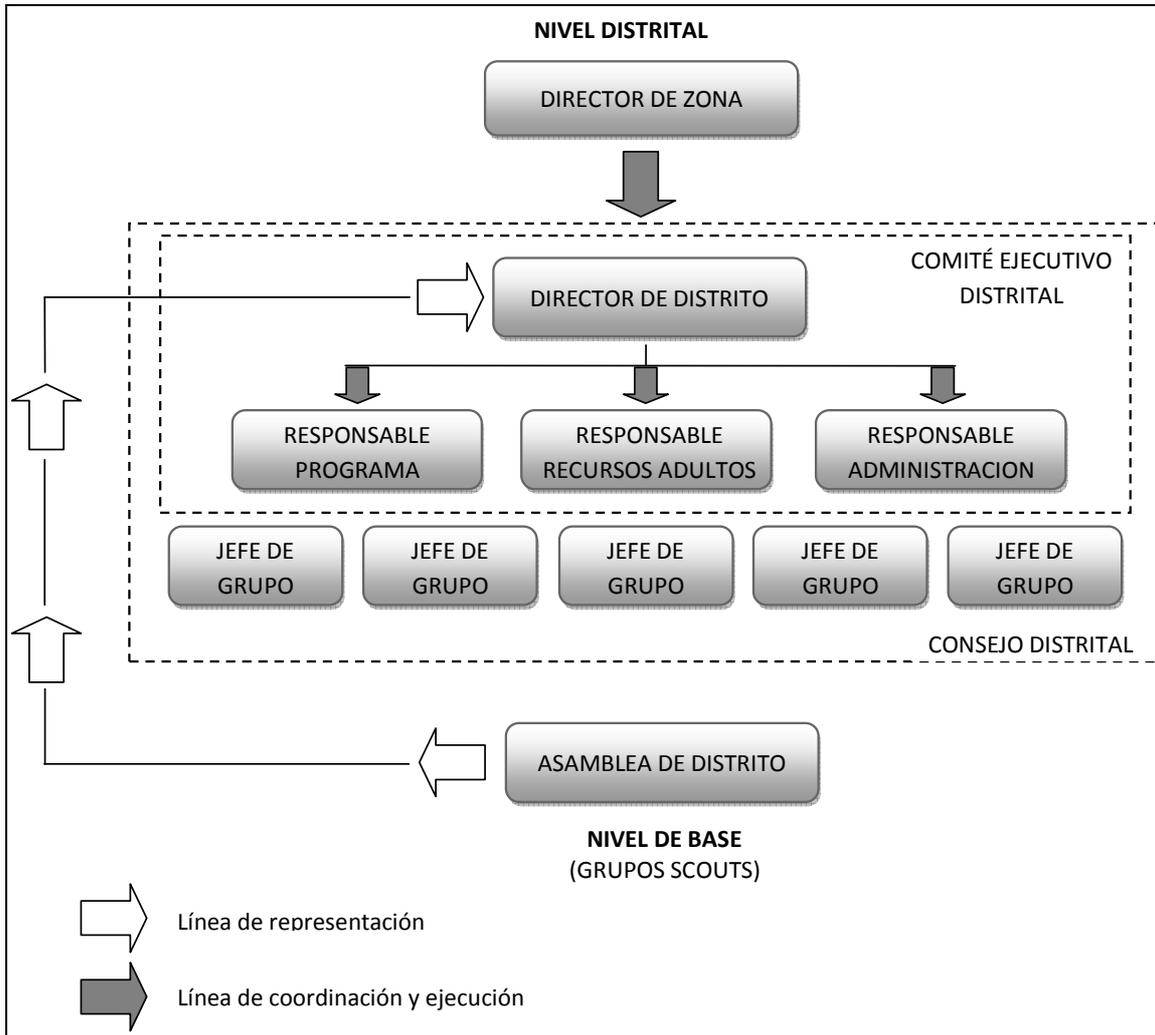
- Cooperadores.
- Asociados.
- Institucionales.
- Honorarios.

