



1. Cuadro Identificador

CRECIMIENTO ESTRATEGICO					
Status	Activa	Sí	Presentada al CD En fecha: 06/08/2016	Aprobada por el CD en fecha: 04/09/2016	Autor/es: Gerardo Mattei, Juan Manuel Salvado. Aportes Estilo y redacción María Lujan Peciña
	Baja	No			

2. Antecedentes

En la última década, en el marco de su planificación estratégica, Scouts de Argentina experimentó un salto cualitativo en términos de estándares y alcances organizacionales, que lo han llevado a la utilización de sus recursos a niveles cercanos al límite de sus posibilidades.

Del mismo modo, la expansión de la cantidad de los miembros beneficiarios, no ha reportado un crecimiento ordenado y homogéneo en el marco de una planificación estratégica que permitiera la adaptación regular y una política de expansión controlada.

En el mismo orden, la participación de adultos voluntarios acompañó con suerte dispar el crecimiento descrito, figurando un estancamiento en las posibilidades de expansión, solo posible de paliar en desmedro de la calidad de los servicios hacia los miembros beneficiarios.

Esta situación, interpela a la organización para buscar soluciones innovadoras en términos del crecimiento estratégico. Cabría preguntarse si aún una excelente planeación estratégica garantiza por sí sola el éxito en la búsqueda de los resultados fijados, ya que es tan solo una parte de todo el proceso.

Difícilmente se logre alcanzar los objetivos fijados en la planificación estratégica, sin una definición de un planeamiento operativo que, considerando sus recursos tangibles e intangibles y su estructura organizacional, logre alinearse de manera adecuada con la visión de la Asociación.

Esta vinculación deberá ser además de efectiva, estructuralmente flexible, para responder a las realidades situacionales y a las coyunturas a las que la organización se encuentre inserta. El desafío está en garantizar el logro de los objetivos del Plan Nacional Estratégico Participativo de Crecimiento Desarrollo y Posicionamiento de Scouts de Argentina y no queden solamente en un conjunto de buenos propósitos, pero con resultados escasos.

Se hace necesario que la organización sea capaz de alinear su mirada estratégica con la operación, impidiendo así que la brecha entre lo planeado y lo alcanzado sea muy grande.

3. Fundamento

El modelo que se plantea promueve el fortalecimiento de los actores institucionales, la eficiencia de la organización, como así los procesos que los vinculan.

Una mirada desde el crecimiento estratégico exige la generación de compromisos por parte de los actores institucionales y claridad en los objetivos, expectativas y resultados. Lo que exige profundizar en mecanismos de monitoreo, seguimiento, evaluación y mejora continua de los procesos de gestión.

Este desafío en el cual Scouts de Argentina se ha embarcado es un proceso de cambio de la cultura organizacional, que implica pensarse de manera distinta y que exige una visión innovadora y realista, capaz de hacer crecer cualitativa y cuantitativamente a la organización en su conjunto.

4. Objeto de la Política

El objeto del desarrollo de un modelo de Crecimiento Estratégico para Scouts de Argentina es la alineación de las estrategias con los factores operacionales, asegurándose que la estructura sea capaz de guiar a la organización hacia sus objetivos de manera sana, equilibrada y viable.

“El Crecimiento Estratégico de la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos exige la generación de compromisos, claridad de planteamientos, expectativas y resultados así como el establecimiento de los procedimientos de seguimiento, evaluación y reconocimiento de los logros.

Es un proceso de cambio de cultura que implica hacer las cosas de manera diferente, que exige el ejercicio de un liderazgo con una visión retadora y realizable, capaz de hacer crecer cualitativa y cuantitativamente a la organización en su conjunto.”¹

De ésta manera, el modelo buscado se compone de tres ejes fundamentales definidos como:

Diagnóstico estratégico – Marco Estratégico – Planeación Operativa

Busca:

1. Generar herramientas y procesos tendientes al crecimiento estratégico de la organización en áreas tales como afiliación de beneficiarios, cantidad de educadores voluntarios, infraestructura, recursos presupuestarios, impacto en las acciones, etc.
2. Definir, en el marco de la generación de Alianzas para el Desarrollo, estrategias tendientes a la de articulación en redes, para el fortalecimiento institucional y el apoyo a la gestión.
3. Avanzar en el fortalecimiento de los mecanismos monitoreo, seguimiento y evaluación de la Organización, en el marco de un modelo de mejora continua.
4. Construcción de un plan de acción para el crecimiento estratégico de Scouts de Argentina.

