

**CUENTA DEL DIRECTOR EJECUTIVO NACIONAL
ANTE LA 105ª ASAMBLEA NACIONAL
SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO 2015**
(Estatuto, artículo 56, letra n.)
INTRODUCCIÓN

1. Una cuenta centrada en el Proyecto Estratégico 2015

Esta cuenta se entrega en base al Proyecto Estratégico 2015 que culmina en este período, lo que permite analizar el quinquenio 2011-2015 en la globalidad de lo realizado, otorgando una imagen de conjunto que no se logra con la sola consideración del Plan de Actividades de un año.

Por otra parte, y ahora de cara a la construcción del Proyecto Estratégico 2020, esa imagen global será muy útil para determinar las grandes líneas en las cuales poner el énfasis en el quinquenio 2015-2020, evitando perderse en los detalles. Hay que recordar que el Proyecto Estratégico 2015 creó fuertes expectativas en un período de grandes carencias institucionales, por lo que la lista de propósitos “estratégicos” se llenó de pequeñas metas y acciones que todos querían incluir para ajustar la asociación que se deseaba, *la asociación que viene*, según la llamamos, al modelo que cada cual soñaba. El sueño despertado era admirable, pero el bosque se llenó de ramas y muchos han fijado la mirada en ellas y no en los troncos estratégicos.

Por último, la 105ª Asamblea Nacional se realiza en medio de un proceso democrático de recopilación de evaluaciones con relación a la transición entre el Proyecto 2015 y el Proyecto 2020, en el que están siendo convocados a participar todos los estamentos institucionales. A esta altura, y como parte de este proceso, se han distribuido o se distribuirán unas primeras opiniones del Equipo Nacional recogidas en su reunión de agosto de 2015. A su vez la Asamblea está siendo llamada a expresarse y al mismo tiempo, con posterioridad a la Asamblea, Grupos, Distritos y Zonas tendrán la posibilidad de manifestarse. El proceso de transición, que el Consejo Nacional ha iniciado en su última sesión de octubre, culmina en abril de 2016, cuando el mismo Consejo, en base a la evaluación recogida durante el proceso mencionado, apruebe el Proyecto Estratégico 2020 y la Dirección Ejecutiva lo publique y distribuya en conjunto con el Plan Anual 2016.

En consecuencia, me ha parecido oportuno, como un aporte más al proceso iniciado, expresar por medio del análisis del quinquenio la opinión del Director Ejecutivo Nacional, quien en razón de su cargo está llamado no solo a dar opiniones, sino que, por estatuto, le corresponde “proponer los proyectos de Planes de Desarrollo a largo plazo” y, además de proponerlos, “ejecutarlos y hacerlos ejecutar.” (Estatuto, artículo 55, letra c.)

2. Una cuenta presentada al modo de un resumen ejecutivo

Haré el análisis por *componente estratégico*, y para cada uno de ellos traeré a la vista el o los **nudos estratégicos** detectados el año 2010 y los **resultados que se esperaban para el período 2011-2015** con relación a ese o esos nudos. La confrontación entre nudos y resultados esperados arroja 3 tipos de aportes que sirven para nuestro análisis: **a)** lo **efectivamente logrado**, que se describe en un párrafo central; **b)** las **acciones en desarrollo**, donde se incluyen aquellas iniciativas con probables resultados, parciales o totales, para dentro de los próximos 6 meses, esto es, antes del 30 de abril de 2016; y **c)** las **tareas pendientes**, que en general corresponden a aquellas acciones que simplemente no se emprendieron durante el quinquenio y que, si son estratégicas, habría que considerarlas para el próximo período. De lo contrario, habría que mantenerlas como tareas útiles de lograr, pero con diferente prioridad.

Componente Estratégico
PROGRAMA DE JÓVENES

NUDO DE GESTIÓN DETECTADO 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
Mala gestión del proceso de actualización de método y programa: propuestas poco claras, excesivamente teorizantes, cambios constantes, falta de decisiones oportunas, carencia de material educativo y falta de apoyo a los Grupos.	Existencia de una propuesta educativa articulada y flexible, integrada entre todas las Ramas; apoyada por material educativo apropiado y accesible; cuya aplicación es animada en terreno con efectividad, facilitando a los jóvenes construir su programa de actividades y lograr sus objetivos personales.