Anexo I: Estructura a Nivel Nacional



Fuente: Organización Mundial del Movimiento Scout, Región Interamericana

Anexo J: Estructura del Nivel Distrital

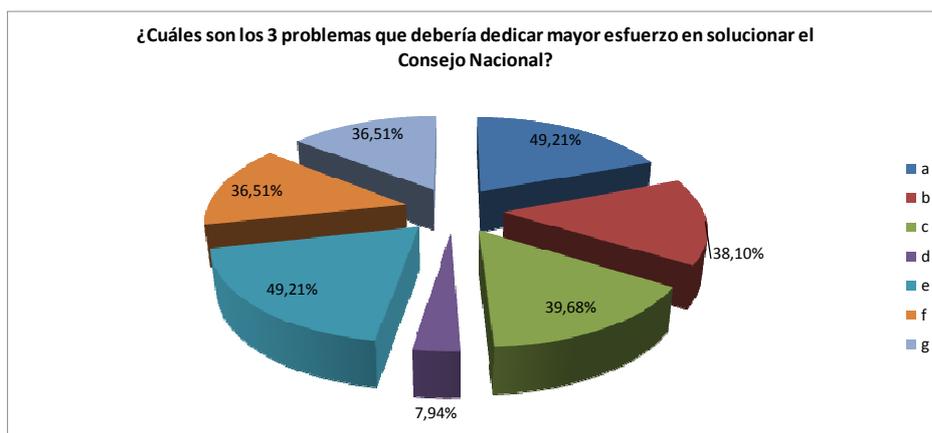


Fuente: Organización Mundial del Movimiento Scout, Región Interamericana

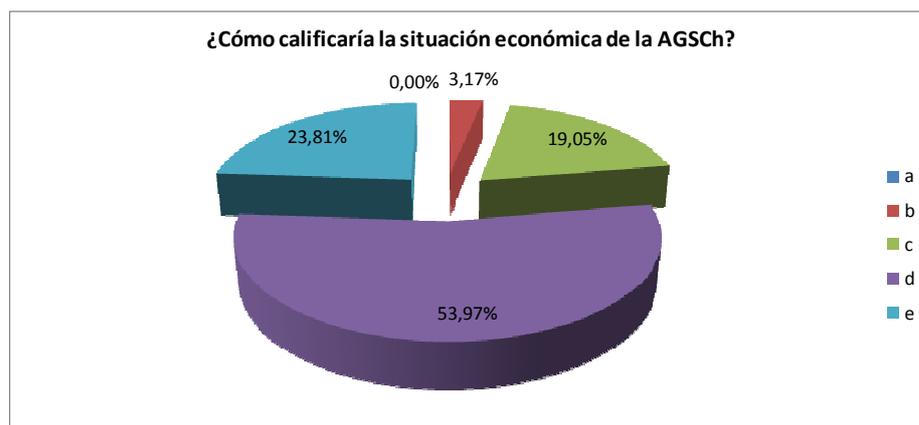
ANEXO K: Resultados de Encuestas Aplicadas a Grupos Guías-Scouts de todo Chile

El listado mostrado a continuación contiene los Grupos que respondieron la Encuesta a nivel nacional. No obstante, la recepción de Encuestas sigue vigente en la Institución, para aquellos Grupos que aún no envían sus resultados.

