



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Construir un Mundo Mejor

## **BUENA GOBERNANZA DE CONSEJOS NACIONALES**





**SCOUTS®**  
Construir un Mundo Mejor

© World Scout Bureau Inc.  
Organisational Development  
March 2020

World Scout Bureau, Global Support Centre  
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,  
Menara Sentral Vista, No 150  
Jalan Sultan Abdul Samad  
Brickfields, 50470  
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000  
Fax: + 60 3 2276 9089

[worldbureau@scout.org](mailto:worldbureau@scout.org) [scout.org](http://scout.org)

Reproducción autorizada para las  
Organizaciones y Asociaciones Scouts  
Nacionales  
miembros de la Organización Mundial  
del Movimiento Scout Se debe dar crédito.

Traducido por: María Fernanda García

Fotos: © World Scout Bureau Inc.

# **BUENA GOBERNANZA DE CONSEJOS NACIONALES**

# Tabla de Contenidos

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                                                            | <b>3</b>  |
| ¿Qué es Buena Gobernanza?                                                      | 4         |
| Buena Gobernanza en la OMMS                                                    | 5         |
| ¿Porqué es importante que los Consejos Nacionales practiquen buena gobernanza? | 6         |
| ¿Cuáles son los elementos clave de Buena Gobernanza en un consejo nacional?    |           |
| Construyendo el consejo correcto                                               | 12        |
| <br><b>SECCIÓN 1: INDUCCIÓN PARA LOS CONSEJOS NACIONALES</b>                   | <b>14</b> |
| <b>OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO DE INDUCCIÓN</b>                                | <b>15</b> |
| • Valores y deberes                                                            | 16        |
| • ¿Cómo hacer que el consejo nacional de su OSN comprometa?                    | 16        |
| • Convenciendo a su OSN                                                        | 17        |
| • Preparar para la inducción                                                   | 17        |
| • Contenido de la inducción                                                    | 19        |
| • Evaluación de la preparación del consejo nacional de la OSN/ASN              | 20        |
| • ¿Esto le concierne al consejo nacional?                                      | 23        |
| • Carta del Equipo                                                             | 24        |
| • Acuerdo de Compromiso del Consejo Nacional                                   | 32        |

|                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>SECCIÓN 2: MEJORA CONTINUA</b>                                         | <b>34</b>     |
| • <b>POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES DEL CONSEJO NACIONAL</b>         | <b>35</b>     |
| • <b>Sobre el Conflicto de Intereses (Política)</b>                       | <b>36</b>     |
| • <b>Ejemplo de Formulario de Conflicto de Interés</b>                    | <b>38</b>     |
| • <b>Conflictos de interés – Registro de intereses declarados (Fecha)</b> | <b>39</b>     |
| • <b>Autoevaluación de los miembros del Consejo Nacional</b>              | <b>40</b>     |
| <br><b>REVISIÓN DE REUNIÓN Y EQUIPO DE LOS CONSEJOS NACIONALES</b>        | <br><b>44</b> |
| • <b>Parte 1 – Revisión de la Reunión del Consejo Nacional</b>            | <b>46</b>     |
| • <b>Parte 2 – Revisión del Equipo de Consejo Nacional</b>                | <b>47</b>     |
| <br><b>REVISIÓN DE LOS MIEMBROS DE COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO</b>        | <br><b>48</b> |
| • <b>Parte 1 – Encuesta de satisfacción</b>                               | <b>50</b>     |
| • <b>Parte 2 - Autoevaluación</b>                                         | <b>50</b>     |
| <br><b>ESTATUTOS Y POLÍTICAS</b>                                          | <br><b>52</b> |
| <b>POLÍTICAS</b>                                                          | <b>54</b>     |
| <b>CUMPLIMIENTO DE LAS GSAT</b>                                           | <b>55</b>     |
| <b>GLOSARIO</b>                                                           | <b>58</b>     |

# PRÓLOGO



El término 'Buena Gobernanza' es generalmente comprendido como el conjunto de las mejores prácticas con las que se maneja una organización: estructura, cultura, políticas, estrategias y las formas en las que se trabaja con las distintas partes interesadas.

Dentro de la OMMS existe un claro enfoque organizacional que busca el reforzamiento de la gobernanza y de la rendición de cuentas de todas nuestras OSN a través de apoyo y orientación apropiadas, así como de los elementos de buena gobernanza de las GSAT ( Global Support Assessment Tools) - Herramienta de apoyo global. Esta guía busca concentrar las mejores prácticas, así como inspiración y orientación para los consejos nacionales de todos los niveles de experiencia para poder ayudarles en sus travesías con la gobernanza.

La creación de esta guía fue un esfuerzo colaborativo de individuos de todas las regiones de la OMMS, a través de la exploración de las mejores prácticas que tienen en común nuestras OSN y del análisis de guías y recursos preexistentes.

Se anticipa que este sea actualizado sistemáticamente conforme la agenda de buena gobernanza evoluciona dentro de nuestro Movimiento.

Nos gustaría agradecer las importantes contribuciones de todas las personas involucradas en la producción de esta caja de herramientas: Leonardo Morales Morales (Comité Scout Mundial), Chris Bates (Australia), Paul Wilkinson (Reino Unido), Joshua Dick (Estados Unidos de América), Mathias Gerth (Suiza) y Wayne Davis (Etiopía), así como Abir Koubaa, Mary Waweru, Goran Gjorgjiev, David Berg y Ruth Potts de la Oficina Scout Mundial.

El grupo de trabajo en Buena Gobernanza para Consejos Nacionales 2017-2020

# INTRODUCCIÓN

## Objetivos

Esta caja de herramientas es una visión general de los principios y prácticas seguidos por los consejos nacionales que contribuyen a la buena gobernanza. Este es un recurso que puede ayudar a las OSN y ASN a preparar a sus consejos nacionales para llevar a cabo su mandato de manera eficiente y efectiva y proveer liderazgo de calidad basado en los principios de buena gobernanza.

## Estructura

**La caja de herramientas está organizada en dos partes:**

- Parte Uno (Capítulos 1 - 5) - aborda la historia de gobernanza básica, los roles y las estructuras.
- Parte Dos (Capítulos 6 - 16) - examina buenas prácticas de gobernanza utilizando la experiencia previa para revisar los enfoques básicos de las responsabilidades del consejo y de su auto manejo, al igual que herramientas y recursos para aplicar estas buenas prácticas.

**Esta caja de herramientas proveerá información que puede ser utilizada para desarrollar su consejo nacional y, además, responde las siguientes preguntas:**

- ¿Cuál es el rol de un consejo nacional?
- ¿Cuáles son las características de un consejo nacional eficiente?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas de buena gobernanza desde la perspectiva de un consejo nacional?
- ¿Cuáles herramientas puedo utilizar para evaluar al consejo, así como a las organizaciones que asisten al consejo y sus prácticas?

## ¿Para quién es esta caja de herramientas?

Esta caja de herramientas está diseñada para aspirantes y miembros nuevos y ya asignados de consejos nacionales y otras posiciones de liderazgo. Este es también un recurso que puede ser utilizado por comités y personal para preparar a sus consejos.

## ¿Cómo se usa?

Esta caja de herramientas puede ser utilizada como una guía para la preparación del mandato de un nuevo consejo nacional o como una herramienta para mejorar el desempeño de un consejo que ya existe. En ambos casos, esta caja de herramientas es un recurso adaptable. Puede ayudarle a entender cómo los consejos nacionales pueden liderar efectivamente con buena gobernanza, así como el uso de múltiples herramientas que le permiten al consejo aplicar procesos y acciones que lo prepararán y lo dejarán listo para desempeñar su liderazgo.

A pesar de que este es un recurso que puede aplicarse independientemente, recomendamos que se incluya en el proceso a consultores entrenados de la lista de candidatos de la OMMS (puede solicitar ayuda a través de los Servicios de la OMMS (Buena Gobernanza)).



# ¿Qué es Buena Gobernanza?

## Definiciones

La gobernanza es el proceso de proveer de liderazgo estratégico a una organización. Esto incluye las funciones de establecer una dirección, tomar decisiones sobre políticas y estrategias, supervisar y monitorear el desempeño organizacional, y asegurar la rendición de cuentas.

## Buena Gobernanza

La gobernanza efectiva es básica para el éxito de una organización. La gobernanza es esencialmente un proceso de toma de decisiones que se basa en la idea de que las organizaciones pueden lograr conseguir los resultados deseados escogiendo rumbos de acción apropiados.

Fundamentalmente, la gobernanza y el liderazgo estratégico tratan sobre tomar decisiones organizacionales informadas con respecto al porqué estamos aquí, qué queremos lograr, cuáles son las mejores formas de lograr estos resultados, cuáles recursos necesitaremos, cómo los aseguraremos, y cómo saber si estamos haciendo una diferencia.

- Una estrategia es el proceso de seleccionar rumbos de acción alternativos (utilizando las metas y resultados establecidos como la base para esa selección), e implementarlos para lograr los resultados deseados. El proceso incluye la recolección de datos para utilizarlos para informar y apoyar el proceso de toma de decisiones con la expectativa de que las decisiones estratégicas efectivas resultarán en el éxito organizacional.
- Una gobernanza efectiva es integral para la sustentabilidad y la efectividad a largo plazo de las organizaciones que operan en el complejo y competitivo mundo actual.

La buena gobernanza tiene ocho características principales: es participativa, orientada al consenso, responsable, transparente, receptiva, efectiva y eficiente, equitativa e inclusiva, y se guía por el Estado de Derecho. La buena gobernanza responde a las necesidades de la organización, ejerce la prudencia en el establecimiento de políticas y en la toma de decisiones, y asegura que los intereses de todas las entidades involucradas se tomen en cuenta.

Para triunfar, las OSN (como todas las organizaciones) deben considerar constantemente la relación entre lo que hacen y las necesidades e intereses de las comunidades para las que trabajan, puesto que deben asegurarse que proveen los servicios que sus constituyentes o miembros necesitan y valoran, siendo también consistentes con sus valores y principios clave. Dado que la organización trabaja para sus miembros y su comunidad, la gobernanza conlleva analizar qué tan bien o qué tan mal se encuentra la organización y luego tomar las decisiones correspondientes para ser más efectivos.





### Buena Gobernanza en la OMMS

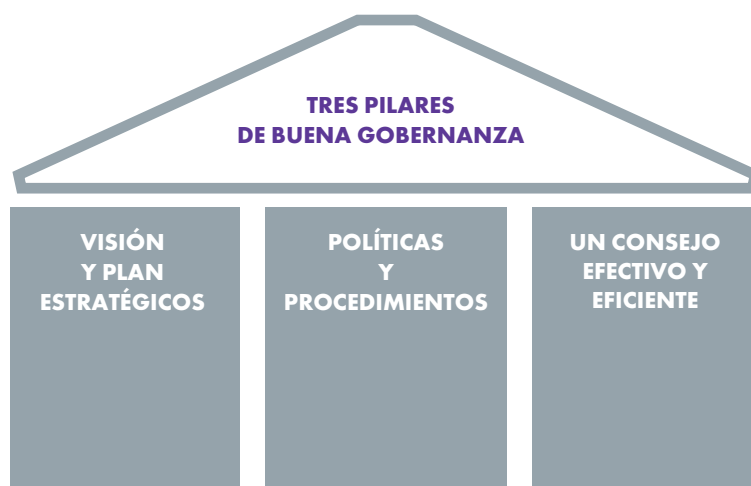
En nuestra organización, la gobernanza tiene un enfoque doble: lograr la misión social de nuestro Movimiento y asegurar que somos viables. Ambos planteamientos tienen que ver con una responsabilidad fiduciaria que un consejo nacional (algunas veces llamados Directores, o Junta, o Comité Administrativo— los términos son intercambiables) tiene con respecto al ejercicio de la autoridad sobre las acciones explícitas que toma una organización.

La confianza del público y la rendición de cuentas son aspectos esenciales de la viabilidad organizacional para lograr la misión social del Movimiento de una manera que sea respetada por aquellos para quienes la organización trabaja y para la sociedad en la que se encuentra.

La buena gobernanza se trata del enfoque en los procesos para la toma e implementación de decisiones que ayudarán al avance de la misión y los principios de una organización, prestando así liderazgo estratégico a las OSN/ASN.

### Existen tres pilares importantes para la buena gobernanza en el Movimiento Scout:

- Un plan y visión estratégicos, los cuales son el camino que la organización toma hacia el logro de nuestra misión;
- Las políticas y procedimientos que aseguran la sustentabilidad organizacional para asegurar que nos mantenemos sinceros y dedicados a nuestra misión, y
- Un consejo efectivo y eficiente, el cual asegura la presencia de un liderazgo que supervise que todas las políticas y procedimientos estén en orden y sean respetados consistentemente.



## **Buena Gobernanza y las GSAT**

La gobernanza es la forma en la que las reglas, normas y acciones son estructuradas, sostenidas, reguladas y se hacen cumplir en una organización. Como tal, la buena gobernanza es un elemento clave para una OSN sostenible y se puede encontrar en múltiples dimensiones de las GSAT.

Le alentamos a usar las GSAT como una herramienta para definir dónde se encuentra su OSN con respecto a la buena gobernanza. Puede reflexionar como consejo nacional sobre prácticas de buena gobernanza, específicamente en las siguientes dimensiones de la herramienta:

- Marco de gobernanza
- Marco estratégico
- Gestión de la integridad
- Asignación de recursos y controles financieros
- Potencial de crecimiento
- Mejora continua

## **¿Porqué es importante que los Consejos Nacionales practiquen buena gobernanza?**

La buena gobernanza requiere de los ingredientes correctos (la mezcla correcta de miembros de consejo!), un presidente que provea liderazgo y rendición de cuentas, y la capacidad de suscitar debates abiertos, así como prácticas y políticas de gobernanza transparentes. Puede ayudar a su consejo a lograr la receta perfecta con los recursos correctos.

Un consejo nacional de una OSN es un factor clave para la práctica de la buena gobernanza dentro de una organización. Si el consejo nacional no practica y refleja buena gobernanza en la OSN, es difícil esperar que la buena gobernanza se practique en los otros niveles.

Dado que el consejo nacional es responsable del rol rector en la OSN, es imperativo basar las normas y prácticas de trabajo en la buena gobernanza para proveer liderazgo efectivo y garantizar la salud y sustentabilidad de la OSN.