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>Uno de los logros más significativos del quinquenio ha consistido en la elaboración y puesta en marcha de una propuesta educativa articulada y flexible, susceptible de ser continuamente actualizada, con una base común para todas las Ramas, lo que permite la unidad y continuidad en la aplicación del método; y que se inicia a partir de las necesidades y aspiraciones de los jóvenes, asegurando su participación e identificación con el programa construido entre todos, que de esta manera pasa a ser un programa <i>de</i> jóvenes, destacando la democracia del sistema.</p> <p>Esta propuesta fue desarrollada desde comienzos del año 2012, de manera casi conjunta con la preparación del 8º Jamboree Nacional, y culminó en junio de 2014 con su aprobación por parte de la Comeduc, la que en agosto de ese año la publicó en un documento oficial de 56 páginas denominado <i>Marco conceptual del método y modalidad de animación del programa de jóvenes</i>. Este documento se entrega gratuitamente a los formadores y a los participantes en cursos avanzados, además de haber sido distribuido a todos los Grupos.</p> <p>Con base en esta propuesta, en noviembre de 2014 se publicó el <i>Manual de la Rama Caminantes</i> y en abril de 2015 el <i>Manual de la Rama Lobatos</i>. Un ejemplar de cada Manual ha sido distribuido a todos los Grupos con su Registro al día. El 40% de los Manuales de la Rama Caminantes y el 52% de los Manuales de la Rama Lobatos están en las manos de quienes están llamados a aplicarlos. (Ver en los anexos Cuadro Nº 1)</p> <p>Con el propósito de motivar la renovación del programa, dar una señal de la vitalidad del Movimiento y reposicionarse en la comunidad nacional e internacional, entre 2012 y 2015 la Asociación ha planificado y ejecutado 3 eventos masivos de jóvenes. El primero fue el 8º Jamboree Nacional 2013 (10.145), luego el 9º Paxtú Nacional 2014 (4.948) y a continuación el 8º Moot y 7º Culla Huentrú Nacional 2015 (5.146), los cuales, en conjunto, movilizaron a 20.239 miembros de la Asociación. Aunque no todos estos eventos han logrado la totalidad de su propósito, ellos han tenido la virtud de incrementar la confianza de los Grupos Guías y Scouts en lo que juntos somos capaces de hacer.</p> <p>Como parte del Plan 2015, para ser realizado del 23 al 30 de enero de 2016, está convocado el 9º Jamboree Nacional. Previsto originalmente para 8.000 personas, ha debido cerrar su registro al 31 de octubre de 2015 en 11.323 participantes, una cifra histórica que nos indica el aprecio de nuestra gente por su Asociación y que a la vez aumenta nuestra responsabilidad por satisfacer al máximo sus expectativas.</p>

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Edición de los Manuales de las Ramas Guías y Scouts, previstos para ser publicados durante el 9º Jamboree Nacional. 2. Publicación de los Manuales de las Ramas Golondrinas y Pioneros, cuyo lanzamiento está previsto para el segundo semestre de 2016. 3. Edición de los materiales para la progresión personal en todas las Ramas, para ser publicados sucesivamente a partir de comienzos de 2016 y durante ese año. 4. Se ha puesto en marcha el fortalecimiento de Distritos y Zonas para apoyar en los Grupos la aplicación del programa, tales como las jornadas de divulgación del Manual de la Rama Lobatos. Como en parte importante es tarea pendiente, también la he incluido en la casilla paralela. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfatizar en la propuesta educativa el diseño de instrumentos sobre educación ambiental, educación en valores y educación mediante el servicio, temas sobre los cuales se ha recopilado material de manera esporádica. 2. Aun cuando se ha aprobado una política de inclusión de jóvenes con discapacidades, no se ha iniciado el diseño metodológico para aplicar esta política en las diferentes edades. 3. Continuar con las acciones destinadas a apoyar y asegurar la apropiada implementación del programa de jóvenes en Grupos y Unidades.