CodigoGrup	CentroCostoNombre	GrupoDistrito	CentroCostoNombre	GrupoCodigo	RECIBIDO	Numero	GrupoNombre
0100000	ZONA ARICA	0101000	DISTRITO ARICA	101011	1		5 LLAMA DE LA ESPERANZA
0150000	ZONA IQUIQUE	0151000	DISTRITO CAVANCHA IQUIQUE	151001	1		1 DON BOSCO
0150000	ZONA IQUIQUE	0152000	DISTRITO CERRO TARAPACA	152001	1		3 MAFFEKING MARIA REINA
0150000	ZONA IQUIQUE	0152000	DISTRITO CERRO TARAPACA	152007	1		5 QUETZALCOATL
0150000	ZONA IQUIQUE	0152000	DISTRITO CERRO TARAPACA	152011	1		6 LAS PALMAS
0400000	ZONA NORTE VERDE	0401000	DISTRITO DIAGUITAS	401013	1		5 OLYMPOS
0400001	ZONA NORTE VERDE	0401001	DISTRITO DIAGUITAS	401018	1		7 UNIVERSIDAD DEL MAR
0400000	ZONA NORTE VERDE	0402000	DISTRITO COQUIMBO	402004	1		11 AGUILAS DEL AMANECER
0400000	ZONA NORTE VERDE	0404000	LOCALIDAD CHOAPA	404003	1		17 NUESTRA SEÑORA DE FATIMA
0600000	ZONA DE VALPARAISO	0602000	DISTRITO JOSE FRANCISCO VERGARA	602002	1		4 SAINT DOMINIC
0600000	ZONA DE VALPARAISO	0604000	DISTRITO VALPARAISO	604029	1		23 MOLLFUNPEÑI
0600000	ZONA DE VALPARAISO	0605000	DISTRITO MARGA MARGA	605001	1		26 SAN ALBERTO HURTADO CRUCHAGA
0600000	ZONA DE VALPARAISO	0605000	DISTRITO MARGA MARGA	605002	1		27 AUCAN
0700000	ZONA SANTIAGO NORTE	0702000	DISTRITO CONCHALI	702001	1		9 CRISTOBAL COLON
0700000	ZONA SANTIAGO NORTE	0702000	DISTRITO CONCHALI	702029	1		11 LAMORAK DE GALES
0800000	ZONA SANTIAGO OESTE	0805000	DISTRITO TALAKANTA	805032	1		44 SANTA MARIA GORETTI
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0902000	DISTRITO SANTIAGO CENTRO	902006	1		7 SAGRADOS CORAZONES
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0902000	DISTRITO SANTIAGO CENTRO	902014	1		8 CARELMAPU
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0902000	DISTRITO SANTIAGO CENTRO	902018	1		9 EXCELSIOR
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0902000	DISTRITO SANTIAGO CENTRO	902027	1		11 MELIWITRAN DE LA SALLE
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0903000	DISTRITO PROVIDENCIA	903004	1		15 POMPEYA
0900000	ZONA SANTIAGO CENTRO	0903000	DISTRITO PROVIDENCIA	903014	1		17 UNIVERSIDAD DE CHILE
1000000	ZONA SANTIAGO CORDILLERA	1004000	DISTRITO LOS LEONES	1004004	1		19 SAN GABRIEL
1100000	ZONA SANTIAGO ORIENTE	1102000	DISTRITO NUÑO A	1102003	1		7 SANTA MARTA
1100000	ZONA SANTIAGO ORIENTE	1102000	DISTRITO NUÑO A	1102011	1		12 LUIS SIEBELINK
1200000	ZONA SANTIAGO SUR	1202000	DISTRITO SAN MIGUEL	1202003	1		7 MIGUEL LEON PRADO
1200000	ZONA SANTIAGO SUR	1202000	DISTRITO SAN MIGUEL	1202004	1		8 KILA - ANTU
1200001	ZONA SANTIAGO SUR	1202001	DISTRITO SAN MIGUEL	1202007	1		9 INCHIM NEHUEN
1200000	ZONA SANTIAGO SUR	1202500	DISTRITO SAN JOAQUIN	1202501	1		13 MUNDO IDEAL
1250000	ZONA SANTIAGO LA FLORIDA	1251000	DISTRITO FLORIDA ALTO	1251018	1		2 TRIPAN WENUMAPU (Ex Semverdi)
1250000	ZONA SANTIAGO LA FLORIDA	1251000	DISTRITO FLORIDA ALTO	1251019	1		3 LA ARAUCANA
1300000	ZONA SANTIAGO MAIPO	1302000	DISTRITO SAN BERNARDO	1302004	1		10 SAN CLEMENTE
1300000	ZONA SANTIAGO MAIPO	1302000	DISTRITO SAN BERNARDO	1302019	1		14 ALI QUILEN
1350000	ZONA SANTIAGO CAJON DEL MAIPO	1351000	DISTRITO CAMILO HENRIQUEZ	1351001	1		1 KUI-PENI
1350000	ZONA SANTIAGO CAJON DEL MAIPO	1351000	DISTRITO CAMILO HENRIQUEZ	1351003	1		2 ANDES DEL SUR
1350000	ZONA SANTIAGO CAJON DEL MAIPO	1351000	DISTRITO CAMILO HENRIQUEZ	1351005	1		PEUMAYEN
1350000	ZONA SANTIAGO CAJON DEL MAIPO	1351000	DISTRITO CAMILO HENRIQUEZ	1351009	1		3 SAN JOSÉ
1350000	ZONA SANTIAGO CAJON DEL MAIPO	1353000	DISTRITO LAS VIZCACHAS	1353001	1		8 NGUEN MAPU
1400000	ZONA DEL LIBERTADOR	1401000	DISTRITO CIPRESES	1401037	1		2 QUITRAHUE
1500000	ZONA DEL MAULE	1501000	DISTRITO CURICO	1501011	1		1 SAN FRANCISCO
1500000	ZONA DEL MAULE	1501000	DISTRITO CURICO	1501036	1		3 KME LELY
1500000	ZONA DEL MAULE	1501000	DISTRITO CURICO	1501038	1		4 PADRE ALBERTO HURTADO
1500000	ZONA DEL MAULE	1501000	DISTRITO CURICO	1501039	1		5 MAWIDA
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603000	DISTRITO RIO ANDALIEN	1603001	1		PEULLA
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603000	DISTRITO RIO ANDALIEN	1603002	1		11 SALESIANO
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603000	DISTRITO RIO ANDALIEN	1603004	1		13 LA ASCENSION
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603000	DISTRITO RIO ANDALIEN	1603005	1		14 ANDALIEN
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603000	DISTRITO RIO ANDALIEN	1603028	1		20 SALESIANOS CONCEPCION
1600000	ZONA DEL BIO BIO	1603500	DISTRITO CONCEPCION	1603503	1		24 RUCAPENIHUE
1700000	ZONA DE LA FRONTERA	1703500	DISTRITO NIELOL	1703502	1		7 REPUDAUKEN
1800000	ZONA DE LOS LAGOS	1801500	DISTRITO VALDIVIA	1801503	1		1 LA MERCED
1800000	ZONA DE LOS LAGOS	1801500	DISTRITO VALDIVIA	1801506	1		2 SANTA INES
1800000	ZONA DE LOS LAGOS	1801500	DISTRITO VALDIVIA	1801510	1		3 DOCTOR CLEMENTE HOLZAPFEL
1800000	ZONA DE LOS LAGOS	1801500	DISTRITO VALDIVIA	1801511	1		4 JUNGER WIND
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1901000	DISTRITO LAGO LLANQUIHUE	1901015	1		2 COLEGIO PUERTO VARAS
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1902000	DISTRITO PUERTO MONTT	1902021	1		7 HARDY VARGAS
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1902000	DISTRITO PUERTO MONTT	1902029	1		8 HUILLI-WEKECHE
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1902000	DISTRITO PUERTO MONTT	1902031	1		9 ALIKIEN
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1902000	DISTRITO PUERTO MONTT	1902037	1		11 PENIHUE
1900000	ZONA DEL RELONCAVI	1904000	DISTRITO CHILOE	1904010	1		15 AYEKANTUN
2100000	ZONA DE MAGALLANES	2102000	DISTRITO PUNTA ARENAS	2102001	1		2 SAN JOSE
2100000	ZONA DE MAGALLANES	2102000	DISTRITO PUNTA ARENAS	2102004	1		5 BADEN POWELL
2100000	ZONA DE MAGALLANES	2102000	DISTRITO PUNTA ARENAS	2102017	1		7 PIERRE FAURE