Finalmente, es el consejo nacional quien es responsable por todos los actos realizados en nombre de la organización, ya sea que estos actos sean formalmente aprobados o implementados por el consejo o no. Esta rendición de cuentas existe sin importar el tamaño o la naturaleza de la organización o si emplea personal. Los miembros de consejos de organizaciones sin fines de lucro deben reconocer que tienen ciertos deberes legalmente ejecutables, así como obligaciones que son parte de su pertenencia al consejo.

## ¿Cuáles son los elementos clave de Buena Gobernanza en un consejo nacional?

Para explorar los elementos clave de buena gobernanza en los consejos nacionales, enlistaremos los roles del consejo y esbozaremos las áreas de buena gobernanza. Para una mejor orientación, también las uniremos a las dimensiones designadas en las GSAT.

### Roles de un consejo nacional

Dado que es imposible llevar a cabo un trabajo correctamente sin entender lo que hay que hacer, todos los consejos nacionales deben tomarse el tiempo para asegurarse que cada miembro de cada consejo entiende completamente lo que se espera y se necesita de él, así como responsabilizar a sus miembros cuando se descarrilan. Esto inicia con la comprensión de los deberes legales fundamentales de cada miembro del consejo, lo cual incluye:

| Rol del Consejo Nacional               | Explicación                                                                                                                                                                                                                                                                 | Elementos de buena gobernanza                            | GSAT Dimension    |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------|
| Establecer dirección organizacional    | Establecer una dirección requiere ver más allá del futuro inmediato y hacer preguntas: ¿Cuáles son los problemas que la organización debe afrontar para servir a nuestra misión en los años venideros? ¿Dónde debería estar en cinco años? ¿Qué está comprometida a lograr? | Participación<br>Receptividad<br>Orientación al consenso | Marco estratégico |
| Determinar la misión, visión y valores | El consejo es responsable de asegurar que la misión de la organización está claramente establecida y que avanza. Un compromiso con la misión debe guiar las prioridades del consejo y de la administración.                                                                 | Participación<br>Receptividad<br>Orientación al consenso | Marco estratégico |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                               |                                                                                 |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Utilizar pensamiento estratégico            | Los consejos efectivos lideran la organización utilizando el pensamiento estratégico como una parte regular y constante de su labor en curso. Gracias a la orientación de la administración, los consejos se mantienen al tanto de las fuerzas internas y externas que impulsan el cambio.                                                                                                                                                                                 | Participación<br>Receptividad                                                 | Marco estratégico<br><br>Potencial de crecimiento                               |
| Asegurar una planificación efectiva         | La planificación enfocada de manera estratégica le permite al consejo y al personal convertir la misión y los propósitos en metas y objetivos que tengan sentido y que sean manejables para luego enfocar sus recursos y energía en esas metas.                                                                                                                                                                                                                            | Participación<br>Receptividad<br>Orientación al consenso                      | Marco estratégico                                                               |
| Asegurar los recursos adecuados             | Una vez que el consejo ha establecido algún tipo de rumbo, tiene que asegurar que la organización tiene cuatro tipos de recursos principales para alcanzar sus objetivos: miembros del consejo con competencias adecuadas, personas para realizar el trabajo, dinero para los sueldos y otros gastos y credibilidad con el público.                                                                                                                                        | Participación<br>Receptividad                                                 | Potencial de crecimiento<br><br>Asignación de recursos                          |
| Formar un consejo competente                | Un consejo nacional representa el talento con el que cuenta la organización para impulsar su misión. Por esta razón, la composición del consejo es vital para su éxito. Muchos consejos utilizan períodos limitados de mandatos y procesos de reclutamiento bien definidos que evalúan las necesidades futuras de la organización y las competencias de los miembros de consejo actuales.                                                                                  | Eficacia y eficiencia<br>Participación<br>Receptividad                        | Mejora continua<br><br>Potencial de crecimiento<br><br>Gestión de la integridad |
| Seleccionar al Director Ejecutivo           | Luego de determinar la misión y los propósitos de la organización, seleccionar el director ejecutivo correcto es vital para el éxito de la organización. Con la persona adecuada al mando, la organización estará mejor preparada para triunfar. Escoger a una persona con liderazgo demostrable, visionaria y con buenas cualidades para liderar el proceso reducirá las consecuencias adversas a largo plazo. El consejo debe hacer la selección cuidadosa y sabiamente. | Equidad e inclusión<br>Receptividad<br>Eficacia y eficiencia<br>Transparencia | Marco de gobernanza<br><br>Asignación de recursos                               |
| Asegurar los recursos financieros adecuados | Aunque se puede y debe esperar mucho del director ejecutivo y de la administración en este aspecto, el consejo trabaja de cerca con el director ejecutivo para diversificar y maximizar las fuentes sostenibles de ingreso para que la organización pueda lograr sus metas.                                                                                                                                                                                                | Receptividad<br>Eficacia y eficiencia                                         | Asignación de recursos<br><br>Potencial de crecimiento<br><br>Mejora continua   |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                |                                                                               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Mejorar la imagen pública de la organización          | Los miembros del consejo nacional sirven como un conector entre la organización y sus miembros, las partes interesadas, y los constituyentes o clientes. Estos deben pensar en sí mismos como los embajadores y promotores de la organización — idealmente, incluso después de dejar de formar parte del consejo.                                                                                                      | Responsabilidad<br>Participación<br>Receptividad<br>Transparencia                              | Gestión de la integridad<br><br>Marco de gobernanza                           |
| Proporcionar supervisión                              | El trabajo de un consejo nacional conlleva tanto autoridad como responsabilidad. Sin embargo, en su rol de supervisión, el énfasis se encuentra en la toma de responsabilidad. En cuanto a lo que al público concierne, el rol más importante de un consejo es el de supervisar no solo las finanzas y los programas, sino también la conducta moral y legal de la organización, así como su efectividad como un todo. | Responsabilidad<br>Participación<br>Receptividad<br>Eficacia y eficiencia<br>Estado de derecho | Marco de gobernanza<br><br>Gestión de la integridad<br><br>Mejora continua    |
| Apoyar y evaluar al Director Ejecutivo                | Seleccionar al director ejecutivo es solo el inicio de una productiva relación con el consejo, la cual traerá verdaderos logros y un largo servicio a la organización. Brindar apoyo personal y organizacional para la dirección ejecutiva, asesorar periódicamente el desempeño del director ejecutivo, y reconocer el servicio excepcional a través de compensaciones apropiadas son responsabilidades clave.        | Responsabilidad<br>Participación<br>Eficacia y eficiencia<br>Equidad e inclusión               | Gestión de la integridad<br><br>Mejora continua                               |
| Proteger los activos y brindar supervisión financiera | Salvaguardar los activos de la organización o guardarlos “En confianza” en nombre de otros es una de las funciones más importantes del consejo. El consejo nacional se asegura que la organización tiene un plan financiero claro que se alinea con los planes estratégicos operacionales.                                                                                                                             | Responsabilidad<br>Participación<br>Receptividad<br>Eficacia y eficiencia<br>Transparencia     | Gestión de la integridad<br><br>Mejora continua<br><br>Asignación de recursos |
| Monitorear y fortalecer los programas y servicios     | Lo que la organización hace y la calidad de lo que hace tiene que ser el enfoque principal del consejo. El trabajo del consejo se centra principalmente en el impacto que pueda tener la organización, basándose en los indicadores expresados en el plan estratégico.                                                                                                                                                 | Responsabilidad<br>Participación<br>Receptividad<br>Eficacia y eficiencia                      | Gestión de la integridad<br><br>Mejora continua<br><br>Asignación de recursos |
| Asegurar la integridad legal y ética                  | Dado que el consejo será el último responsable del cumplimiento con las normas legales y éticas, sus miembros deben actuar con diligencia, compromiso y vigilancia para el orden de las cosas.                                                                                                                                                                                                                         | Responsabilidad<br>Transparencia<br>Estado de derecho                                          | Gestión de la integridad<br><br>Mejora continua                               |

## Ejemplos de cómo practicar buena gobernanza

La siguiente tabla muestra la diferencia entre lo que se considera un consejo nacional responsable y uno que practica buena gobernanza.

| Consejos nacionales responsables                                            | Consejos nacionales que practican buena gobernanza                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Establecen y revisan planes estratégicos.                                   | Dedican tiempo durante y entre reuniones para hablar sobre lo que es más importante y utilizan el pensamiento estratégico regularmente.                                                                                                          |
| Adoptan una política sobre conflictos de interés.                           | Adoptan una política sobre conflictos de interés que incluye pautas sobre divulgación, evaluación y recusación; piden a sus miembros que firmen la declaración de conflicto de intereses anualmente y se adhieren a esta política rigurosamente. |
| Monitorean el desempeño financiero y reciben actualizaciones estructuradas. | Miden la eficiencia, la eficacia y el impacto global de la organización utilizando varias herramientas, incluidos los cuadros de mando.                                                                                                          |
| Diseñan reuniones de consejo para completar el trabajo correspondiente.     | Hacen que las reuniones sean importantes mejorando la eficiencia de las mismas, utilizando agendas consensuadas y reuniéndose regularmente en sesiones ejecutivas -con y sin el director ejecutivo- para permitir discusiones confidenciales.    |
| Orientan a los nuevos miembros del consejo.                                 | Inversión en el desarrollo del consejo para reforzar el compromiso de sus miembros, hacerles pensar en sus propios desempeños organizando auto-evaluaciones regular del consejo.                                                                 |

# Construyendo el consejo correcto

La tarea de construir un consejo nacional exitoso es más que llenar espacios. Se trata de ser estratégico, tanto en términos de composición como de operaciones.

La construcción de un consejo es un proceso continuo con nueve pasos esenciales:

**Paso 1:** Identificar las necesidades del consejo, tales como las habilidades, conocimientos, perspectivas y conexiones necesarias para lograr las metas. ¿Cuáles son sus fortalezas actuales? ¿Qué características necesarias faltan? Cree su gráfico de equipo

**Paso 2:** Cultivar las fuentes de los potenciales miembros del consejo e identificar a las personas con las características deseadas.

**Paso 3:** Informar a los prospectos. Explique las expectativas y responsabilidades de los miembros del consejo, y no minimice los requisitos. Invite a formular preguntas, despierte el interés de los prospectos y averigüe si están preparados para servir.

**Paso 4:** Orientar (inducción) a los nuevos miembros del consejo tanto a la organización como al consejo mismo, explicando la historia, los programas, los temas urgentes, las finanzas, las instalaciones, los estatutos y el organigrama. Describir los comités, las responsabilidades de los miembros del consejo y las listas de los miembros y del personal clave.

**Paso 5:** Descubrir sus intereses y disponibilidad. Involucrar a todos los miembros del consejo en comités o grupos de trabajo. Asignarles un "Mentor" del consejo. Solicite retroalimentación y haga que todos se responsabilicen. Expresar su agradecimiento por el trabajo bien hecho.

**Paso 6:** Educar al consejo. Proporcione información sobre la misión y promueva la exploración de los problemas a los que se enfrenta la organización. Realizar retiros y fomentar las actividades de desarrollo del consejo enviando a los miembros a seminarios y talleres. No ocultar las dificultades.

**Paso 7:** valorar a todo el consejo, así como a los miembros individuales del mismo. Examinar cómo el consejo y el director ejecutivo trabajan en equipo. Involucre al consejo en la evaluación de su propio desempeño. Identifique las formas de mejorar. Fomentar la autoevaluación individual.

**Paso 8:** Hacer la rotación de los miembros del consejo y establecer los límites de los mandatos. No se debe reelegir automáticamente por un período adicional; considere las necesidades del consejo y el desempeño de los miembros de este.. Explore la conveniencia de renunciar a los miembros que no están activos. Desarrolle un nuevo liderazgo.

**Paso 9:** Celebrar las victorias y el progreso, no importa cuán pequeño sea. Apreciar las contribuciones individuales al consejo, la organización y la comunidad. Haga espacio para el humor y la risa.

Una matriz del consejo puede ayudar Consejo Nacional a identificar las necesidades de reclutamiento, las cuales dependerán de la misión de la organización y de su etapa de desarrollo.



|                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A. | B. | C. | D. | E. | F. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| <b>Edad</b>                                                                                       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Debajo de 18                                                                                      |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 19-34                                                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 35-50                                                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| 51-65                                                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Sobre 65                                                                                          |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Género</b>                                                                                     |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Masculino                                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Femenino                                                                                          |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otro                                                                                              |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Raza/etnia</b>                                                                                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Afroamericano/negro                                                                               |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Asiático/isleño del pacífico                                                                      |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Caucásico                                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Hispano/Latino                                                                                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Nativo americano/indígena                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otro                                                                                              |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Recursos                                                                                          |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Dinero para dar                                                                                   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Acceso a dinero                                                                                   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Acceso a otros recursos<br>(fundaciones, apoyo corporativo)                                       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Disponibilidad de<br>participación activa (visitas<br>de solicitud, solicitud de<br>subvenciones) |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Conexiones con la comunidad</b>                                                                |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Organizaciones religiosas                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Empresarial                                                                                       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Educación                                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Medios de comunicación                                                                            |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Político                                                                                          |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Filantropía                                                                                       |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Negocios pequeños                                                                                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Servicios sociales                                                                                |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otro                                                                                              |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |

|                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A. | B. | C. | D. | E. | F. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| <b>Cualidades</b>                                                                                        |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Habilidades de liderazgo/<br>motivador                                                                   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Disposición para trabajar/<br>disponibilidad                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Conexión personal con la<br>misión de la organización                                                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Estilo personal</b>                                                                                   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Creador de consenso                                                                                      |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Buen comunicador                                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Estratega                                                                                                |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Visionario                                                                                               |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Constructor de puente                                                                                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Áreas de conocimiento</b>                                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Administración/gerencia                                                                                  |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Emprendedurismo                                                                                          |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Manejo financiero                                                                                        |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Contabilidad                                                                                             |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Inversiones                                                                                              |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Recaudación de Fondos                                                                                    |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Gobierno                                                                                                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Derecho                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Mercadeo, relaciones<br>públicas                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Recursos humanos                                                                                         |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Planeamiento estratégico                                                                                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Planta física (arquitecto,<br>ingeniero)                                                                 |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Bienes raíces                                                                                            |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Representante de clientes                                                                                |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Enfoque special de programa<br>(tales como educación,<br>salud, política pública,<br>servicios sociales) |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Tecnología                                                                                               |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| Otro                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |
| <b>Número de años (o de<br/>mandatos) como parte del<br/>consejo</b>                                     |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |

# SECCIÓN 1: INDUCCIÓN PARA LOS CONSEJOS NACIONALES

Un consejo nacional que funcione correctamente es vital para el éxito y la longevidad de cualquier OSN. El funcionamiento efectivo de un consejo depende en gran medida del libre intercambio de información e ideas entre sus miembros.