¹ Artículo elaborado por Mario V. Chávez R. Mayo de 2007.

5. Alinear los indicadores de calidad y la definición de estándares a los propuestos por el GSAT, herramienta de evaluación de apoyo global hacia un movimiento scout de calidad. El cual se constituye como el estándar de certificación de servicio, dirigido a evaluar la responsabilidad de las organizaciones Scouts nacionales.

5. Sujeto de la Política

Esta política tiene el fin de convertirse en una herramienta de gestión integral para SAAC; la que, a nivel interno atraviese a las otras políticas asociativas articulándose transversalmente con ellas y, simultáneamente genere y propicie procesos propios a las necesidades institucionales respecto a la articulación externa.

En este sentido, se la propone tanto reguladora de acciones y procesos referidos a la vida institucional, como motor de cambios profundos y duraderos para todo el tejido social partiendo de los valores intrínsecos y definiciones consensuadas globalmente.

Por su carácter de integralidad y transversalidad, atraviesa tanto a las personas relacionadas directamente con la organización, Grupos Scouts, sus grupos de interés, como a las comunidades hacia la que sus prácticas se encuentran dirigidas.

6. Lineamientos Básicos

La planificación en el marco de la Política de Crecimiento Estratégico está definida por un modelo que se inicia en el diagnóstico en el marco de una planificación estratégica situacional², componente de un sistema de monitoreo continuo y de auditoría que permite a los procesos de toma de decisión poseer información veraz y actualizada de las distintas instancias, y además generar insumo para la evaluación en función de la línea de base de cara a nuevos proyectos e iniciativas.

Toda intervención en el marco de esta política debe ser contrastada con el Marco estratégico dado por el Plan Nacional Estratégico Participativo de Crecimiento Desarrollo y Posicionamiento, el cual será la vara de medida, para las acciones, iniciativas y proyectos institucionales.

Una vez que se ha logrado la alineación de los objetivos estratégicos de la organización con la materialidad de la institución, es decir una visión coherente y realista, se deberá generar un planeamiento operativo viable que permitirá finalmente obtener éxitos en la concreción de los mismos.

Este proceso lejos de estar terminado, exige una continua revisión, en el marco de un proceso dialéctico superador entre evaluación/diagnóstico, Marco Estratégico y Planeación operativa.

El monitoreo continuo planteado es un proceso integral de investigación y análisis de datos, en un estado dado de cosas, más o menos permanentes en el mediano y largo

² Francisco Huertas, *El método PES* - Planificación Estratégica Situacional. Entrevista con Carlos Matus. Fundación ALTADIR. Ecuador, marzo de 1993.

² El diagnóstico situacional constituye el cúmulo de datos, experiencias y antecedentes de la Organización, externos e internos, en los que el Comité Ejecutivo fundará su Plan Estratégico para lograr la Misión.

plazo, ocasionados de forma directa o indirecta por el accionar de la organización, el cual si bien debe ser una herramienta interna de la gestión, debería ser contrastado por la posibilidad de adoptar formas de auditorías externas.

7. Supervisión

1. La supervisión de esta Política es responsabilidad del Consejo Directivo, y del Director Ejecutivo en particular debe mantener permanentemente informado sobre los avances de la misma.
2. El nivel de operación de esta Política es responsabilidad del Comité Ejecutivo, quien supervisa que responda a la Política General de la Asociación.
3. El Director Ejecutivo definirá los estándares para la actualización permanente de los protocolos y normas referentes a esta Política según corresponda, con el acuerdo del Consejo Directivo.

8. Bibliografía consultada

- Marco Institucional para el Desarrollo Asociativo