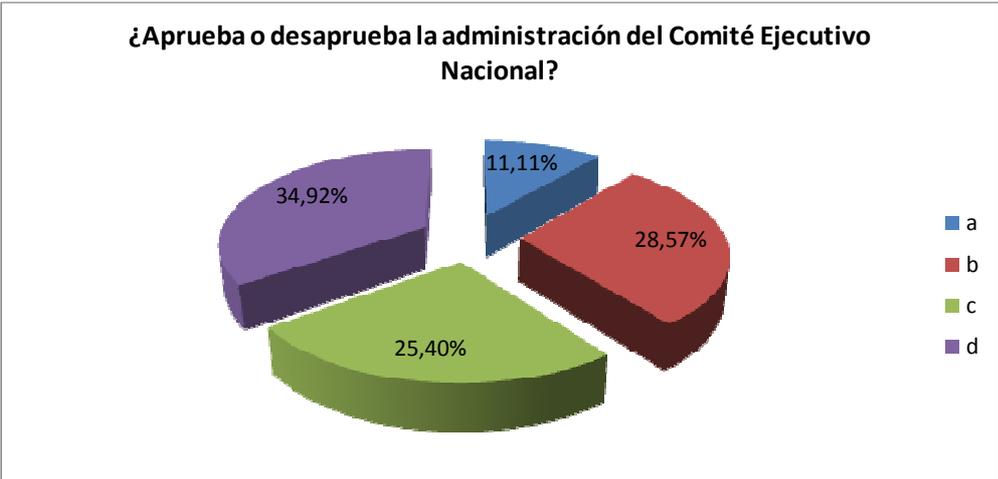
- a. Programa de Jóvenes: 49,21 %
- b. Captar, formar y apoyar dirigentes idóneos para aplicar el Programa, para capacitar nuevos dirigentes y para dirigir la Institución: 38,1%
- c. Generar estructuras flexibles, procesos fluidos que respondan a las necesidades: 39,68%
- d. Apoyar la acción de sus dirigentes de jóvenes, capacitadores y dirigentes institucionales: 7,94 %
- e. Velar por las fuentes de financiamiento y la utilización de esos fondos: 49,21 %
- f. Mejorar las comunicaciones con las diferentes líneas de representación (Distritos y Grupos) o de coordinación y ejecución (Dirección Ejecutiva y Zonal): 36,51 %
- g. Definir una Estrategia conducente a un buen desarrollo institucional: 36,51 %



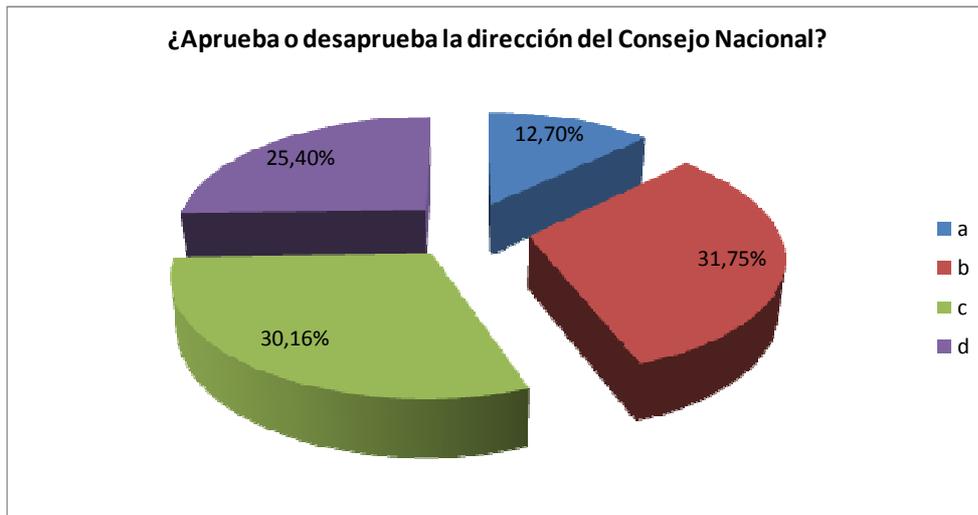
- | | |
|---------------------|---------|
| a. Muy Buena | 0 % |
| b. Buena | 3,17 % |
| c. Ni buena ni mala | 19,05 % |
| d. Mala | 53,97 % |
| e. Muy Mala | 23,81 % |