Asegurarse de que los nuevos miembros del consejo nacional se pongan al día rápidamente con la organización (incluyendo su estrategia y el entorno en el que opera) es un aspecto importante del papel de cada miembro consejo. Hay muchos papeles y personas diferentes involucradas en la gestión de una organización comunitaria. Es importante que los miembros del consejo nacional entiendan el rol genérico de un consejo, sus roles específicos como miembros del consejo y cómo su rol difiere de los roles de otras personas en la organización. Tomarse el tiempo para establecer un proceso de inducción al consejo es una inversión prudente que debe ser considerada por las OSN para el futuro.

La responsabilidad de llevar a cabo la inducción del consejo es idealmente compartida entre el propio consejo nacional, la alta gerencia de la organización y los nuevos miembros del consejo.

El presidente del consejo nacional (u otra persona de alto rango dentro de la organización) a menudo jugará un papel fundamental en el proceso de inducción de los nuevos miembros del consejo. Es importante asegurar que el proceso sea supervisado por una persona que conozca la organización "de adentro hacia afuera", de manera que la información necesaria pueda ser compartida con los nuevos miembros, y que cualquier pregunta pueda ser respondida de manera apropiada.

La persona que asuma la responsabilidad de supervisar el proceso de inducción deberá contar con el apoyo de los demás miembros del consejo y de la administración. Por ejemplo, el director general de la organización puede participar en el proceso: presentando a los nuevos miembros del consejo con los miembros clave del equipo de gestión, llevando a cabo una sesión informativa sobre los retos y oportunidades que afronta la organización y realizando una visita a las instalaciones u operaciones de la organización.

Los nuevos miembros del consejo también debe estar disponibles para participar activamente en todo el proceso.

La razón principal de una inducción del consejo es asegurar que los nuevos miembros reciban información clave sobre la organización y entiendan su papel. La inducción también puede utilizarse para recoger cualquier información que se requiera de los nuevos miembros de consejo.

# Objetivos

## OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO DE INDUCCIÓN

### Comprensión de los roles y responsabilidades

A través de la formación inicial, los miembros del consejo nacional deben obtener una visión holística de sus funciones, responsabilidades, derechos y deberes. También deben ser conscientes de lo que no implica su papel, en particular en lo que respecta a la división de las funciones estratégicas y operacionales, así como a la colaboración entre los voluntarios y el personal. El consejo nacional es responsable de diseñar una estructura operacional, pero también debe comprender cómo trabajar con las estructuras y operaciones existentes y cómo abarcarlas. Un elemento particular de las organizaciones scout es la participación de los jóvenes. Los miembros del consejo nacional necesitan saber cómo establecer una estrategia y una estructura que fomente la participación de los jóvenes en todos los niveles.

### Formación de un equipo exitoso

Un proceso de inducción / taller inicial de inducción es uno de los primeros pasos para construir un equipo exitoso. A través de este ejercicio, los miembros del consejo nacional pueden entenderse entre ellos y sus capacidades como equipo. Pueden identificar formas de cerrar las brechas, definir y construir su equipo de una manera más sostenible.

### Comprensión y definición de los métodos de trabajo

Mediante una inducción, el consejo nacional debe definir y acordar los métodos de trabajo que se ajusten a sus necesidades, desde las operaciones diarias hasta la toma de decisiones, que deben documentarse con un código de conducta para todos sus miembros.

### Obtención de los conocimientos necesarios

Un proceso de inducción puede ayudar a adquirir habilidades, y asegurar que esto ocurra de manera continua. La evaluación de las necesidades de capacitación es esencial desde el principio, ya que ayuda a identificar las lagunas y las soluciones para todos los miembros del consejo nacional.

## **Establecimiento de un sentimiento de propiedad y motivación habilitadora**

Mediante el proceso de inducción, el consejo nacional puede desarrollar un sentimiento de propiedad y responsabilidad hacia sus interesados. La facilitación externa de la inducción por parte de una o varias personas que tengan conocimientos especializados y/o experiencia previa pertinente puede ayudar a inspirar y motivar.

## **Valores y deberes**

Nuestro objetivo principal: "La misión del escultismo es contribuir a la educación de los jóvenes, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor en el que las personas se realicen como individuos y desempeñen un papel constructivo en la sociedad."

Todas las partes interesadas que participan en el proceso de gobernanza como miembros del consejo nacional deben considerar la misión, los valores fundamentales y los principios del Movimiento Scout en todas las decisiones y funciones durante los procesos de desarrollo y cooperación, trabajando para mantener su unidad.

La gobernanza no debe estar guiada por pensamientos o percepciones personales. Debe estar dirigida por acuerdos comunes que respeten los diferentes puntos de vista, y por la cooperación de todos los miembros.

Como Scouts, es pertinente que seamos conscientes de cómo nuestras acciones influyen en las futuras generaciones que liderarán las OSN. Lo más importante es que debemos reconocer que nuestras decisiones fortalecen y facilitan un mejor proceso para llevar el Movimiento Scout a todos los segmentos de las comunidades.

Por último, es importante que todos los miembros del consejo nacional contribuyan activamente a crear y fortalecer la credibilidad y la capacidad organizativa de su OSN, tanto interna como externamente con los asociados y otros agentes de la sociedad.

## **¿Cómo hacer que el consejo nacional de su OSN comprometa?**

### **La resistencia que puede encontrar en su equipo:**

A veces establecer una buena gobernanza es cambiar significativamente las prácticas y la forma en que actualmente tratamos la gobernanza en una OSN. Se necesita tiempo, compromiso y una fuerte determinación para establecer un entorno sostenible en el que se practique regularmente la buena gobernanza. He aquí algunas de las razones/retos más comunes que encontraremos y escucharemos al tratar de poner en práctica la buena gobernanza:

- La falta de tiempo
- Requiere recursos adicionales
- No es una prioridad en este momento
- El sistema existente ha funcionado bien durante cien años
- Se percibe que un nuevo cambio en la gobernanza es más burocrático y menos eficaz

Aunque no podemos darnos el lujo de implementar todo según los libros, la buena gobernanza es un aspecto que no debe verse comprometido. Tener una buena gobernanza elevará la efectividad de su OSN/ASN, y asegurará su relevancia y sustentabilidad a medida que avanzamos en una nueva década.

### **Convenciendo a su OSN**

El escepticismo en la práctica de la buena gobernanza puede abordarse mientras se trabaja en el desarrollo del consejo nacional. Es importante asegurar la participación del Director General y del presidente de su OSN en este proceso, ya que podrán proponer y facilitar la introducción/integración de prácticas de buena gobernanza en un consejo nacional nuevo o ya existente. Sin embargo, también es importante señalar que este proceso puede ser iniciado por cualquiera que esté interesado en proponer mejoras en la OSN.

El consejo nacional de la OSN no debería empezar de cero. Debe basarse en las mejores prácticas actuales y en las cosas que ya funcionan bien (prácticas óptimas establecidas en la OSN que están en consonancia con las prácticas de buena gobernanza). Este mapeo puede realizarse antes o durante la iniciación del consejo nacional, y puede ser una buena ayuda en la construcción de un acuerdo para desarrollar un conjunto de prácticas para el avance de la buena gobernanza). Asegurar que todas las prácticas acordadas estén bien documentadas.

## **10 Razones para practicar la buena gobernanza en consejos nacionales**

- La buena gobernanza es una práctica clave en 6 de las 10 dimensiones de las GSAT
- (Norma de calidad propiedad de la OMMS que evalúa el cumplimiento de una OSN hacia las mejores prácticas internacionales para el Escultismo de Calidad).
- Proporciona integridad y confianza de los miembros en el trabajo del consejo nacional
- Ayuda al consejo nacional a proteger a la OSN de las pérdidas financieras
- La OSN será más respetada por los interesados externos, como por aliados y por los donantes
- Aumenta la eficiencia del consejo nacional
- Ayuda a orientar y proporcionar mejores soluciones durante los debates y las reuniones
- Ayuda a determinar la frecuencia de las reuniones para que los debates sean eficaces y estén orientados a la búsqueda de soluciones
- Aumenta el bienestar general de la OSN
- Es recomendado por todas las instituciones y agencias de desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas
- La buena gobernanza es el corazón de cualquier negocio exitoso



### **Preparándose para el entrenamiento de inducción**

Antes de comenzar un entrenamiento de inducción (como un taller), asegúrese de que los participantes tienen todos los documentos pertinentes a su disposición y de que han tenido tiempo suficiente para leerlos antes de la formación. El "paquete" a leer incluye:

- Documentos legales y operacionales: La Constitución de la OSN, los documentos del Reglamento Interno, los reglamentos de la OSN, todas las directrices existentes para la gobernanza y el deber operacional.
- Documentos normativos: (Gestión de riesgos, Conflicto de intereses, Protección de datos, Participación de los jóvenes, Gastos, Código de conducta, Denuncia de irregularidades, Finanzas y auditoría, etc.), Política de gobernanza (directrices para el funcionamiento de las reuniones del consejo nacional).
- Documentos de orientación: Organigrama de la OSN (a nivel nacional y regional/local), lista de contactos de los cargos directivos y del personal en todos los niveles, terminología, jerga y glosario de términos específicos, ética, valores y filosofía.
- Documentos de programa: Últimos informes de la OSN (informe anual, estados financieros, censo), Plan Estratégico de la OSN / Plan Operativo Anual, Memorandos de Entendimiento clave o acuerdos vinculantes (Fundación / Tienda Scout), presupuesto en curso, contratos y obligaciones, copia de las actas de las reuniones del consejo nacional del año anterior.
- Documentos personalizados de consejo: Formularios de declaración, formularios de evaluación del consejo, evaluaciones, declaraciones de funciones y responsabilidades, análisis de las necesidades de capacitación.
- Información sobre la carta del equipo: Documento que sienta las bases para todos los miembros de cualquier equipo (en este caso un consejo nacional). La fase de inducción se utiliza para alimentar y desarrollar este documento.

Se espera que los miembros del consejo nacional se familiaricen con los documentos antes de la reunión. Sin embargo, teniendo en cuenta que la totalidad del paquete puede ser abrumadora, es clave que estos documentos se elaboren durante la inducción con tiempo suficiente para su discusión.

Junto con los documentos facilitados, los miembros del consejo nacional también pueden ser apoyados con lo siguiente antes de la inducción:

- Proporcionar los antecedentes históricos de la OSN/ASN
- Organizar una visita a las oficinas nacionales y un recorrido por las operaciones
- Organizar una reunión con el director general (Secretario General/Director)
- Organizar una reunión con el presidente
- Trabajando en una Carta de Equipo antes de la inducción

Proporcionar esta información a los miembros del consejo nacional antes de la inducción asegura una sesión comprometida y bien preparada.

Otro paso preparatorio útil es la realización de una encuesta de competencia con los miembros del consejo nacional. Esto ayuda a identificar los puntos fuertes y las lagunas en el perfil de competencia del consejo nacional como institución de gobierno de la OSN/ASN. Los resultados del estudio pueden examinarse en equipo y pueden adoptarse medidas apropiadas, incluida la identificación de las necesidades de capacitación individuales y compartidas del consejo.





### **Contenido de la inducción**

El contenido de la inducción suele adaptarse al nivel de información requerido por el consejo nacional. Es necesario dar tiempo suficiente para que el consejo pueda:

- Construir su dinámica de equipo
- Familiarizarse con los procesos, estrategias y el desarrollo general de la OSN
- Comprender en detalle el papel y la responsabilidad de gobernanza del consejo nacional

Una propuesta de entrenamiento de inducción para miembros de consejos nacionales (desarrollada por la región europea) se encuentra disponible para su descarga aquí. Una propuesta más robusta está siendo desarrollada por el equipo global y estará disponible para referencias pronto.

Si está considerando la posibilidad de realizar un taller de capacitación con un facilitador externo, la OMMS puede apoyarlo con consultores expertos. Internamente, es importante identificar a un miembro existente del consejo nacional y del personal ejecutivo para dirigir la preparación de la inducción. Para la sesión en sí, es importante que todos los miembros del consejo nacional estén presentes y participen plenamente.

# Evaluación de la preparación del consejo nacional de la OSN/ASN



Esta evaluación es su oportunidad para determinar su preparación para servir como miembro del consejo nacional de su OSN.

Para el mayor beneficio, es importante que estas declaraciones sean respondidas lo más honestamente posible. Para empezar, responda "Sí" o "No" a cada una de las siguientes declaraciones. A continuación, encierre en un círculo el número de las que respondió "No". Esto le ayudará a identificar la información que necesitará para ser un miembro efectivo del consejo.

El resultado de esta evaluación debe permanecer confidencial y usted debe ser la única persona que lo revise.

### Expectativas generales

|                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Conozco la misión, el propósito, los objetivos, las políticas, los programas, los servicios, los puntos fuertes y las necesidades de la organización. |  |
| 2. Sigo las tendencias en el campo de interés de la OSN y me mantengo informado.                                                                         |  |
| 3. Conozco la estructura de la OSN y sus funciones.                                                                                                      |  |

### Cumplimiento de ley

|                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Estoy familiarizado con el contenido completo de los estatutos de la organización.                                           |  |
| 2. Conozco las principales políticas y procedimientos de la organización (miembros, asignación presupuestaria, personal, etc.). |  |
| 3. Soy plenamente consciente de los acuerdos de la OSN/ASN con el personal profesional (seguros, impuestos y contratos).        |  |
| 4. Sé qué tipos de informes deben ser preparados y presentados por la OSN/ASN                                                   |  |
| 5. Sé de qué manera soy legalmente responsable por la asociación.                                                               |  |
| 6. Conozco las obligaciones de la OSN con respecto a las leyes y los reglamentos del país.                                      |  |

### Roles y responsabilidades

|                                                                                                                                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7. Conozco el alcance de mi papel como miembro del consejo nacional.                                                            |  |
| 8. Soy consciente de los elementos que conforman la estructura de la organización y sus procesos de toma de decisiones.         |  |
| 9. Comprendo la profundidad de mis responsabilidades y la obligación de rendición de cuentas como miembro del consejo nacional. |  |
| 10. Sé lo que es un registro de riesgos y lo que una OSN debería evitar para mantener su integridad y sustentabilidad.          |  |
| 11. Conozco el número de miembros de mi OSN y la estructura de sus operaciones.                                                 |  |

### Planificación

|                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 12. Ya he reservado tiempo cada mes, en mi calendario, para las reuniones de Consejo y de la Asamblea General de la OSN. |  |
| 13. Sé cómo evaluar el plan estratégico de nuestra organización para asegurar que es realista y puede ser cumplido.      |  |
| 14. Entiendo mi papel en el proceso de planificación.                                                                    |  |
| 15. Sé quién debe ser incluido en el proceso de planificación.                                                           |  |
| 16. Sé quién es responsable de la ejecución de los planes.                                                               |  |

### Asignación de recursos y controles financieros

|                                                                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 17. Sé cómo leer y entender un balance presupuestario.                                                                           |  |
| 18. Sé cómo evaluar los informes financieros anuales.                                                                            |  |
| 19. Conozco la cantidad estándar de reserva que la organización debe esforzarse en alcanzar para ser más segura en su operación. |  |
| 20. Sé cómo prevenir el fraude y el mal uso de los fondos como miembro del consejo.                                              |  |
| 21. Conozco mis funciones como miembro del consejo nacional en la búsqueda de recursos para la OSN.                              |  |

### Control

|                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 22. Sé cuál es el proceso para adquirir fondos.                                   |  |
| 23. Entiendo cómo se establece la política en la organización.                    |  |
| 24. Sé por qué el consejo debe leer y aprobar todos los informes.                 |  |
| 25. Sé lo que es un conflicto de intereses y las mejores prácticas para evitarlo. |  |

### Representación

|                                                                                                                                                                                               |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 26. Sé cómo representar a mi OSN de manera responsable y diligente en la comunidad, contando su historia organización y presentando sus logros, así como sus necesidades y desafíos actuales. |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## ¿Esto le concierne al consejo nacional?