Componente Estratégico
DESARROLLO DE LOS ANIMADORES ADULTOS

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación y falta de competencia de guidoras y dirigentes de jóvenes; y carencia de maestría personal en los dirigentes institucionales. • Sistema de formación de dirigentes frágil, deficitario y obsoleto, sin seguimiento ni conclusión de los procesos de formación; poco cumplimiento de los perfiles de cargo y sistema de tutorías lento y engorroso; pérdida de la vivencia; y poca práctica de vida en naturaleza. 	<p>Funcionamiento de un sistema de formación relevante que demuestra mejoría continua en el desarrollo personal y en la competencia para la función de los animadores jóvenes y adultos; tanto en la aplicación del programa de jóvenes como en la conducción institucional en todos sus niveles; y en número suficiente para las necesidades de la organización.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>Otro pilar del desarrollo de la Asociación durante el quinquenio que culmina ha sido la instalación de un sistema de formación que ha procurado responder a los dos aspectos detectados en el nudo de gestión: a) la existencia al año 2010 de un sistema de formación frágil y deficitario, con poco seguimiento, con tutorías lentas y engorrosas y pérdida de la vivencia; y b) como resultado de lo anterior, alta rotación y falta de competencia de guidoras y dirigentes de jóvenes, a la vez que los dirigentes institucionales mostraban carencia en su maestría personal.</p>

Para lograr una respuesta frente a los nudos detectados, durante el quinquenio 2011-2015 el desarrollo de este componente estratégico ha seguido dos etapas: antes y después del documento Esbozo. En la primera etapa, con la poca información confiable que se tenía en el año 2011, se procuró atender los nudos de gestión por la vía de ofrecer los Cursos para Directores, los Cursos Avanzados y las Jornadas de Actualización que eran requeridas o recomendadas, procurando intervenir solo en la adecuación de sus contenidos, con una lejana orientación a la superación de los nudos detectados.

Si bien estas iniciativas permitieron profundizar el diagnóstico, a comienzos de 2012 se observó que tales acciones no iban a resolver el problema y que era necesario producir un diagnóstico más preciso, que permitiera focalizar las acciones en aquellos puntos que optimizaran los resultados. Es así como se elaboró el diagnóstico que derivó en la estrategia de desarrollo de los animadores adultos, la que luego dio origen al documento Esbozo, aprobado por la Comeduc en junio de 2013 y que, partiendo del nuevo diagnóstico, contiene el llamado *Esquema de formación para la transición*. Es así como el documento Esbozo, de amplia difusión y aceptación por las Zonas, con los 14 ajustes que introduce en el sistema en uso, se convirtió en el detonante de todo lo que ocurrió a continuación. A la fecha, las 24 Zonas constituidas son parte de la estrategia y actúan con mayor o menor nivel de autonomía dependiendo del crecimiento de sus equipos de formadores.

Algunos resultados cuantitativos

Están a la vista y son muchos.

1. En el período anterior al Esbozo (2011-2013), ya sea con intervención del nivel central o solo bajo la conducción de las Zonas, se realizaron 55 Cursos Básicos con una participación 1.547 guadoras y dirigentes; y después del Esbozo (2013-2015), se han dictado 213 Cursos Iniciales, con la participación de 4.138 guadoras y dirigentes.
2. Antes del Esbozo se realizaron 47 Cursos Medios con una participación de 512 guadoras y dirigentes; después del Esbozo se han realizado 91 Cursos con un total de 1.840 participantes.
3. Antes del Esbozo hubo 6 Cursos Avanzados con 108 participantes; después del Esbozo los Cursos Avanzados fueron 9, con una participación de 258 guadoras y dirigentes. Y así sucesivamente en otros campos. (En el anexo se encuentran los cuadros N° 2 a 7, que detallan este efecto cuantitativo, ampliando lo señalado en este párrafo).

Algunos resultados cualitativos

1. El primer resultado es institucional, ya que todas las Zonas, con un alto espíritu de integración, han **unificado la formación en base a la propuesta del Esbozo**, lo que era muy necesario. Recordemos que hasta el año 2013 operaban 4 sistemas diferentes, generando dispersión y dificultades, con pocas esperanzas de lograr la unidad.
2. El **Curso Inicial** se ha convertido en una puerta de entrada al sistema muy bien valorada, lo que se atribuye a su contenido: preciso, breve y apropiado a la información que se requiere para partir; apoyado por material atractivo y de calidad; y conducido por formadores especialmente preparados. Estas características han favorecido su multiplicación y generalización en todo el país, con buena respuesta de participantes y autoridades territoriales.
3. El **sistema de tutorías** en aplicación durante la práctica supervisada apoya más directamente el desempeño de los adultos en su función de animar una Unidad en la Rama correspondiente. Por su parte, la verificación de las tutorías aumenta la calidad de la tarea, mejorando las competencias de dirigentes y guadoras, a los que vincula con la línea institucional.