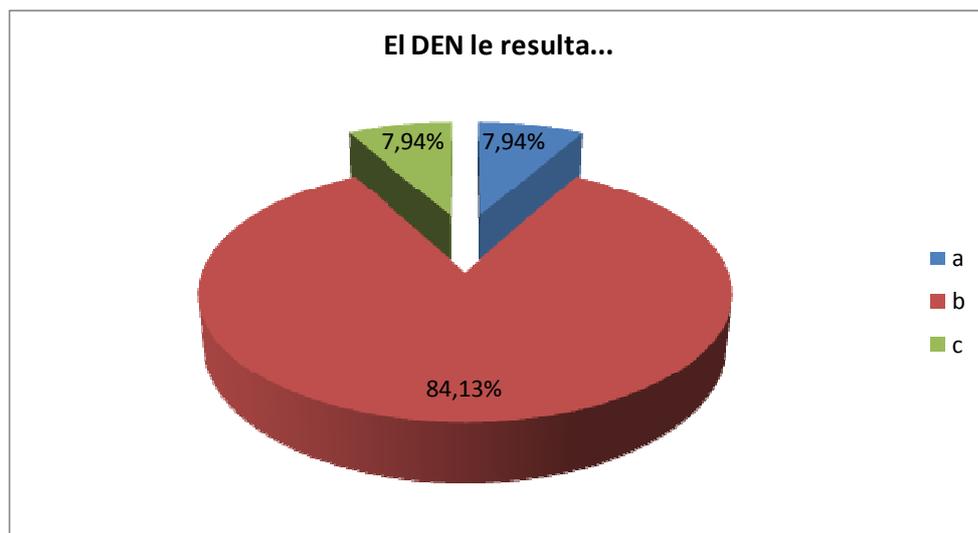
- a. Un consejero en representación de cada Zona del país. 61,90 %
- b. Un consejero por Región Administrativa del país (15). 17,46 %
- c. Un consejero que represente un grupo de Zonas del país. 4,76 %
- d. Mantener el sistema actual de elección de los consejeros 6,35 %
- e. Otro..... 11,11 %



- a. Aprueba 11,11 %
- b. No aprueba ni desaprueba 28,57 %
- c. Desaprueba 25,40 %
- d. No sabe/No contesta 34,92 %



a. Aprueba	12,70 %
b. No aprueba ni desaprueba	31,75 %
c. Desaprueba	30,16 %
d. No sabe/No contesta	25,40 %



a. Cercano	7,94 %
b. Lejano	84,13 %
c. No sabe/No contesta	7,94 %



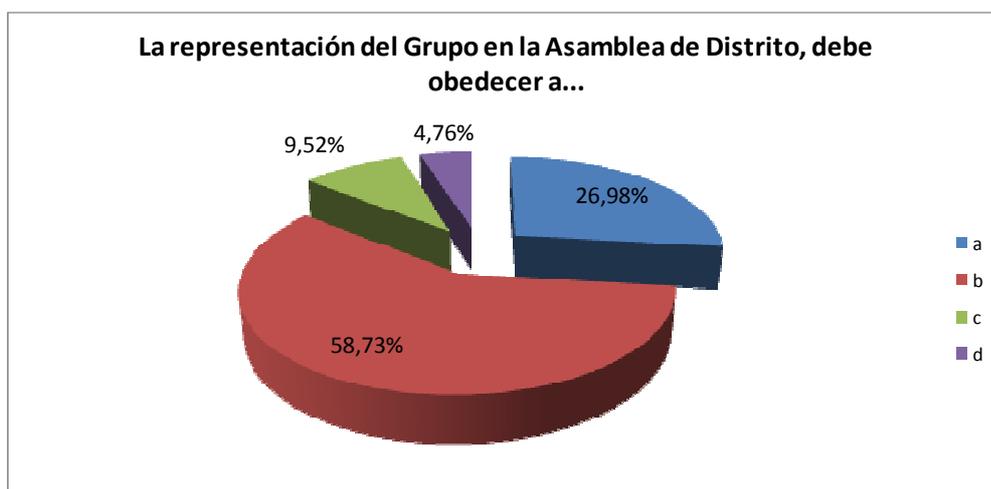
a. Le da confianza	19,05 %
b. No le da confianza	38,10 %
c. No sabe/No contesta	42,86 %