Lea las siguientes declaraciones y determine si la cuestión descrita sería responsabilidad del consejo nacional de la OSN.

Escriba S para sí o una N para no en el espacio provisto.

|     | ¿ESTO LE CONCIERNE AL CONSEJO NACIONAL?                                                                                                                                                          | S/N |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Un miembro del consejo dice que el logo actual de la OSN/ASN es "difícil de leer" y "debería ser cambiado".                                                                                      |     |
| 2.  | 20 jóvenes adultos universitarios crear un grupo scout y quieren unirse a la OSN.                                                                                                                |     |
| 3.  | Un miembro del consejo tiene un interés de propiedad o una relación personal con un proveedor que es un potencial socio estratégico de la organización y no revela la existencia de la relación. |     |
| 4.  | El Director Ejecutivo de la Organización ha desarrollado un nuevo manual del empleado para regir el empleo en la OSN.                                                                            |     |
| 5.  | El Comité de Finanzas quiere reestructurarse en dos subcomités (de ingresos y cobros no relacionados con los impuestos).                                                                         |     |
| 6.  | Un miembro del consejo sugiere cambiar el servicio de limpieza para la oficina de la OSN/ASN.                                                                                                    |     |
| 7.  | Un miembro del consejo decide que parte del lenguaje del plan estratégico es confuso y debe ser cambiado.                                                                                        |     |
| 8.  | A algunos nuevos miembros del consejo les gustaría planear un retiro de dos días para que el consejo pueda establecer los objetivos de la asociación para el año venidero.                       |     |
| 9.  | Se invita a los miembros del consejo a una conferencia de recaudación de fondos.                                                                                                                 |     |
| 10. | Un miembro del consejo está organizando un evento para mejorar el programa juvenil en la OSN.                                                                                                    |     |
| 11. | Algunos miembros del consejo proponen un texto para una canción scout.                                                                                                                           |     |



# Carta del Equipo

## ¿Qué es?

La carta del equipo es un documento que sienta las bases para todos los miembros de cualquier equipo (en este caso, un consejo nacional), permitiéndoles comprender y aceptar un conjunto de valores, así como directrices de comportamiento y conducta en sus respectivas funciones.

## ¿Porqué tener una carta de equipo?

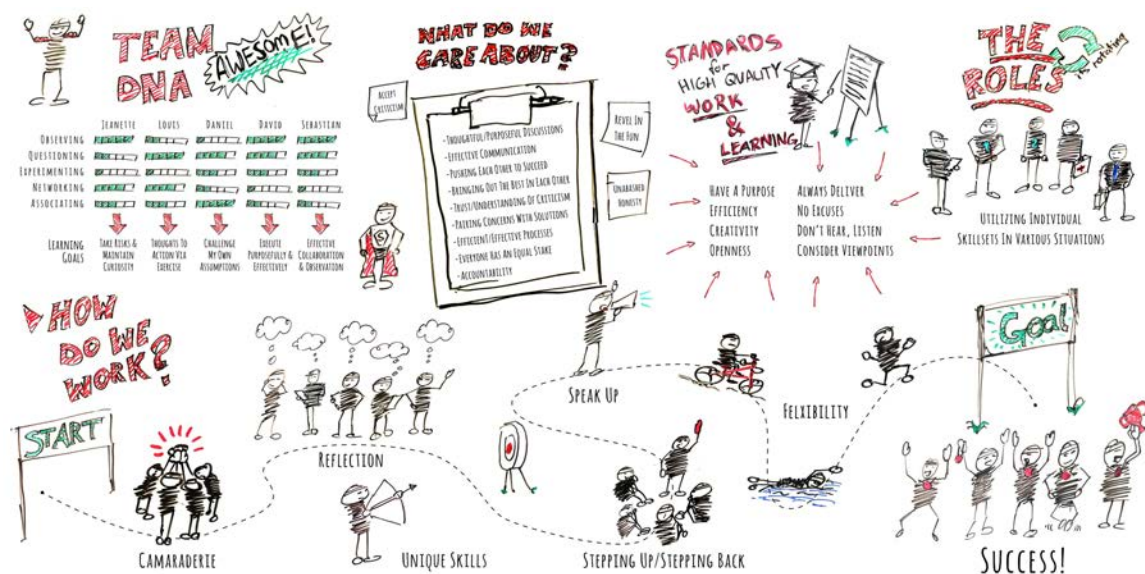
Una carta de equipo ayuda a establecer una responsabilidad compartida, una obligación de rendición de cuentas y un acuerdo con nuevos grupos de personas que trabajan juntas en la forma de llevar a cabo sus negocios, funciones y responsabilidades. Puede funcionar como un referente al que el consejo puede acudir a la hora de tomar decisiones, apoyando la forma en que operan para asegurar que no pierdan de vista el qué y el por qué están haciendo algo. También puede utilizarse para demostrar el propósito del consejo a otras personas de la organización y proporcionar transparencia en las operaciones del consejo.

## El propósito de una carta de equipo incluye lo siguiente:

- Asegurar la pertenencia de todos los miembros del equipo, incluyendo a los que pueden haberse resistido inicialmente a ser incluidos.
- Hacer que todos los miembros del equipo (incluyendo a los líderes) rindan cuentas bajo los mismos principios.
- Explicar las funciones de una manera clara y medible
- Definir las operaciones (incluyendo las formas de adaptarse al cambio), abordar los obstáculos e incluso definir acciones como la asistencia
- Demostrar el propósito y la misión del equipo de forma transparente a otros en la organización
- Proporcionar claridad y reducir la confusión en los casos que surjan tareas o proyectos conflictivos

## ¿Cómo desarrollarlo?

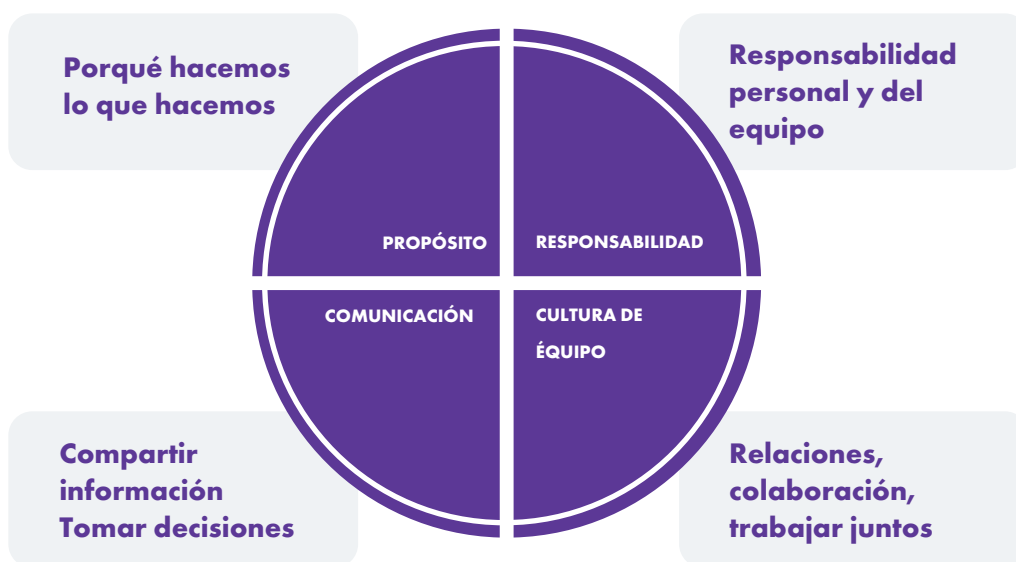
Una carta de equipo debería ser desarrollada de manera colaborativa con el nuevo consejo como parte de cualquier ejercicio de inducción y es importante que se dedique suficiente tiempo a este proceso.



Carta esbozada por el equipo de proyecto de Innovation Studio – MBA en Estrategia de Diseño, California College of Arts, 2016.

Lo que se debe considerar como parte de la carta debe ser una breve visión que explique el propósito del consejo nacional (no debe ser más de 20 palabras). También se debe dedicar suficiente tiempo a decidir los comportamientos clave que adoptará el consejo.

El siguiente diagrama ofrece algo de inspiración para algunas de las áreas clave que pueden ser consideradas:



Ejemplo de Carta de Equipo -Learning Bridge Inc. 2003

## Paso 1

El primer paso es una discusión colaborativa que está compuesta por 7 secciones. Aquí es donde el equipo trabaja en conjunto para establecer los elementos esenciales de su base.

Existen 3 partes en cada sección:

1. **Lluvia de ideas:** tome nota de todas las ideas de su equipo
2. **Consolidar:** seleccione los valores claves de su equipo
3. **Refinar:** convierta sus notas en ideas concisas

Las 7 secciones identificadas para crear el marco de la carta de equipo y sus expectativas se encuentran abajo:

1. **¿Quiénes están en el equipo?**  
Cada miembro del equipo enlista dos de sus fortalezas y dos de sus debilidades para entenderse mejor entre sí.
2. **Valores fundamentales: ¿Qué es lo que nos importa?**  
Discuta cuáles son los valores compartidos que pueden ayudar a guiar la forma de enfocar su trabajo y la forma en que todos colaboran entre sí.
3. **Normas grupales: ¿Cómo vamos a trabajar?**  
Establezca un marco de ideales que espera que todos los demás cumplan, como los horarios de las reuniones (fecha, hora y lugar habituales).
4. **Roles: ¿Cuáles roles son necesarios?**  
Determine los tipos de roles que mantendrán al equipo enfocado y que impulsarán la productividad.
5. **Responsabilidades específicas: ¿Qué necesitamos lograr? ¿Quién es responsable de qué?**  
Cualquier decisión específica delegada al consejo por la asamblea nacional.
6. **Métricas de éxito: ¿Cómo se ve el éxito para usted?**  
Considere cómo se puede medir el éxito más allá de una nota o una letra.
7. **Estándares de calidad: ¿Cuáles son sus estándares para el trabajo de alta calidad?**  
Piense sobre el nivel de calidad que usted entrega y el que espera de sus compañeros de equipo.





## Paso 2

El segundo paso organiza todas las frases concisas de las 7 secciones en un archivo "Final". Esto proporciona una manera fácil de revisar la carta si (o cuando) su equipo necesita reenfocarse más adelante.

|                                                                                                    |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Miembros del equipo:</b> ¿Quiénes están en el equipo?                                           |  |
| <b>Valores fundamentales:</b> ¿Qué es lo que nos importa?                                          |  |
| <b>Normas grupales:</b> ¿Cómo va a trabajar?                                                       |  |
| <b>Roles:</b> ¿Cuáles roles son necesarios?                                                        |  |
| <b>Responsabilidades específicas:</b><br>¿Qué necesitamos lograr?<br>¿Quién es responsable de qué? |  |
| <b>Métricas de éxito:</b> ¿Cómo se ve el éxito para usted?                                         |  |
| <b>Estándares de calidad:</b> ¿Cuáles son sus estándares para el trabajo de alta calidad?          |  |



# TEAM CHARTER

## WORLD SCOUT COMMITTEE 2014 - 2017

Esta carta de equipo es para todos los 27 miembros del Comité Scout Mundial (12 miembros con derecho de voto, Secretario General, Tesorero, Representante de la FSM y los 6 presidentes regionales)  
Así como los 6 consejeros juveniles

### PROPÓSITO DE NUESTRO EQUIPO

- Promover la unión – ser el Puente a través de todo el movimiento
- Asegurar el Desarrollo continuo del movimiento
- Asegurar una excelente gobernanza de la OMMS implementando nuestras responsabilidades constitucionales (incluyendo supervisión financiera y de políticas)
- Promover y apoyar el desarrollo de los miembros
- Inspirar y captar a las OSN
- Implementar la visión 2030 y el plan triennial 2014-2017

### CÓMO NOS PREPARAMOS PARA LAS REUNIONES Y LAS LLEVAMOS A CABO

- Nos reunimos dos veces al año (Marzo y Setiembre)
- Existe una rendición de cuentas dual – el comité directivo prepara la agenda, todos los miembros del CSM leen los documentos y llegan completamente preparados
- Las reuniones son dinámicas, divertidas y prácticas – discusiones en grupos pequeños y resumen de resultados, seguido por una corta reunión de toma de decisiones
- Se provee interpretación al francés
- Mantenemos el enfoque en los puntos imprescindibles y enfocados en el cliente y en la acción
- Todo lo que hacemos está conecta a la Visión 2030 y al plan triennial

### TRABAJAR ENTRE REUNIONES Y RENDICIÓN DE CUENTAS

- Definimos muy claramente quién hace qué entre reuniones
- Los subcomités tienen reuniones regularmente que se documentan y que tienen tareas de seguimiento claras
- Trabajamos de cerca con el Bureau Scout Mundial sin interferir con sus operaciones diarias. Un enfoque común con respeto mutuo y buena comunicación es la llave para el éxito.
- En línea con la política de adultos en el escultismo, tenemos una revisión de desempeño anual para todos los miembros del CSM.