- 4. Los Cursos Medios y Avanzados** mantienen contenidos que son específicos respecto del modo de aplicación del programa en cada Rama, los que ahora se enlazan transversalmente con contenidos institucionales que enfatizan responsabilidad, seguridad y prevención de riesgos; y todo cotejado con la experiencia de los participantes, la que adquiere una relevancia poco valorada hasta ahora. Los participantes aprenden compartiendo al máximo sus propias historias.
- 5.** Las acciones realizadas en cada Zona en conformidad a los acuerdos suscritos, han permitido incrementar la habilitación de formadores en terreno, orientando su acción no solo hacia la función a realizar, sino también con relación a las **futuras responsabilidades que Coordinadores Zonales y Distritales de formación deberán desarrollar cuando esa Zona en particular descentralice su formación.** Es preciso recordar que la meta planteada en el Esbozo consiste en que a la mayor brevedad las Zonas estén preparadas para asumir con autonomía la formación del dirigente de Unidad, desde el Curso Inicial hasta el Nivel Avanzado, reservándose el nivel nacional la formación de formadores.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. A partir del sistema de planes de acción para la práctica supervisada, continúa en desarrollo e implementación un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los animadores adultos para ser aplicado en los Grupos, cuya preparación y puesta en práctica está prevista a partir de comienzos de 2016 y durante ese año. 2. Sobre la base de los contenidos en aspectos institucionales desarrollados para los Cursos Iniciales, Medios y Avanzados, se espera diseñar e implementar el Curso Institucional específico, que se desarrollará durante el año 2016. 3. Ampliar en la formación el contenido relativo a los factores protectores de las conductas de riesgo, y a la orientación sobre temas sociales de preocupación pública, ahora previsto para 2016. 4. Continuar y acentuar la evaluación permanente que se hace del funcionamiento de los sistemas implementados y sus resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar un sistema de captación de animadores adultos, con orientaciones para ser aplicadas en Grupos y Distritos. Parece difícil que sea implementado mientras la formación no se extienda a la gran mayoría de las guías y dirigentes que actualmente se desempeñan en nuestros Grupos. 2. Diseñar e implementar a todos los niveles sistemas de capacitación en gestión institucional que amplíen la orientación que actualmente se entrega en Cursos Iniciales, Medios y Avanzados. 3. Implementar las TIC en la formación de adultos, sobre la base de la experiencia puntual desarrollada con motivo de los Cursos Avanzados 2014.