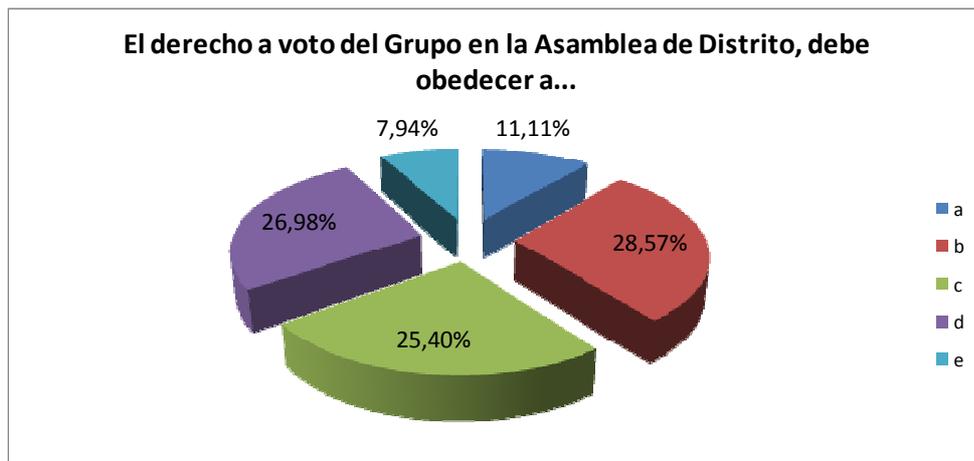
a. Cercano	7,94 %
b. Lejano	79,37 %
c. No sabe/No contesta	12,70 %



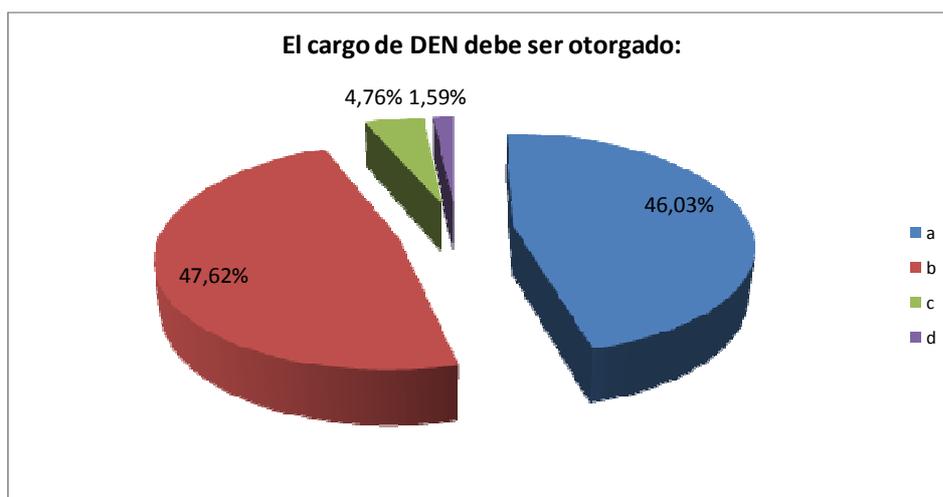
- a. Proporcional al porcentaje que representa el Distrito respecto al total Nacional, de acuerdo al número de beneficiarios registrados en el Distrito: 20,63 %
- b. Un grupo, un representante: 25,40 %
- c. Número de miembros activos del Distrito, número de representantes, conservando la proporción respecto al total nacional: 14,29 %
- d. A través del Director de Distrito y Delegados que correspondan a la membresía del territorio (situación actual): 39,68 %



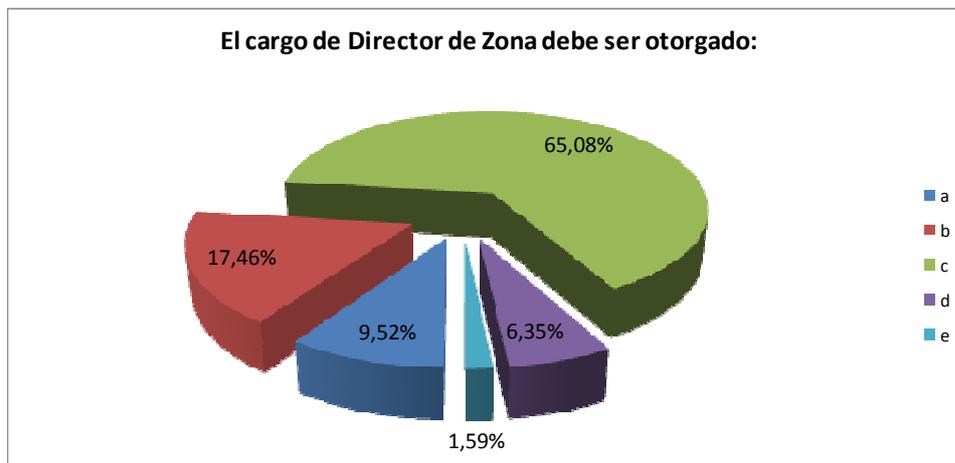
- a. Proporcional al porcentaje que representa el Grupo respecto al total del Distrito, de acuerdo al número de beneficiarios registrados en el Grupo: 26,98 %
- b. Un representante por unidad constituida: 58,73 %
- c. Número de miembros activos del Distrito, número de representantes, conservando la proporción respecto al total nacional: 9,52 %
- d. Otros... 4,76 %