### COMPORTAMIENTOS A LOS QUE NOS COMPROMETEMOS

#### Comunicación

- Usar lenguaje claro y sencillo
- Ser tolerante con otros
- No juzgar
- Respetar que el tiempo es limitado
- Motivar a todos a hablar
- Las opiniones opuestas serán respetadas
- Respetar la cultura del correo electrónico ("responder a todos" cuando sea necesario)
- Reducir la comunicación "en papel"
- Fomentar el uso de nuevas tecnologías

#### Compromiso

- Escuchar a otros
- Expresar su opinión
- Responder a tiempo los correos electrónicos
- Estar preparado para las reuniones
- Estar 100% presente en las reuniones
- Declarar conflictos de interés
- Motivar a otros y a sí mismo para dar lo mejor
- Comprometerse a seguir prácticas sustentables

#### Decisiones

- Siempre involucrar a los 27 en todo el proceso de toma de decisiones exceptuando la votación
- Transparencia total
- Buscar el consenso cuando sea posible
- Mantener y respetar la integridad de las decisiones que han sido tomadas por el Comité Scout Mundial



## CARTA DE EQUIPO COMITÉ SCOUT MUNDIAL 2017-2020

Esta carta de equipo es para todos los 27 miembros del Trienio 2017-2020:

12 miembros con derecho de voto, Secretario General, Tesorero, Representante de la FSM y los 6 presidentes regionales y 6 consejeros juveniles

### WORKING BETWEEN MEETINGS AND ACCOUNTABILITY

Trabajar entre reuniones y  
rendición de cuentas

- Definimos muy claramente quién hace qué y cuándo entre reuniones.
- Informamos a las OSN y a las regiones de manera pronta sobre los resultados de nuestras reuniones y decisiones a través de medios de comunicación innovadores.
- Involucramos a todo el CSM en las Comunicaciones con las OSN, no solamente para roles específicos.
- Los subcomités tienen tareas por entregar claras y llevan a cabo reuniones regulares y documentadas con tareas de seguimiento claras.
- Trabajamos de cerca con el BSM con un enfoque claro en la supervisión estratégica.

### HOW WE PREPARE FOR AND RUN OUR MEETINGS

Cómo nos preparamos para  
las reuniones y cómo las  
llevamos a cabo

- Nos reunimos en persona y formalmente dos veces al año (Marzo y Setiembre) y exploramos reuniones / asistencia virtual informalmente.
- Nuestro comité directivo prepara la agenda y todos los miembros del CSM leen los documentos y llegan completamente preparados.
- Escogemos los mejores métodos de trabajo y nos esforzamos por mantener nuestras reuniones dinámicas, divertidas y enfocadas en resultados.
- Todo lo que hacemos está conectado a la Visión 2030 y al plan trienal.
- Basamos nuestras decisiones en hechos e invitamos a los expertos que sean necesarios para informar nuestra toma de decisiones.

## PURPOSE OF OUR TEAM

Propósito de nuestro equipo

- Estamos aquí para promover la unidad del movimiento y asegurar una excelente gobernanza por parte de la OMMS implementando nuestras responsabilidades constitucionales. A través de nuestra gobernanza, inspiramos y motivamos a las OSN y a las regiones a contribuir para lograr la estrategia del Movimiento Scout.
- Supervisaremos la implementación de la visión 2023 y del plan trienal 2017-2020 con un énfasis especial en apoyar el crecimiento y desarrollo de la afiliación.

## OUR GROUND RULES

Nuestras normas  
fundamentales

### Para nuestras discusiones (en línea y en persona) nos comprometemos a:

- Usar lenguaje claro y simple
- Escuchar con atención y con una mente abierta
- Ser honesto y respetuoso (de los otros y del tiempo disponible)
- Motivar a todos a hablar pero manteniendo las discusiones enfocadas
- Fomentar la diversidad en las discusiones pero la unidad en las decisiones
- Estilos y medios tecnológicos de comunicación innovadores
- Proveer de interpretación en los idiomas que sean necesarios

### En cuanto a nuestro compromiso, nos comprometemos a:

- Respetar la ley Scout
- Expresar nuestras opiniones
- Responder a tiempo los correos (48 horas)
- Estar 100% presentes en las reuniones y estar comprometidos entre reuniones
- Declarar y actuar sobre conflictos de interés
- Motivarnos a nosotros mismos y a otros a dar lo mejor
- Disfrutar de nuestro trabajo y ser creativos
- Comprometernos a seguir prácticas sustentables

### Cuando tomemos decisiones, nos comprometemos a:

- Siempre involucrar a los 27 miembros en todo el proceso de toma de decisiones exceptuando las votaciones.
- Buscar el consenso cuando sea posible
- Transparencia total en la toma de decisiones para con las partes interesadas (OSN y regiones), manteniendo la confidencialidad cuando sea necesario
- Honorar y respetar la integridad de las decisiones que hemos tomado de manera colectiva

### Nos comprometemos al aprendizaje continuo y al desarrollo a través de:

- Revisiones periódicas de desempeño individual y grupal en línea con la política de adultos en el Movimiento Scout que aparece en nuestra carta de equipo
- Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) para rastrear y monitorear el progreso de nuestro trabajo
- Proveer inducción a los miembros nuevos de CSM
- Proveer oportunidades de aprendizaje continuo durante las reuniones del CSM

# Acuerdo de Compromiso del Consejo Nacional

Formalizar su compromiso como líder es el primer paso para ser un miembro efectivo del consejo nacional. El consejo nacional existe para asegurar y promover el bienestar financiero, legal y ético de la organización y para asegurar que cumpla su misión. Siguiendo los principios de buena gobernanza, se pide a los miembros del consejo nacional que firmen un acuerdo de compromiso.

Su fundamento se basa en una serie de objetivos personales y planes de acción que luego se comparten con otros miembros del consejo nacional. Estos objetivos deberían desafiarle a usted y a otros a dar su mejor esfuerzo para convertirse en un líder efectivo de la organización.

## [EJEMPLO]

Como miembro del Consejo Nacional de [nombre de OSN/ASN], entiendo que tengo el deber de velar siempre el mejor interés de la organización, el deber de lealtad de poner en primer lugar el bien de la organización y evitar cualquier conflicto de intereses y el deber de obediencia y de ser fiel a los objetivos centrales de la organización y seguir sus documentos de gobierno.

Además de estos compromisos y responsabilidades, yo, \_\_\_\_\_, me comprometo a trabajar con todos los demás miembros del consejo nacional para lograr los objetivos de nuestra asociación:

1. Asistir, prepararme plenamente y participar en las reuniones del consejo, las reuniones de la Asamblea Nacional y los eventos especiales.
2. Mantenerme informado sobre lo que sucede en la organización, haciendo preguntas y solicitando información según sea necesario. Participaré y asumiré la responsabilidad de tomar decisiones sobre temas, políticas y otros asuntos del consejo.
3. Promoveré la misión y la visión de la asociación.
4. Trabajaré para lograr e implementar los objetivos y metas del plan estratégico de la asociación.

5. Asistiré al entrenamiento de inducción del consejo nacional.
6. Proporcionaré al personal profesional y a los voluntarios que apoyan al consejo toda la supervisión y asistencia necesarias, y trabajaré en colaboración con el personal y otros miembros del consejo como socios para el logro de nuestros objetivos.
7. Cumpliré con los deberes descritos en la descripción de funciones adjunta o según lo acordado con el presidente.
8. Participaré activamente en ayudar a desarrollar recursos en general para la organización.
9. Me esforzaré por mantenerme al tanto de las tendencias, temas y acontecimientos actuales que puedan afectar a la organización.
10. Ejerceré mi autoridad como miembro del consejo sólo cuando actúe en una reunión con el consejo en pleno o cuando sea designado por el consejo.
11. Representaré a la organización de manera positiva y brindaré apoyo en todo momento.
12. Mantendré estrictamente la confidencialidad de toda la información privilegiada o sensible que se me proporcione para salvaguardar la reputación y la integridad de la organización, así como los derechos de privacidad de los individuos y donantes relacionados con la organización y el consejo. Acepto este principio como uno que debe sobrevivir a mi período de servicio en el consejo.

Por lo tanto, declaro que este acuerdo de compromiso se hará efectivo el

\_\_\_\_\_

Aceptado:

\_\_\_\_\_

(Firma)



**A cambio, espero que la organización sea responsable ante mí de las siguientes maneras:**

1. Proporcionándome informes financieros regulares, análisis y actualizaciones de las actividades significativas de la organización y del personal.
2. Proporcionándome oportunidades para discutir asuntos organizativos importantes con el presidente del consejo y el director ejecutivo, según proceda.
3. Ofreciéndome oportunidades de desarrollo profesional como miembro del consejo.
4. El personal y los miembros del consejo responderán de forma directa a las preguntas que considere necesarias para llevar a cabo mis responsabilidades con esta organización.
5. Los miembros del consejo y el personal trabajarán conmigo de buena fe para lograr nuestros objetivos.
6. Si la organización no cumple sus compromisos conmigo, puedo llamar al presidente del consejo para discutir las responsabilidades de la organización.



## SECCIÓN 2: MEJORA CONTINUA

El segundo capítulo de este manual se concentra en el mejoramiento continuo y sostenido del consejo nacional.

Los miembros del consejo nacional que son asignados (elegidos) a puestos de dirección para gobernar la OSN/ASN deben someterse a una evaluación y valoración de sus aptitudes, la comprensión del papel y la preparación para ello. Sobre la base de los resultados, es necesario aplicar medidas correctivas/preventivas. En última instancia, todas las lecciones aprendidas deben ser examinadas y debatidas para lograr progresos.

Una vez que el consejo nacional sea consciente del potencial de desarrollo (como individuos y como equipo), los miembros deben participar en capacitaciones que fortalezcan su capacidad para desempeñar sus funciones con eficacia y eficiencia.

Este es un requisito previo para el mejoramiento continuo del consejo nacional.

Hay varios puntos clave que los miembros del consejo nacional deben conocer a fondo:

- Comprensión de las expectativas de los miembros del consejo
- Evaluación de la satisfacción y comprensión de la función
- Evaluación de su rendimiento y
- Revisar y aplicar regularmente las políticas de integridad que se ocupan de su trabajo (Conflicto de Intereses, Acoso, Evaluación, etc.)

El objetivo final es que el consejo nacional opere como un equipo que continuamente hace un seguimiento de su desempeño (individualmente y como equipo), al tiempo que se asegura de que cada miembro del consejo esté incluido y se le proporcione una oportunidad de desarrollo.

La mejora continua es una cultura importante que debe tener un consejo nacional. Esto incluye también la capacidad de considerar que las actividades pueden tener que adaptarse, y que los errores pueden originarse en el consejo nacional. Esa autocrítica puede ser incómoda y contraria a la intuición. Por lo tanto, debe equilibrarse con la creación de confianza y propósito dentro de la organización. Este compromiso de actuar sobre los datos de rendimiento y los valores personales puede ayudar a fortalecer una cultura de mejora continua.

Los miembros del consejo nacional deben demostrar un sentido de compromiso para contribuir de la mejor manera posible a los esfuerzos de los demás, y al mismo tiempo recibir información personal y datos sobre el rendimiento a igual medida.





## **POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERESES DEL CONSEJO NACIONAL**

Basado en la experiencia del Comité Scout Mundial, en el siguiente documento se presenta una propuesta de política y formulario sobre conflictos de intereses para que las OSN/ASN la utilicen a nivel de "consejo nacional".

Es importante conocer la Norma de Calidad de la OMMS, la Global Support Assessment Tool o GSAT. Esta herramienta, que consta de 10 dimensiones, permite a las OSN/ASN realizar una autoevaluación, una evaluación de la OMMS o una evaluación de terceros realizada por auditores externos que permita obtener la certificación. Al menos tres de esas dimensiones están directamente relacionadas con la integridad y la gobernanza de una OSN, y para asegurar que los consejos nacionales estén alcanzando un alto nivel de normas operacionales, estas deben ser revisadas periódicamente. Puede encontrar más información sobre el GSAT en [scout.org](https://scout.org)

Este documento está compuesto por tres plantillas que pueden ser utilizadas y adaptadas al contexto local de una OSN/ASN:

- Una plantilla de Política de Conflictos de Intereses
- Un modelo de formulario de conflictos de intereses
- Un ejemplo de registro de conflictos de intereses

### **Para implementar esto en su OSN, considere lo siguiente:**

- Elija un documento que se ajuste a los requisitos de la OSN usando una de las plantillas mencionadas anteriormente.
- Implemente el documento con todos los miembros del consejo nacional y asegúrese de que todos entiendan la razón para hacerlo y la importancia de declarar cualquier conflicto de interés..
- Añada los conflictos de interés a la agenda permanente de cualquier reunión para asegurarse de que sea un punto de atención activo en cualquier reunión del consejo nacional.

## **Sobre el Conflicto de Intereses (Política)**

El propósito de una política de conflictos de interés es prevenir que los intereses personales o institucionales de los miembros del consejo nacional interfieran con el desempeño de sus funciones, y para asegurar que no haya ningún beneficio personal, profesional o político a expensas de la OSN/ASN.

Esta política no tiene por objeto eliminar las relaciones y actividades que puedan crear una dualidad de intereses, sino exigir la revelación de cualquier conflicto de intereses y evitar la participación de las partes interesadas en alguna decisión al respecto. Se entregará una copia de esta Política sobre Conflictos de Interés a cada miembro del consejo nacional que esté actualmente al servicio de la organización o que pueda llegar a estar asociado con ella.

Los miembros del consejo nacional tienen la responsabilidad de actuar en el mejor interés de la OSN/ASN en su conjunto, por encima de todas las demás funciones y responsabilidades desempeñadas por los miembros del consejo nacional al tomar decisiones.

Si se debe tomar una decisión en la que los miembros del consejo nacional tienen intereses personales o de otro tipo, esto se considera un conflicto de intereses y el miembro del consejo nacional no podrá cumplir con sus responsabilidades a menos de que se sigan ciertos pasos.

En particular, un miembro del consejo nacional tiene un conflicto de intereses si el consejo nacional está considerando la posibilidad de tomar una decisión que signifique cualquiera de estas dos cosas:

- Un miembro del consejo nacional podría beneficiarse financieramente o de otro modo de esa decisión, ya sea directa o indirectamente.
- El deber de un miembro del consejo nacional para con la OSN/ASN compite con un deber o lealtad a través de otro nombramiento que el miembro del consejo nacional tiene para con otra organización, comité Scout o individuo.