Componente Estratégico
ESTRUCTURA, GESTIÓN Y OPERACIONES

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras inadecuadas a las necesidades actuales, que dan origen a una institución anquilosada y conservadora, cuyos organismos de conducción están centralizados y cerrados. • Gestión igualmente centralizada, tanto a nivel nacional como regional, con bajo seguimiento de las políticas institucionales. • Desvinculación entre las prioridades institucionales y las necesidades de los Grupos, con escasa animación territorial, apoyo y supervisión. 	<p>Existencia de una estructura capaz de sostener una organización inteligente, flexible, innovadora, participativa, descentralizada y en mejora continua; con protocolos de gestión simples y efectivos, que permitan dar estabilidad a las operaciones, especialmente a las de animación territorial y apoyo en la tarea.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p><u>Los resultados respecto de este componente están determinados por el resultado del acuerdo de la propia Asamblea Nacional al respecto, lo que requiere hacer un breve recuento, como se hizo con ocasión de la cuenta ante la Asamblea pasada.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • La Asamblea Nacional 2013, para enfrentar este componente estratégico de manera sistémica, lo que me parece acertado, creó una comisión formada por cinco miembros elegidos por la Asamblea, dos en representación del Consejo Nacional y dos del Comité Ejecutivo Nacional. Al mismo tiempo, se agregó respecto de este componente del Proyecto Estratégico una acción estratégica prioritaria que consistía en “diseñar el modelo de desarrollo organizacional de la Asociación como base para la elaboración de la reforma de su estatuto y el ordenamiento de su normativa”. • Como lo expresé a la 104ª Asamblea en noviembre de 2014, si bien la Comisión fue “convocada regularmente”, la asistencia fue baja y discontinua, lo que indico a título informativo, por cuanto la Comisión, creada por la Asamblea, es independiente de la coordinación del DEN, y solo se relaciona con el DEN y el DME porque son miembros. • La Comisión no terminó su trabajo durante el año 2014 y la 104ª Asamblea escuchó al Presidente de la Comisión quien reiteró los conceptos que dieron origen al estudio y a la iniciativa, tanto en sus aspectos teóricos como operacionales. Luego de esa presentación, y a solicitud del mismo Presidente de la Comisión, la Asamblea dio como nuevo plazo para entregar el informe el mes de abril de 2015, facultando al Presidente para incorporar nuevos miembros a su sola disposición. No obstante, durante el año 2015 el funcionamiento de la Comisión fue tanto o más irregular que el año anterior, y el 3 de octubre de 2015 el Consejo Nacional tomó conocimiento formal de que el mencionado informe aún no había sido emitido. • Aparte de otras consecuencias que escapan a nuestra responsabilidad, lo ocurrido con este encargo de la Asamblea ha impedido al equipo ejecutivo de la Asociación realizar acciones en apoyo a la gestión y a las operaciones de una estructura cuyo modelo ni siquiera ha sido diseñado. Y en atención al encargo de la Asamblea del año 2013, renovado hasta abril de 2015, el equipo ejecutivo entiende que no puede intervenir, por lo que la acción ejecutiva posible en materia de gestión se ha limitado a desarrollar las acciones estratégicas en base a la normativa existente, tratando de sacarle todo el jugo posible a lo que hay, que funciona mejor dependiendo de cómo se gestione.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<p>1. Si bien la situación explicada con respecto al modelo de desarrollo ha determinado que la acción en torno a este componente no haya operado de manera sistémica, podemos informar que en la conducción del Equipo Nacional, al igual que en toda actividad institucional en que sus miembros participan o realizan, se actúe conforme a procesos que determinan conductas procedentes y apropiadas. Se estima que de esta manera se contribuye a generar una <i>cultura de buenas prácticas</i>, aun cuando la definición formal en torno a estructuras y procesos se haya prolongado.</p> <p>2. Dentro de esta línea pueden destacarse algunas acciones reiteradas que contribuyen crear cultura institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis efectuado y la orientación entregada por los formadores en la gran cantidad de jornadas de habilitación y cursos realizados en el quinquenio. • Las orientaciones y testimonio que dan los dirigentes institucionales en las visitas a terreno. • La atención diaria de parte del Director de Desarrollo Institucional a las consultas de Grupos y Distritos. • La publicación de 94 circulares por parte del Director Ejecutivo entre los años 2012 y 2015. 	<p>Diseñar, aprobar y poner en marcha las estructuras necesarias para los diversos niveles de operación de la Asociación y evaluar su funcionamiento, todo lo cual depende básicamente del llamado <i>modelo de desarrollo organizacional</i>, ya visto, o al menos, de la determinación de los procesos posibles de definir e implementar con la estructura tal cual ha funcionado hasta ahora.</p> <p>El Director Ejecutivo Nacional hizo una proposición al respecto en un documento presentado a la Comisión de Desarrollo Organizacional, el que enfatiza los procesos por sobre la estructura, lo que es muy propio del desarrollo organizacional, definido como <i>el proceso que mejora los procesos</i>. No he tenido conocimiento formal de una reacción ante ese documento, presentado a la Comisión el 4 de enero de 2015.</p>

Componente Estratégico
NORMATIVA, PROCESOS Y CULTURA

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de normas cuyas disposiciones han sido superadas y reglamentos que dejan demasiado espacio a la interpretación de las autoridades. • Exceso de burocracia administrativa, centralización de la toma de decisiones, mala comunicación con los niveles territoriales e información demorada desde el nivel central y, en general, procesos lentos. • Desencanto y pérdida de la credibilidad en la efectividad de la conducción, en especial respecto del nivel nacional. 	<p>Vigencia de una normativa que sustente y apoye la estructura, con énfasis en el establecimiento de procesos ágiles para la elección y designación de autoridades, toma de decisiones en todos los ámbitos, entrega de la información, ejecución descentralizada y evaluación participativa; recuperando así la confianza en la conducción institucional a todos los niveles.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015