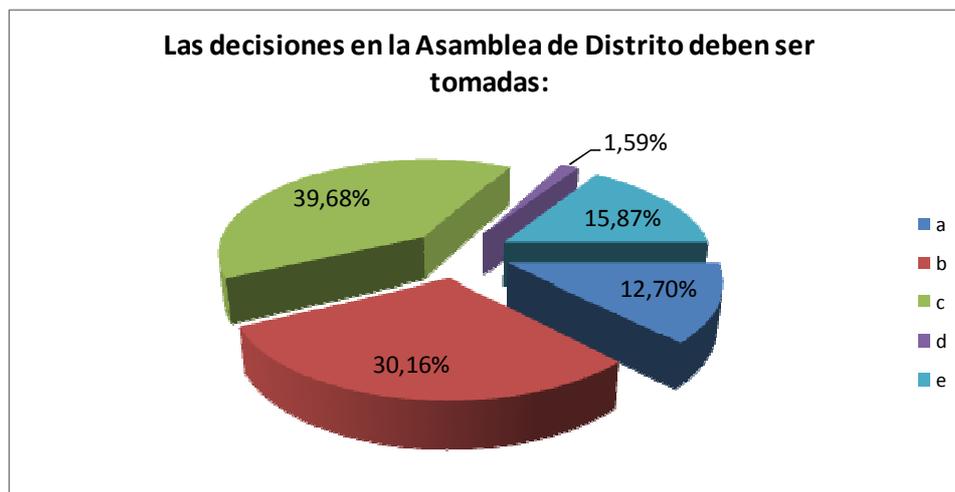
- a. De acuerdo al número de beneficiarios registrados por el Grupo: 11,11 %
- b. Número de Unidades Reconocidas del Grupo (art. 166, cap. 2, Título VI del Reglamento), número de representantes: 28,57 %
- c. Un grupo, un representante: 25,40 %
- d. Número de Unidades Reconocidas del Grupo, número de representantes, pero eliminando el requisito de ser Miembro Activo de la Corporación: 26,98 %
- e. Otro.....: 7,94 %



- a. Por designación del Consejo Nacional, con evaluación anual y posible remoción en caso de no cumplir con los objetivos acordados y/o mandados por la Asamblea y/o el Consejo Nacional: 46,03 %
- b. Por elección de la Asamblea Nacional: 47,62 %
- c. No sabe/No contesta: 4,76 %
- d. Otros.....: 1,59 %

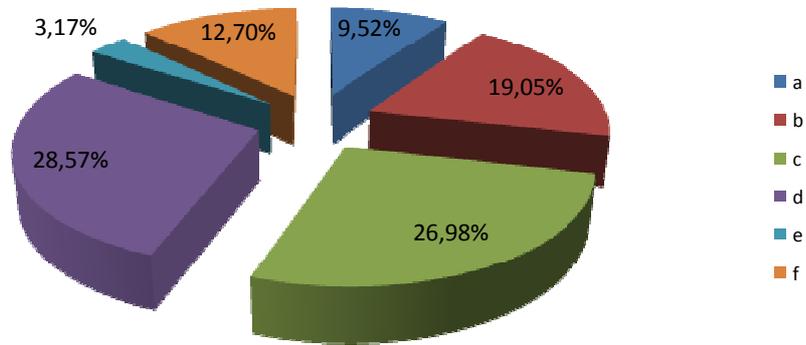


- | | |
|---|---------|
| a. Por designación del Director Ejecutivo Nacional. | 9,52 % |
| b. Por elección del Consejo de Zona. | 17,46 % |
| c. Por elección de una Asamblea de Zona. | 65,08 % |
| d. Otra..... | 6,35 % |
| e. No sabe/No contesta. | 1,59 % |



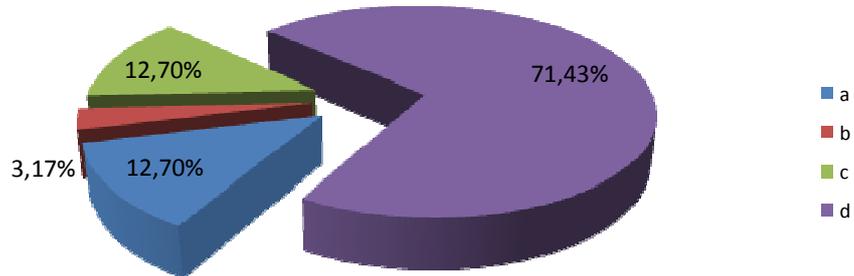
- | | |
|---|---------|
| a. Por consenso de todos los presentes. | 15,87 % |
| b. Por votación de los Miembros Activos participantes. | 30,16 % |
| c. Por votación de todos los presentes, eliminando la calidad de MM.AA. | 39,68 % |
| d. No sabe/No contesta. | 1,59 % |
| e. Otros..... | 15,87 % |