Los conflictos de interés son comunes en las relaciones voluntarias, públicas y comerciales. El hecho de tener un conflicto de intereses no significa que un miembro del consejo nacional haya hecho algo malo o que deba siempre dejar de participar en esa decisión.

Sin embargo, un miembro del consejo nacional debe actuar con prudencia para evitar que los conflictos de interés interfieran en la capacidad del miembro del consejo nacional para tomar una decisión teniendo el mejor interés de la OSN/ASN en mente.

Este proceso implica tres pasos – **Identificar, Prevenir, Registrar**– para que los miembros del consejo nacional puedan cumplir con sus deberes y evitar:

- Tomar decisiones que podrían ser impugnadas o anuladas por motivos de procedimiento,
- Arriesgar la reputación del miembro del consejo nacional o la reputación de la OSN/ASN.
- Tener que lidiar con las consecuencias financieras, legales o de auditoría.

## Paso 1: Identificar un conflicto de intereses

Los miembros del consejo nacional deben declarar un conflicto de intereses inmediatamente cuando tengan conocimiento de cualquier posibilidad de que sus intereses personales, o de cualquier tipo, puedan influir en su toma de decisiones. Una buena pauta es: "En caso de duda, declararlo."

Para recordar a los miembros del consejo nacional sus obligaciones, el consejo nacional tiene un tema estándar en la agenda al comienzo de cada reunión para permitir a los miembros declarar cualquier conflicto de intereses real o potencial.

La OSN mantiene un registro de los intereses declarados, que está abierto a la inspección. Este se actualiza si cambian las circunstancias de los miembros del consejo nacional y cuando se nombran nuevos miembros.

Es responsabilidad personal de cada miembro del consejo nacional declarar un posible conflicto de interés, ya sea propio o en relación con otro miembro, en el momento en que surja en la labor del consejo nacional o de sus subcomités, grupos de tareas o grupos de trabajo, para que se pueda tratar.

## Paso 2: Abordar un conflicto de interés

Una vez que se identifica un conflicto de interés, el consejo nacional debe evitar que este afecte a la toma de decisiones al:

- encontrar una forma alternativa de solucionar el conflicto de intereses o
- tomar las medidas adecuadas para gestionar el conflicto, lo que normalmente significa que la persona afectada no participa en las discusiones o decisiones relativas a la cuestión.

Es importante declarar un posible conflicto de interés, aunque un miembro del consejo nacional pueda creer que es irrelevante o sin importancia, para permitir que el consejo nacional decida las consecuencias.

## Paso 3: Registro de un conflicto de intereses

El consejo nacional mantiene en las actas de sus reuniones un registro escrito de cada conflicto de interés declarado y cómo el consejo nacional lo trató. Este registro debe detallar:

- cuál era el conflicto de interés;
- qué miembro o miembros del consejo nacional se vieron afectados;
- si algún conflicto de intereses fue declarado con antelación;
- la discusión en torno al conflicto de interés;
- si alguien se retiró de la discusión; y
- cómo el miembro del consejo nacional y otros miembros del consejo nacional tomaron la decisión de acuerdo con la Constitución de la OSN/ASN.

### Ejemplo de Formulario de Conflicto de Interés

He leído, entendido y estoy de acuerdo en cumplir la Política de Conflicto de Interés del consejo nacional. A mi leal saber y entender, yo (encierre en un círculo) tengo / no tengo uno o más conflictos como se describe en esta Política. Si corresponde, todos los conflictos conocidos se indican a continuación. Avisaré con prontitud de cualquier otro conflicto de interés que surja.

1. Sí / No. Ocupo otro puesto de liderazgo o autoridad del Movimiento Scout a nivel nacional, regional (provincia/distrito) o local en la OSN/ASN.  
En caso afirmativo, por favor proporcione detalles de su posición y responsabilidades:
2. Sí / No. Tengo una posición de liderazgo o autoridad a nivel mundial y/o regional en la OMMS. En caso afirmativo, por favor proporcione detalles de su posición y responsabilidades:
3. Sí / No. Tengo un puesto de liderazgo o autoridad a nivel mundial. En caso afirmativo, por favor proporcione detalles de su posición y responsabilidades:
4. Sí / No. Yo, un miembro de mi familia, una parte relacionada u otra organización que controlo, ofrece servicios a cambio de una remuneración pagada a las OSN/ASN o actividades relacionadas a cualquier nivel.  
En caso afirmativo, por favor proporcione detalles de los servicios que presta al Movimiento Scout a cambio de una remuneración pagada:
5. Sí / No. Una organización que controlo ofrece servicios a cambio de una remuneración pagada a las OSN/ASN o actividades relacionadas a cualquier nivel.  
En caso afirmativo, por favor proporcione detalles de los servicios que presta al Movimiento Scout a cambio de una remuneración pagada:
6. Sí / No. Yo, o un miembro de mi familia, cuenta con otros nombramientos o responsabilidades, que pueden afectar mi capacidad de cumplir con los roles y obligaciones como miembro del consejo nacional. En caso afirmativo, sírvase proporcionar detalles de los nombramientos o responsabilidades que tiene:
7. (Cualquier otro aspecto relevante para su OSN/ASN que desee declarar).

Firma

.....

Nombre completo

.....

Fecha

.....

### Conflictos de interés – Registro de intereses declarados (Fecha)

| Nombre del miembro del consejo nacional | Conflicto de interés |            |            |            |            |            |
|-----------------------------------------|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                         | Pregunta 1           | Pregunta 2 | Pregunta 3 | Pregunta 4 | Pregunta 5 | Pregunta 6 |
| 1                                       |                      |            |            |            |            |            |
| 2                                       |                      |            |            |            |            |            |
| 3                                       |                      |            |            |            |            |            |
| ...                                     |                      |            |            |            |            |            |

#### Tips para evitar los conflicto de interés

- Mantener una composición diversa del consejo nacional y el tamaño de la misma adecuado para fomentar un buen debate y para poner todos los puntos de vista sobre la mesa. No permitir que un conflicto importante domine el consejo.
- Tratar el tema antes de que se convierta en un problema. Discutir los posibles conflictos y cómo debe tratarlos el consejo nacional durante el reclutamiento de nuevos miembros.
- Para las OSN/ASN con cargos en el gobierno o con posiciones de mandato público, éstos deben hablar de los conflictos de interés con la autoridad responsable de la elección o designación de esos miembros del consejo nacional.
- Familiarizar a los miembros del consejo nacional con el deber de lealtad.
- Tener una política integral de conflictos de interés y seguirla.
- Requerir que cada miembro del consejo nacional firme un formulario de divulgación anual que enumere todas las afiliaciones financieras, profesionales y cualquier otra afiliación relevante que puedan afectar la toma de decisiones durante el año siguiente.

## Autoevaluación de los miembros del Consejo Nacional

Basado en la experiencia del Comité Scout Mundial de 2014-2017, en el siguiente documento se presenta una propuesta de autoevaluación para que las OSN la utilicen a nivel nacional a fin de evaluar el desempeño individual de sus miembros de consejo nacional, para identificar los puntos fuertes individuales y las áreas de mejora.

### Objetivo

De conformidad con la política de los adultos en el Movimiento Scout, una vez al año cada miembro de consejo nacional completa un cuestionario sobre su desempeño individual.

Sobre esta base, se elaboró el siguiente formulario de autoevaluación para que los miembros de consejo nacional pudieran identificar los puntos fuertes individuales y las áreas de mejora.

Esta autoevaluación es una evaluación formativa con el doble objetivo de fomentar la autorreflexión de todos los miembros del consejo nacional y vigilar la calidad de la participación en la labor del consejo nacional.

La Global Assessment Tool (GSAT) - Herramienta de apoyo global, también puede servir de apoyo a un análisis exhaustivo de esas áreas. Los miembros del consejo nacional deben considerar los puntos de las dimensiones 2 y 10 en particular, puesto que consideran el marco de gobernanza y el mandato de los consejos nacionales, así como la mejora y evaluación continuas de la OSN, incluido su consejo nacional.

### Directrices

El formulario de autoevaluación tiene 10 secciones e incluye 40 preguntas.

Consejos antes de empezar:

- Intente ser lo más objetivo y honesto posible
- Evite subestimar/sobreestimar
- Tenga en cuenta el objetivo
- Recuerde que esta es una herramienta de desarrollo

**Duración:** 20min

### Sistema de puntuación

En función de la naturaleza de cada pregunta, se propondrá una de las dos opciones de clasificación siguientes:

- |                 |   |                 |
|-----------------|---|-----------------|
| • Limitado      | 0 | • Nunca         |
| • En desarrollo |   | • Algunas veces |
| • Satisfactorio |   | • A menudo      |
| • Excelente     |   | • Siempre       |

## Proceso

1. Crear una encuesta para ser difundida a todos los miembros del consejo nacional, dando un tiempo razonable para su realización.
2. Asegurar la confidencialidad del cuestionario nombrando a una persona encargada de reunir la información.
3. La consolidación de los resultados debería ser compartida con el Comité Directivo para su seguimiento.

## Cuestionario

### VALORANDO LA DIVERSIDAD

|   |                                                                                                                                                                                                   |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1 | Tengo en cuenta la cultura, los valores y los supuestos de cada miembro del consejo nacional.                                                                                                     |  |
| 2 | Aprecio los beneficios que se derivan de las diferentes perspectivas que las personas aportan al equipo (por ejemplo: animar a todos a hablar, no juzgar, respetar los puntos de vista opuestos). |  |
| 3 | Escucho activamente (con atención a todos los puntos de vista con una mente abierta, haciendo preguntas aclaratorias y resumiendo las aportaciones).                                              |  |
| 4 | Uso un lenguaje claro y sencillo.                                                                                                                                                                 |  |

### TOMAR DECISIONES

|    |                                                                                                                                          |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5  | Al tomar decisiones, tengo en cuenta los valores del Movimiento Scout y la Visión 2023.                                                  |  |
| 6  | Soy capaz de tomar riesgos si es necesario.                                                                                              |  |
| 7  | Trabajo en la búsqueda de alternativas que beneficien a todos cuando se enfrenten a desacuerdos (buscar el consenso cuando sea posible). |  |
| 8  | Mantengo y respeto la integridad de las decisiones del consejo nacional que se han tomado.                                               |  |
| 9  | Pongo en práctica las decisiones y evalúo los resultados.                                                                                |  |
| 10 | Apoyo la participación de otros miembros en la toma de decisiones.                                                                       |  |



## **ORIENTACIÓN DE REGIONES Y OSN/ASN**

|    |                                                                                                                                                                   |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 11 | Promuevo la unidad, representando el puente a través del Movimiento Scout (representando a todas las OSN/ASN en lugar de un solo grupo o región de Scouts).       |  |
| 12 | Busco inspirar e involucrar a las regiones y a las OSN/ASN a través de mi trabajo.                                                                                |  |
| 13 | Busco activamente información y retroalimentación para comprender las circunstancias, los problemas, las necesidades y las expectativas locales (de las OSN/ASN). |  |
| 14 | Mantengo el enfoque en lo que hay que hacer y hago hincapié en alcanzar resultados concretos y orientados a la acción.                                            |  |
| 9  | Pongo en práctica las decisiones y evalúo los resultados.                                                                                                         |  |
| 10 | Apoyo la participación de otros miembros en la toma de decisiones.                                                                                                |  |

## **GESTIONANDO EL APRENDIZAJE**

|    |                                                                                  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 15 | Trabajo para mi propio desarrollo y mejora personal.                             |  |
| 16 | Establezco objetivos claros a corto plazo y los desgloso en tareas realizables.  |  |
| 17 | Contribuyo a una atmósfera de confianza dentro del consejo nacional.             |  |
| 18 | Acepto abiertamente las críticas sin ofenderme.                                  |  |
| 19 | Puedo lidiar de manera constructiva con los fracasos y errores.                  |  |
| 20 | Estoy comprometido a evaluar y mejorar los procesos y el rendimiento del equipo. |  |

## COMPROMISO

|    |                                                                                                                                                |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 21 | Expreso mi propia opinión durante / entre las reuniones.                                                                                       |  |
| 22 | De acuerdo con nuestra Carta de Equipo, aseguro respuestas oportunas a las comunicaciones (correos electrónicos, solicitudes, informes, etc.). |  |
| 23 | De acuerdo con nuestra Carta de Equipo, estoy preparado para las reuniones y siempre busco acuerdos y resultados claros.                       |  |
| 24 | Contribuyo a la facilitación de las reuniones con una actitud abierta y participativa.                                                         |  |
| 25 | Estoy comprometido con el trabajo en general y con mis propias tareas y responsabilidades.                                                     |  |
| 26 | Me centro en el logro de resultados colectivos y no con una agenda "privada".                                                                  |  |

## INTEGRIDAD

|    |                                                                                                 |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 27 | Demuestro honestidad en la comunicación, la acción y las relaciones.                            |  |
| 28 | Yo "hago lo que digo", practico lo que predico, mantengo las promesas y cumplo los compromisos. |  |

## MANEJANDO EL CAMBIO

|    |                                                                                           |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 29 | Me siento cómodo y demuestro flexibilidad ante la sorpresa o la ambigüedad.               |  |
| 30 | Demuestro apoyo a la innovación y al cambio organizativo necesario.                       |  |
| 31 | Desafío la forma en que las cosas siempre se han hecho y me esfuerzo por un mejor camino. |  |

**COACHING**

|    |                                                                                                                                   |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 32 | Comparto un entusiasmo contagioso que promueve una actitud positiva en los demás.                                                 |  |
| 33 | Tengo claras expectativas de mi contribución al equipo y he establecido criterios para el éxito.                                  |  |
| 34 | Delego los trabajos correctos a las personas adecuadas y les doy autoridad para cumplir con sus responsabilidades apropiadamente. |  |

**CREATIVIDAD**

|    |                                                                                         |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 35 | Considero que los problemas y los obstáculos son oportunidades para el cambio creativo. |  |
| 36 | Empodero a otros para encontrar soluciones creativas a los problemas.                   |  |

**Además, tómese su tiempo y trate de reflexionar sobre las siguientes preguntas generales:**

|    |                                                  |  |
|----|--------------------------------------------------|--|
| 37 | ¿Qué es lo que más admira de usted mismo?        |  |
| 38 | ¿Qué te gustaría dejar de hacer?                 |  |
| 39 | ¿Qué te gustaría empezar a hacer?                |  |
| 40 | ¿Qué le gustaría cambiar de la situación actual? |  |

# REVISIÓN DE REUNIÓN Y EQUIPO DE LOS CONSEJOS NACIONALES

Basado en la experiencia del Comité Scout Mundial (CSM) de 2014-2017, en el siguiente documento se presenta una propuesta de formulario de evaluación para que las OSN lo utilicen a nivel nacional para evaluar las reuniones de sus consejos nacionales y el trabajo en equipo.