1. La modificación de la normativa institucional depende enteramente del modelo de desarrollo organizacional que se diseñe, aspecto informado en el anterior componente estratégico "Estructura, gestión y operaciones". Modelo, estatuto, reglamento y normas internas, van en una cadena de dependencia y relación que se inicia a partir del modelo. En agosto de 2012 la Asociación realizó un Cabildo con el cual la Dirección Ejecutiva intentó plantear el tema directamente: discusión expedita en torno al modelo y luego cambios en el estatuto dependiendo del análisis de 5 factores generales a definir: 1) organización unitaria o federada; 2) relaciones entre autonomía y autoridad; 3) centralización y descentralización; 4) ¿cambios en la estructura o en los procesos?; y 5) ¿cómo queremos los procesos?. El trabajo fue provechoso y en parte se reunió material, pero su utilidad depende ahora del modelo de desarrollo organizacional que se diseñe en definitiva, o de las orientaciones que se den en su reemplazo y del uso que en ellas se haga del material recolectado en el Cabildo.
2. No obstante lo señalado en el punto anterior, durante el quinquenio la Asociación ha continuado funcionando con las normas vigentes desde antes del Proyecto Estratégico 2015, a las cuales se les han hecho ajustes menores en el Reglamento y más amplios en Métodos Educativos. Estos ajustes han sido necesarios para optimizar los procesos y dotar a la Asociación, en sus distintos niveles, de agilidad en la toma de decisiones, en las comunicaciones internas y externas, y en la gestión administrativa y de los recursos. Esto ha permitido acercarse al resultado esperado en el sentido de que se ha recuperado, en gran medida, la confianza en la conducción institucional a todos los niveles, especialmente de los Grupos, lo cual se ha visto reflejado en el **crecimiento sostenido de la membresía** que, entre fines de 2010 y el 4 de noviembre de 2015 ha pasado de un total de 37.638 a 44.987 personas registradas, lo cual implica un 19,52% de incremento en el quinquenio, advirtiendo que aún faltan tres meses para el cierre del registro 2015, lo que seguramente significará sobrepasar el 20% de crecimiento en el período de cinco años. (La información en detalle se puede observar en el Cuadro N° 8 mostrado en el anexo, complementado con el Cuadro N° 9 que se refiere a la distribución por sexos.)
3. El sistema de registro institucional debiera ser una herramienta que auxilie de manera eficaz la gestión, la animación territorial, la aplicación del programa de jóvenes, el desarrollo institucional, el servicio de formación y la preparación de eventos en todos los niveles. Durante los años 2011 y 2012 tal sistema solo permitía la inscripción de miembros y entregaba poca información adicional; estando alojado en las bases de datos de la Inmobiliaria B-P, ya que había sido creado como un anexo a todo el sistema administrativo de Camping Scout. Tras un ataque de externos a tales bases de datos en diciembre de 2012, poco antes del inicio del 8º Jamboree Nacional, se implementó una solución de emergencia con base en planillas Excel que salvaguardó la información de los miembros de la institución y operó como sistema de registro durante el año 2013, mientras se encargaba el desarrollo de un nuevo sistema que cumpliera los requerimientos señalados al principio de este párrafo. La decisión de actuar independientemente y los servicios contratados a la empresa de un dirigente del sur del país, lo que se informó al Consejo Nacional en su oportunidad, se vieron frustrados cuando la mencionada empresa se fusionó con una tercera y esta última puso condiciones de continuidad que no podíamos aceptar. Es así como a fines de 2013 y comienzos de 2014 debimos construir de emergencia una plataforma independiente con la ayuda de la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica de Chile, con la cual se ha trabajado desde comienzos de ese año y que fue creando nuevas plataformas. El servicio prestado por la Universidad fue enteramente gratuito, como parte de la práctica profesional de sus jóvenes egresados. El nuevo sistema -utilizado en forma experimental durante 2014 y ya de manera