En los Consejos de Zona, las decisiones deben ser tomadas:

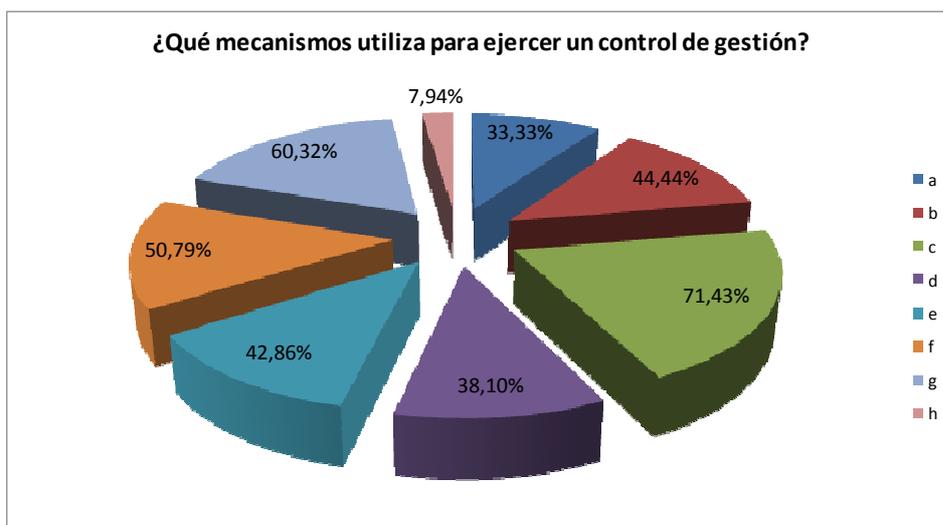


a. Por consenso de todos los presentes.	9,52 %
b. Por votación de los Miembros Activos participantes.	19,05 %
c. Por votación de todos los presentes, eliminando la calidad de MM.AA.	26,98 %
d. Por los directores de los distritos representados	28,57 %
e. No sabe/No contesta.	3,17 %
f. Otros.....	12,70%

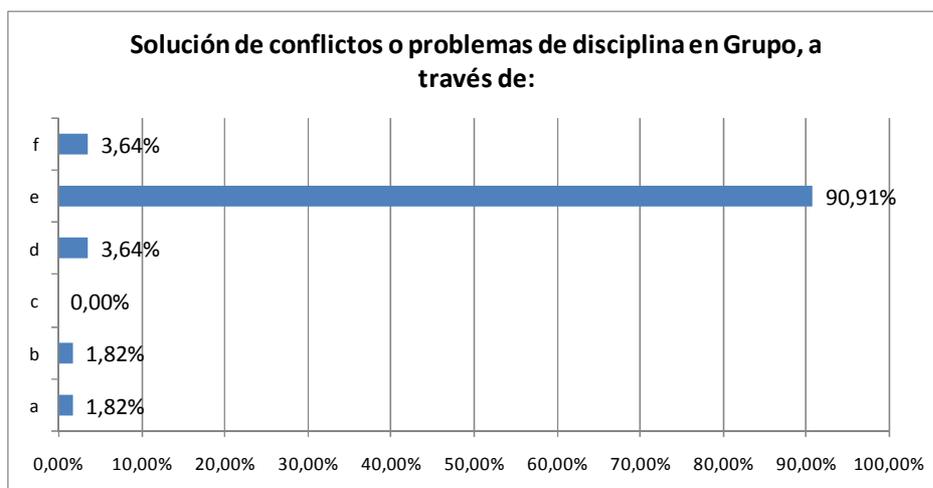
% de asistencia a Consejos de Distrito



a. 0% – 25%	12,70 %
b. 26% - 50%	3,17 %
c. 51% - 75%	12,70 %
d. 76% - 100%	71,43 %



a. Presupuesto anual.	33,33 %
b. Inventario.	44,44 %
c. Rendición de Cuentas.	71,43 %
d. Libro de Control Financiero.	38,10 %
e. Sistema de Evaluación de Desempeño.	42,86 %
f. Plan de Grupo	50,79 %
g. Actas de Consejos, reuniones, etc.	60,32 %
h. Otros.....	7,94 %



a. Corte de Honor Grupal.	1,82 %
b. Corte de Honor Territorial.	1,82 %
c. Corte de Honor Nacional.	0 %
d. Comité de Grupo.	3,64 %
e. Consejo de Grupo.	90,91 %
f. Otros	3,64 %