## Objetivo

El objetivo original de esta evaluación era asegurar la sostenibilidad de los métodos de trabajo renovados del CSM recogiendo la percepción de sus miembros sobre cómo se están desempeñando, en cada reunión, en relación con sus compromisos que se recogen en la Carta del Equipo de la CSM. Desde la perspectiva de la OSN/ASN, esta evaluación es particularmente pertinente en lo que respecta a las buenas prácticas promovidas en la Norma de Calidad de la OMMS, GSAT, con énfasis en las revisiones, la evaluación y la aplicación de medidas correctivas, todas las cuales son requisitos previos para la mejora continua (véase la dimensión 10 del GSAT).

## Directrices

La evaluación se compone de dos componentes, la "Revisión de la Reunión del Consejo Nacional" y la "Revisión del Equipo". La evaluación consiste en 43 preguntas divididas en 12 encabezados.

## Sistema de puntuación

De 0 a 3 con

0: No/Nunca/No conforme

1: Rara vez/improbable/de acuerdo con pocos puntos

2: La mayoría de las veces / a menudo / de acuerdo con la mayoría de los puntos

3: Sí/Siempre/Cumplimiento total

**Duración: 20 minutos**

## Proceso

- A. Crear una encuesta (preferiblemente en línea) que pueda realizarse en momentos apropiados durante la reunión del consejo nacional.
- B. La encuesta debe ser realizada por todos los miembros del consejo nacional, los miembros del equipo ejecutivo y los invitados también pueden participar en el proceso.
- C. Los resultados estadísticos pueden presentarse a todo el grupo al final de la sesión de evaluación o al final de la reunión y abrirse al debate.
- D. El análisis de los resultados se comparte entonces con el comité directivo en un plazo de dos semanas después de la reunión del consejo nacional, junto con las recomendaciones.
- E. El comité directivo actúa sobre los resultados y comparte el resumen escrito de la evaluación con todo el consejo nacional.

## Cuestionario



# Parte 1 – Revisión de la Reunión del Consejo Nacional

## El rol en la reunión

1. ¿Cuál rol tuvo usted en esta reunión de consejo nacional?

## GENERAL

2. Creo que la frecuencia de las reuniones del consejo nacional es apropiada.
3. Creo que existe una doble responsabilidad con el comité ejecutivo preparando la agenda de las reuniones y con todos los miembros del consejo nacional leyendo los documentos y llegando totalmente preparados.

### **PROGRESO DE LA REUNIÓN**

4. Creo que la reunión del consejo nacional se llevó a cabo de manera eficiente y de acuerdo con la agenda.
5. Creo que la agenda fue relevante y completa.
6. Creo que todos los miembros del consejo nacional respetaron que el tiempo era limitado.
7. Siento que cada miembro tuvo la oportunidad de expresarse sin restricciones.
8. Siento que la reunión fue dinámica, divertida y práctica.
9. Siento que el consejo nacional se centró en lo que se debe hacer y en alcanzar resultados concretos, centrados en el cliente y orientados a la acción.
10. Siento que hubo un fuerte vínculo entre los temas planteados y nuestra visión, estrategia y plan de trabajo.
11. ¿Cómo evalúa la asistencia a la reunión?

### **DECISIONES**

12. Creo que todos los miembros del consejo nacional siempre participaron en los procesos de toma de decisiones, excepto en la votación en sí.
13. Creo que las decisiones se han tomado con total transparencia.
14. Creo que se ha llegado a un consenso cuando ha sido posible.
15. Creo que se ha mantenido y respetado la integridad de las decisiones del consejo nacional.

### **SEGUIMIENTO DE LA REUNIÓN**

16. Creo que las actas del consejo nacional reflejan claramente las discusiones y decisiones tomadas.
17. Creo que el consejo nacional se asegura de darle seguimiento a los asuntos en curso en cada reunión (quién hace qué entre reuniones).

### **LOGÍSTICA DE LA REUNIÓN Y DE LA SEDE**

18. Creo que el apoyo con los detalles del viaje fue satisfactorio.
19. Estoy contento con la puntualidad y el detalle de la información de fondo proporcionada sobre la logística y los aspectos prácticos.
20. Quedé satisfecho con los arreglos y las opciones de todas las comidas durante la reunión.

21. Estoy contento con el apoyo proporcionado (bienvenida, traslados, arreglos de alojamiento, programas sociales, etc.)
22. ¿Tiene algún otro comentario que quiera compartir con nosotros en relación a la logística y los arreglos prácticos? [respuesta abierta]
23. Vi que se estaban tomando medidas concretas basadas en la información de la encuesta de la última reunión.
24. Creo que se producirán cambios positivos como resultado de esta encuesta.
25. Comentarios finales. [respuesta abierta]

## Parte 2 - Revisión del Equipo de Consejo Nacional

### **FUNCIONES Y ACTIVIDAD DEL CONSEJO NACIONAL**

26. Creo que la actividad del consejo nacional" cumple con la descripción de tareas definidas en nuestra Constitución Nacional, Estatutos, Leyes y/o Reglamentos. (0-3) Si el encuestado obtiene una puntuación inferior a 2, debe aparecer una lista desplegable de todas las funciones del consejo nacional tal y como se describen en el documento pertinente (Constitución, Estatutos, etc...), permitiendo al encuestado especificar lo siguiente: *"Dado que la pregunta anterior obtuvo una puntuación inferior a 2, sírvase especificar a qué "funciones del consejo nacional (tal como se definen en el documento pertinente, página XX) se refiere".*

### **CONSEJO NACIONAL Y EQUIPOS**

27. Creo que hay un buen trabajo en equipo y cooperación dentro del consejo nacional.
28. Creo que hay un buen trabajo en equipo y cooperación entre sus subestructuras.
29. Siento que trabajamos eficientemente en mi equipo para lograr los resultados deseados.
30. Siento que soy parte de un equipo y que el comportamiento de las personas con las que trabajo es coherente con nuestros valores compartidos.

## **PERSONAL DE LA OFICINA NACIONAL**

- 31. Tengo una comprensión general de lo que está sucediendo a nivel de gestión.
- 32. Creo que los miembros del consejo nacional confían en la forma en que la dirección operacional gestiona sus tareas.

## **ESTRATEGIA**

- 33. Creo que el consejo nacional está suficientemente involucrado en las decisiones estratégicas.
- 34. ¿Cómo evaluaría la forma en que el consejo nacional está aplicando la estrategia?
- 35. Creo que la supervisión del consejo nacional con respecto a la aplicación de la estrategia es adecuada.

## **COMUNICACIÓN**

Creo que, en lo que respecta a los comportamientos a los que nos comprometemos según nuestra Carta de Equipo, (cambios basados en los documentos internos pertinentes):

- 36. Ha habido una comunicación abierta y honesta entre los miembros del consejo nacional.
- 37. Se ha utilizado un lenguaje claro y sencillo.
- 38. Se ha practicado la tolerancia hacia los demás.
- 39. Los miembros no han criticado a otros indebidamente.
- 40. Se han respetado las opiniones contrarias.
- 41. Se ha reducido la comunicación en papel.
- 42. Se ha fomentado el uso de nuevas tecnologías.

## **Y POR ÚLTIMO**

- 43. [Cuadro de comentarios finales]



# REVISIÓN DE LOS MIEMBROS DE COMITÉS Y GRUPOS DE TRABAJO

En el siguiente documento se presenta un formulario de evaluación propuesto para que las OSN lo utilicen a nivel nacional para evaluar el trabajo de equipo de su consejo nacional y la labor de los posibles subcomités y grupos de tareas que respondan al consejo nacional. Asimismo, este documento está pensado para las estructuras de voluntarios que responden al consejo (pero puede utilizarse para otros comités).

## Objetivo

El objetivo de esta revisión es asegurarse que todos los miembros de los grupos de trabajo y comités estén satisfechos con su trabajo, estén debidamente informados y dispongan de los medios necesarios para cumplir sus tareas. Desde la perspectiva de la OSN, esta evaluación es particularmente pertinente en lo que respecta a las buenas prácticas promovidas en la Norma de Calidad de la OMMS, y el énfasis del GSAT en las revisiones, la evaluación y la aplicación de medidas correctivas, todos los cuales son requisitos previos para el mejoramiento continuo (véase la dimensión 10 del GSAT criterio (1007)).

## Directrices

La evaluación tiene dos componentes, la "Encuesta de satisfacción" y la "Autoevaluación". La evaluación consiste en 41 preguntas divididas en 13 encabezados.

## Sistema de puntuación:

De 0 a 3 con

- 0: No/Nunca/No conforme
- 1: Rara vez/improbable/de acuerdo con pocos puntos
- 2: La mayoría de las veces / a menudo / de acuerdo con la mayoría de los puntos
- 3: Sí/Siempre/Cumplimiento total

**Duración:** 20 minutos



### Proceso

Los miembros reciben el siguiente cuestionario una vez al año, durante su mandato y al final del mismo. Esto brindará al consejo nacional la oportunidad de hacer un seguimiento de la energía, la satisfacción y el rendimiento a lo largo del tiempo y permitirá la coordinación con las asignaciones y las circunstancias operacionales. A más corto plazo, esto puede adaptarse para su uso en tiempo real, y se puede realizar un examen al comienzo y al final de su mandato.

- A. Crear una encuesta (preferiblemente en línea) que pueda completarse en momentos adecuados.
- B. La encuesta debe ser completada por todos los miembros del grupo de trabajo o comité.
- C. Los resultados estadísticos pueden presentarse a todo el grupo al final de la sesión o reunión de evaluación y abrirse al debate.
- D. El análisis de los resultados se comparte entonces con el consejo nacional en un plazo de dos semanas, junto con las recomendaciones.
- E. El consejo nacional actúa en función de los resultados y comparte el resumen escrito de la evaluación con todo el grupo de trabajo.

### Cuestionario

Información de contacto

- Nombre
- Apellido
- Comité – Grupo de trabajo

## Parte 1 – Encuesta de satisfacción

### REVISIÓN DEL EQUIPO

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

1. Su contribución a su subequipo de la CSM hasta la fecha
2. Trabajo en equipo y cooperación dentro de su subequipo de la CSM
3. La eficiencia del trabajo en el cumplimiento de las tareas deseadas
4. El apoyo proporcionado por el personal de apoyo designado por el BSM
5. Orientación proporcionada por el enlace de la CSM / Presidente de su sub-equipo

### SUS EXPECTATIVAS PERSONALES

Por favor, califique cuánto se han cumplido sus expectativas iniciales en cuanto a...:

6. La carga de trabajo a lo largo del año
7. Su interés

### FUNCIONES Y ACTIVIDAD DE SU SUB-EQUIPO DE LA CSM

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

8. El vínculo entre el trabajo que su grupo está haciendo y Visión 2023
9. Claridad de los objetivos de su subequipo de la CSM
10. Claridad del trabajo planeado por su subequipo de la CSM

### COMUNICACIÓN

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

11. Flujo de información y comunicación interna
12. Métodos e instrumentos de trabajo (utilización de instrumentos en línea adecuados para lograr la eficiencia)

## Parte 2 - Autoevaluación

Por favor, califique cuán de acuerdo está con estas declaraciones en cuanto a la descripción de su contribución a su equipo:

### GESTIONANDO EL APRENDIZAJE

- 13. Busco constantemente oportunidades para el autodesarrollo.
- 14. Establezco objetivos claros a corto plazo y los desgloso en tareas realizables.
- 15. Busco y acepto la retroalimentación de manera constructiva

### COMPROMISO

- 16. Estoy adecuadamente preparado para las reuniones en las que participo.
- 17. Hago un seguimiento oportuno de las tareas que se me asignan dentro del equipo.
- 18. Me concentro en lograr resultados colectivos en comparación con una agenda "privada".
- 19. Tomo la iniciativa para aclarar mis propias responsabilidades y rendir cuentas a los demás. Otro
- 20. ¿Desea seguir participando en este equipo?

### COMPROMISO CON LA CALIDAD

- 21. Genero ideas para mejorar.
- 22. Participo activamente en la aplicación de iniciativas de mejora.

### COMENTARIOS ADICIONALES

¿Cómo considera que su equipo podría mejorar?

¿Qué podría hacer para mejorar la contribución del equipo?

### TRABAJAR COMO PARTE DE UN EQUIPO

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

- 23. El trabajo en equipo y la cooperación dentro de su equipo
- 24. Trabajo de su equipo entre reuniones (si procede)
- 25. El compromiso de su equipo con los plazos de entrega
- 26. El apoyo proporcionado por el personal de apoyo designado por el BSM
- 27. Orientación proporcionada por el enlace de la CSM / Presidente de su sub-equipo

### **EL TRABAJO DE SU EQUIPO**

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

- 28. Los logros de su equipo
- 29. El vínculo entre el trabajo de su equipo y Visión 2023

### **SUS EXPECTATIVAS PERSONALES**

Por favor, califique cómo se han cumplido sus expectativas iniciales en lo que se refiere a:

- 30. Su interés
- 31. Su contribución
- 32. Su desarrollo personal

### **COMUNICACIÓN**

Por favor, califique cuán satisfecho está con:

- 33. Flujo de información y comunicación interna
- 34. Métodos e instrumentos de trabajo (utilización de instrumentos en línea adecuados para lograr la eficiencia)

### **RECOMENDACIONES**

¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la experiencia de los futuros voluntarios?