definitiva en 2015- ha sido bien calificado por los usuarios, pero no todos los Grupos han aprendido en detalle sus distintas posibilidades de utilización. En parte esto ha ocurrido porque dadas las circunstancias explicadas, el nuevo sistema se puso en uso tardíamente durante el año de experimentación. No obstante que algunas de las plataformas continúan en construcción o ajuste, ahora con asesoramiento profesional de uno de los ingenieros creadores del modelo original, el sistema ya presta servicios no solo para el registro de miembros, sino también para la administración de la formación de adultos e inaugura con el 9º Jamboree Nacional su aplicación para la gestión de eventos. La gestión del nuevo sistema se realiza con dos funcionarios, Miriam Gallardo, quien desde comienzos de este año atiende solo a Grupos de Zonas de la Región Metropolitana, y Ricardo Cuello, quien lleva el registro de los Grupos de las Zonas de provincias. Terceras personas, incorporadas temporalmente y en parte de tiempo al equipo, han atendido de manera expedita la confección y distribución oportuna de credenciales, junto con el despacho a los Grupos de las publicaciones de programa de jóvenes, comprometidas para entrega gratuita a partir del acuerdo de la 104ª Asamblea Nacional que ajustó el formato de la cuota anual.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de una propuesta de modificación del Estatuto, idealmente en línea con las decisiones que en definitiva se adopten sobre el futuro del modelo de desarrollo organizacional. 2. Dar continuidad a los estilos de dirección participativos y efectivos que se han implementado desde 2011. 3. Continuar optimizando el uso del Registro, no solo por parte del nivel nacional, sino también zonal, distrital y grupal. 	<p><u>Primero una observación de forma. Cuando a fines de 2010 se crearon los componentes en las diferentes áreas estratégicas, a fin de no olvidar nada de aquello que se quería mejorar, no solo se incurrió en detalles poco "estratégicos", como ya lo hemos hecho ver, sino que también se insistió en incluir variados conceptos e iniciativas que causaron que ambos componentes de esta área no estuvieran claramente delimitados y en algunos aspectos se sobrepusieran entre sí, lo que debiera corregirse al diseñar el Proyecto 2020.</u></p> <p>Además de la anterior, otras tareas pendientes son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar, aprobar y desarrollar la normativa correspondiente a los diversos niveles de la estructura de la Asociación, con énfasis en la simplicidad, la eficacia, la descentralización y la responsabilidad individual y colectiva. 2. Algunas de estas estructuras y procesos han demostrado sobre la marcha que necesitan de una revaloración urgente, lo que no se había visualizado al momento de la formulación del Proyecto Estratégico 2015. Tal es el caso de las normas sobre rendición de cuentas de Distritos y Zonas; y de las disposiciones que establecen el sistema de Cortes de Honor, tanto territorial como nacionalmente.

Componente Estratégico

FINANZAS, CONTABILIDAD Y SISTEMAS DE CONTROL

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos a todos los niveles e incompetencia para generarlos, gestionarlos y darles estabilidad. • Poca transparencia en el manejo de los recursos materiales y financieros y en la información a las bases. • Mala gestión en asuntos legales, laborales y otros. 	<p>Obtención continua y diversificada en todos los niveles y ámbitos de la Asociación, de recursos financieros para cubrir presupuestos acordados con sus necesidades; existencia de un sistema de gestión de los recursos financieros en todas las estructuras institucionales; y operación de un protocolo adecuado para el manejo de asuntos legales y laborales.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>En relación con el resultado esperado, durante el quinquenio se ha logrado gestionar recursos financieros de manera continua y diversificada, provenientes tanto de fuentes internas como externas, con cuyo aporte se ha logrado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción significativa de la deuda existente al 31 de diciembre de 2010, a pesar de que con posterioridad han emergido deudas y obligaciones no previstas y no se han percibido ingresos anteriormente comprometidos. (Ver en el anexo el Cuadro N° 10, relativo al comportamiento y disminución del endeudamiento institucional). 2. Aumento de los recursos en beneficio del programa de jóvenes y de la formación, que constituyen el propósito fundamental de nuestra institución. 3. Aumento de los ingresos anuales desde \$283.055.105 al 31 de diciembre de 2010, hasta \$889.739.266 al 31 de diciembre de 2014. Este incremento, que en ambos casos considera los eventos anuales, ha implicado triplicar los ingresos en el período. 4. Como lo pide la estrategia, una parte importante de los fondos se relacionan con proyectos vinculados con las grandes metas sociales del país. (ver Cuadro N° 11) 5. Se ha mantenido constante la formulación de presupuestos, tanto de los ingresos y gastos ordinarios como de los correspondientes al evento anual, con sus respectivos flujos presupuestarios, de los cuales se informa trimestralmente al Consejo Nacional. 6. Los libros se mantienen al día y en orden, el balance anual se entrega cada vez con mayor anticipación a la Asamblea respectiva. El año 2015 la Comisión Revisora de Cuentas recibió la información el 7 de julio de 2015, 5 meses antes de la Asamblea. 7. Las finanzas se evalúan por el equipo ejecutivo en conjunto con el Tesorero Nacional, y sus principales conclusiones se transmiten de la misma forma al Consejo Nacional.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<p>En curso hay dos créditos otorgados por la Asociación, uno con posibilidad de retorno y el otro sin ella:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) A partir de 2013/2014 la Asociación ha respaldado a la Fundación Espacios para pagar deudas con el Estado y particulares por compromisos contractuales provenientes de un proyecto incumplido con el Ministerio de Desarrollo Social. (Aprox. 27 millones de pesos, con posibilidad de retorno si la FE lograra generar excedentes). 2) En 2015 la Asociación debió respaldar a la Inmobiliaria BP, liberando a Camping Scout de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un sistema de gestión financiera para ser aplicado en las estructuras territoriales: Grupos, Distritos y Zonas. 2. Construir protocolos basados en las mejoras introducidas en el manejo de los asuntos laborales. 3. Establecimiento de un equipo legal estable para apoyo en materias generales, en su mayor parte defensa en juicio por cobro de imposiciones impagas.