# ESTATUTOS Y POLÍTICAS

El consejo nacional, en su trabajo hacia la mejora continua, tiene el papel de establecer los lineamientos bajo los que la OSN funcionará y será gobernada. Los estatutos y políticas son únicos para una organización, pero deben cubrir ciertos temas:

## Estatutos Generales

- ❑ Nombre oficial de la organización
- ❑ Ubicación de la oficina principal
- ❑ Declaración de propósitos
- ❑ Limitaciones requeridas para la exención de impuestos, como las prohibiciones contra la participación y la permanencia en campañas políticas, los beneficios privados o las disposiciones sobre fundaciones privadas
- ❑ Procedimiento de modificación de los estatutos relacionados al del procedimiento de disolución de la organización
- ❑ Disposición de los bienes en caso de disolución

## Estatutos de los Miembros

- ❑ Cualificaciones para ser miembro
- ❑ Procedimientos de admisión
- ❑ Obligaciones en materia de deudas
- ❑ Clases de membresías y sus derechos y privilegios
- ❑ Se requiere una notificación para las reuniones de los miembros
- ❑ Requisitos de quórum
- ❑ Frecuencia de las reuniones y procedimientos de reunión
- ❑ Circunstancias por las que los miembros pueden ser expulsados
- ❑ Procedimientos de votación

## Estatutos del Consejo Nacional

- ❑ Tamaño del consejo
- ❑ Duración del mandato y límites de la duración del mismo
- ❑ Proceso de selección
- ❑ Proceso para llenar las vacantes
- ❑ Frecuencia de las reuniones
- ❑ Requisitos de quórum y de votación
- ❑ Procedimientos de reunión
- ❑ Poderes del consejo nacional
- ❑ Otros comités permanentes o una declaración que permita al consejo formarlos
- ❑ Circunstancias por las que los miembros del consejo pueden ser removidos
- ❑ Procedimientos de conflicto de interés

### **Estatutos de los Funcionarios**

- ❑ Cualificaciones para ocupar un cargo
- ❑ Deberes de los funcionarios
- ❑ Proceso de selección o nombramiento de funcionarios
- ❑ Duración del mandato y límites de la duración del mismo
- ❑ Previsión para un director ejecutivo en el consejo
- ❑ Circunstancias por las que los funcionarios pueden ser removidos

### **Estatutos de Asuntos Fiscales**

- ❑ Comité de auditoría y auditorías
- ❑ Año fiscal de la empresa
- ❑ Indemnización y seguro para los funcionarios y directores

## **Políticas**

Una OSN/ASN debe identificar las políticas necesarias para dirigir sus actividades y la toma de decisiones. He aquí una lista de políticas (agrupadas en categorías) que pueden preparar a la OSN/ASN para funcionar de manera más eficaz y responsable. Esta lista no es de ninguna manera exhaustiva.

### **Ética y Rendición de cuentas**

- ❑ Misión
- ❑ Y plan
- ❑ Valores
- ❑ Código de Ética
- ❑ Conflicto de interés
- ❑ Diversidad/inclusividad
- ❑ Confidencialidad
- ❑ Protección de denunciantes
- ❑ Retención de registros y destrucción de documentos

### **Rol del Consejo**

- ❑ Rol del Consejo
- ❑ Acuerdos de los miembros del consejo
- ❑ Descripción del puesto de trabajo del presidente del consejo
- ❑ Descripción del puesto de trabajo de otros funcionarios del consejo
- ❑ Funcionarios del consejo
- ❑ Director Ejecutivo
- ❑ Descripción del puesto de director ejecutivo
- ❑ Evaluación del desempeño del director ejecutivo
- ❑ Compensación ejecutiva
- ❑ Transición ejecutiva
- ❑ Sucesión de emergencia

### **Finanzas e Inversiones**

- ❑ Presupuestos
- ❑ Gastos de capital
- ❑ Controles financieros
- ❑ Inversiones
- ❑ Reservas y fondos
- ❑ Auditorías financieras
- ❑ Gestión de riesgos

### **Recaudación de Fondos**

- ❑ Recaudación de fondos de los miembros del consejo
- ❑ Relaciones con los donantes
- ❑ Aceptación de regalos
- ❑ Patrocinios y apoyos monetarios



**Personal**

- ▣ Responsabilidad de los recursos humanos
- ▣ Igualdad de oportunidades en el empleo
- ▣ Nepotismo
- ▣ Acoso sexual

- ▣ Entorno laboral

- ▣ Solicitudes sobre el abuso de sustancias
- ▣ Comunicación electrónica
- ▣ Quejas
- ▣ Revisión del rendimiento

**Comunicaciones**

- ▣ Relaciones con los medios de comunicación
- ▣ Comunicaciones de crisis

- ▣ Medios electrónicos
- ▣ Promoción y asociación

**Responsabilidades del Comité**

- ▣ Comité de Gobernanza
- ▣ Comités financieros (finanzas, auditoría e inversión)
- ▣ Comité de Desarrollo
- ▣ Comité Ejecutivo

- ▣ Otros comités comunes
- ▣ Consejos asesores
- ▣ Descripción del puesto de trabajo del Presidente del comité

# CUMPLIMIENTO DE LAS GSAT

El consejo nacional tiene un papel clave en la difusión de la buena gobernanza en toda la OSN. Al ejercer su función de liderazgo, el consejo nacional debe tratar de aplicar las mejores prácticas de buena gobernanza en sus obligaciones y su labor.

A través de la lista del GSAT segregada se pueden encontrar las áreas en las que el consejo nacional puede contribuir en la práctica de la buena gobernanza en el trabajo de la OSN. Las principales no conformidades (áreas que son obligatorias para el cumplimiento de la norma) están marcadas con rojo.

## MARCO DE GOBERNANZA

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 203  | El Consejo Nacional y la Asamblea General de la OSN toman decisiones por simple mayoría de votos emitidos, excepto para los cambios en la Constitución y la Disolución, que requieren una mayoría cualificada.                                                                                                                                                                                                      |  |
| 204! | Hay una clara distinción de autoridad y responsabilidades entre el Consejo Nacional y el Equipo Ejecutivo que dirige las operaciones de la OSN. El director general y cualquier personal pagado no tienen derecho a voto en el Consejo Nacional.                                                                                                                                                                    |  |
| 205  | Los miembros del Consejo Nacional con derecho a voto actúan a título voluntario y no tienen intereses en las operaciones cotidianas. En los casos en que un miembro del Consejo Nacional tiene interés en las operaciones cotidianas, el miembro del Consejo Nacional en cuestión ha declarado y documentado un posible conflicto de intereses.                                                                     |  |
| 206  | La composición del Consejo Nacional de la OSN refleja la diversidad de sus miembros actuales y potenciales (como el género, el origen étnico, los antecedentes socioeconómicos, la discapacidad, la religión o las creencias, la experiencia y las competencias). El Consejo Nacional refleja la representación regional e incluye a jóvenes menores de 30 años.                                                    |  |
| 207  | La OSN ha definido y aplicado el siguiente procedimiento en relación con la elección y el mandato de los miembros del Consejo Nacional: a) procedimiento de elección, b) mandato fijo, c) rotación de los miembros del Consejo Nacional para evitar que todos salgan al mismo tiempo, d) destitución de un miembro del Consejo Nacional, e) reelección limitada, f) cooptación (sustitución o adición de miembros). |  |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 208 | La OSN ha definido las posibles áreas de conflicto de intereses (internos y externos) para sus miembros del Consejo Nacional. Estos últimos se han comprometido formalmente a evitar ese conflicto de intereses que podría poner en peligro la reputación de la OSN. Se mantiene y actualiza anualmente un "registro de intereses" específico. |  |
| 209 | La OSN ha definido y aplicado una disposición relativa al número mínimo de reuniones que el Consejo Nacional celebra en un año. La frecuencia de estas reuniones debe ser compatible con el papel del Consejo Nacional.                                                                                                                        |  |
| 210 | La OSN ha definido y aplicado normas sobre la asistencia de los miembros del Consejo Nacional.                                                                                                                                                                                                                                                 |  |
| 211 | La OSN ha definido y hecho cumplir las reglas sobre el número mínimo de asistentes que forman un quórum para proceder a una reunión del Consejo Nacional y tomar decisiones válidas para la organización.                                                                                                                                      |  |
| 212 | La OSN ha definido y aplicado normas para evitar la concentración de votos en manos de un solo miembro del Consejo Nacional y/o de la Asamblea General (es decir, mediante el voto por delegación para los ausentes).                                                                                                                          |  |
| 213 | Los recién llegados al Consejo Nacional de la OSN reciben orientación y capacitación por escrito y han reconocido oficialmente su función, responsabilidades y obligaciones jurídicas.                                                                                                                                                         |  |

## MARCO ESTRATÉGICO

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 305  | La OSN ha identificado/mapeado a sus interesados internos y externos, evaluando las cuestiones que son importantes para ellos. Los resultados de este proceso se documentan, se revisan periódicamente (cada 3 años) y el Consejo Nacional toma medidas al respecto.                                                                                                      |  |
| 307  | Los comités y grupos de trabajo del Consejo Nacional de la OSN u otros órganos apropiados se han creado en consonancia con los objetivos estratégicos. Tienen un mandato claramente definido, celebran reuniones periódicas e informan sobre su labor con regularidad.                                                                                                    |  |
| 310! | La OSN realiza una identificación y evaluación de sus riesgos de gestión (es decir, financieros, de conflicto de intereses, operacionales, de financiación, de planificación de la sucesión, de reputación, etc.). Los resultados de este proceso se documentan, se actualizan periódicamente (cada año) y, cuando procede, el Consejo Nacional toma medidas al respecto. |  |

## GESTIÓN DE LA INTEGRIDAD

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 403 | La OSN aborda las cuestiones de ética y cumplimiento mediante la inducción y la capacitación apropiados para su puesto tanto del personal recién contratado como de los voluntarios (incluido el Consejo Nacional), así como en programas periódicos de actualización. Esa capacitación se registra íntegramente.                                                                                                                             |  |
| 404 | La OSN ha definido e implementado un sistema para hacer cumplir sus normas y valores éticos acordados en todos los niveles de la organización (es decir, el Consejo Nacional, la dirección, el personal profesional y los voluntarios). La vigilancia del cumplimiento (que abarca las normas y los procedimientos de aplicación, la revisión del cumplimiento, investigación y sanciones) se lleva a cabo periódicamente y está documentada. |  |

## ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y CONTROLES FINANCIEROS

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 704 | La OSN funciona sobre la base de un presupuesto anual (o posiblemente a intervalos más largos), claramente vinculado a un plan operacional, aprobado por el Consejo Nacional o la Asamblea General.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
| 707 | La OSN tiene un comité de auditoría financiera interna nombrado por el Consejo Nacional y/o la Asamblea General que se reúne por lo menos dos veces al año para examinar: a) los controles financieros internos, b) el programa de auditoría de los auditores, c) los estados financieros. Esos comités formulan recomendaciones al Consejo sobre la presentación de informes financieros. Mientras formen parte del comité de auditoría financiera interna, ningún miembro puede ocupar otro cargo a nivel nacional. |  |



## POTENCIAL DE CRECIMIENTO

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 905 | La OSN ha definido una forma para seleccionar y cultivar a los posibles nuevos miembros del Consejo Nacional con una formación no scout. Este enfoque se centra en las habilidades específicas relevantes para los desafíos que enfrenta la organización. Como resultado de esto, el Consejo Nacional incluye miembros de formación no scout. |  |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## MEJORA CONTINUA

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1001 | La OSN ha definido y puesto en práctica un sistema para evaluar anualmente la eficacia de su Consejo Nacional en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades (por ejemplo, la autoevaluación de grupos y/o individuos dentro del Consejo). La evaluación se basa en las funciones definidas de los miembros del Consejo Nacional. Los resultados se registran y se adoptan medidas al respecto.                   |  |
| 1002 | El Consejo Nacional de la OSN ha definido e implementado un sistema para evaluar anualmente el desempeño de su director ejecutivo (Director General, Secretario General, etc.). La evaluación se basa en la Descripción de Funciones. Los resultados se registran y se adoptan medidas al respecto.                                                                                                                        |  |
| 1003 | El Consejo Nacional de la OSN ha definido y puesto en práctica un sistema para evaluar anualmente el desempeño de cada uno de sus comités y grupos de trabajo. La evaluación se basa en sus Términos de Referencia. Si un miembro del Consejo Nacional forma parte de un Comité/ Grupo de Trabajo, no participa en el proceso de evaluación correspondiente. Los resultados se registran y se adoptan medidas al respecto. |  |

# GLOSARIO

**Rendición de cuentas:** El sentido de responsabilidad, la construcción de la confianza y la credibilidad con el público y los constituyentes de un consejo.

**Promoción:** Apoyar y defender el mensaje de una organización y/o sus temas de política específicos.

**agenda:** Una lista de temas a discutir en una reunión, incluyendo el orden del día.

**auditoría:** Una revisión independiente de las transacciones y actividades financieras y/o legales de una organización.

**Desarrollo de consejo:** Un proceso de construcción de consejos efectivos y de educación de los miembros del consejo sobre su función de gobernanza.

**Acuerdo de miembros de consejo:** Un compromiso escrito que describe las expectativas de los miembros del consejo.

**Director ejecutivo:** La posición más alta del personal de una organización sin fines de lucro; los títulos comunes incluyen CEO y director general.

**carta:** El documento legal de organización de una organización sin fines de lucro; también conocido como los artículos de incorporación o artículos de organización.

**conflicto de intereses:** Situación en la que las preocupaciones personales o profesionales de un miembro del consejo o de un miembro del personal afectan su capacidad de anteponer el bienestar de la organización frente al beneficio personal.

**consenso:** Un acuerdo que todos los participantes pueden aceptar al eliminar las objeciones.

**disolución:** El procedimiento formal por el cual una OSN deja de operar o existir; implica tramitación ante el estado y la distribución de los activos.

**deber de lealtad:** Responsabilidad de actuar en todo momento en el mejor interés de su organización.

**fiduciario:** Persona responsable de la supervisión, administración, inversión o distribución de los activos pertenecientes a otra persona o a una organización. Los deberes del fiduciario se denominan responsabilidad fiduciaria.

**retiro:** Una reunión de reflexión o de acción.

**registro de riesgos:** Herramienta para documentar los riesgos y las acciones para gestionar cada riesgo.

**planificación de la sucesión:** Un proceso continuo y sistemático que crea un entorno para que los directores ejecutivos tengan éxito y prepara una base para sus sucesores.

**transparencia:** Un flujo continuo de información de una organización al público sobre la misión de la organización, la situación financiera y las prácticas de gobernanza.

# RECURSOS



The Handbook of Nonprofit Governance, by BoardSource 2010

Board Inductions by Justice Connect, Melbourne [\\_nfplaw@justiceconnect.org.au](mailto:nfplaw@justiceconnect.org.au).

Build a better board, Executive Service Corps of the Triangle (ESC)







# SCOUTS®

Construir un Mundo Mejor

© World Scout Bureau Inc.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
Febrero 2020

World Scout Bureau,  
Global Support Centre  
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,  
Menara Sentral Vista, No 150  
Jalan Sultan Abdul Samad  
Brickfields, 50470  
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000  
Fax: + 60 3 2276 9089

[worldbureau@scout.org](mailto:worldbureau@scout.org)  
[scout.org](http://scout.org)