pagar royalty por las ventas efectuadas entre abril y diciembre de 2015, suma aproximada a los 30 millones de pesos que la Asociación dejó de percibir y Camping Scout ha destinado a otras deudas para evitar inminente cesación de pagos. Valor sin recuperación.	
---	--

Componente Estratégico
ADMINISTRACIÓN PATRIMONIAL

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida importante de patrimonio a nivel nacional y territorial. • Carencia de sedes nacional y regionales. 	Disposición de una sede nacional apropiada; puesta en marcha de un programa de obtención progresiva de sedes regionales; y existencia de un sistema de registro, protección, incremento y valoración del patrimonio intangible de la institución.

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>En el período se han obtenido los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de una sede nacional apropiada a las necesidades de la Asociación, en la cual se han invertido aproximadamente 80 millones de pesos en habilitarla. Los años 2012 a 2014 se trabajó en ella con el objeto de limpiarla, repararla, habilitarla y en algunos casos restaurarla. Durante el año 2015 solo se ha hecho mantenimiento y no se han invertido fondos especiales. La sede ha sido dada en administración por el Ministerio de Bienes Nacionales por un período de 17 años. 2. La Asociación ha obtenido la aprobación de un proyecto de parte del Consejo para la Cultura y las Artes por la suma de \$300.000.000, con el objeto que la casa sea completamente restaurada durante el año 2016. La dificultad es que al comenzar el proyecto no se tenía la información que de ese monto el Consejo para la Cultura y las Artes solo aportaría \$180.000.000 (60%) y la Asociación tenía que aportar un 40%, esto es, la suma de \$120.000.000, lo que en las condiciones actuales no es posible obtener de los ingresos ordinarios sin riesgo de retornar a una situación financiera crítica, por lo que el Comité Ejecutivo, a menos que se obtengan apoyos especiales por el monto antes indicado, es contrario a la idea de continuar adelante con la iniciativa. 3. En lo que se refiere a la obtención de sedes regionales, en un acuerdo con la Municipalidad de Los Ángeles, el Distrito Biobío dispone de una sede distrital; en convenio con el Ferrocarril Antofagasta-La Paz, la Zona Antofagasta ha obtenido recientemente un comodato de oficinas. Adicionalmente hay varias Zonas y Distritos que están intentando proyectos similares. En cualquier caso es un resultado bajo, por lo que se reitera a Zonas y Distritos que tan pronto como tengan algún dato lo pongan en conocimiento del nivel nacional para intentar el apoyo del caso.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<p>Por iniciativa de las personas que se mencionan, dos acciones están en curso:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por dedicación de la consejera Sra. Rossy 	<p>Apoyar de manera más efectiva a Zonas y Distritos en la obtención de sedes, especialmente a aquellos Consejos Distritales</p>

<p>Iturra, se ha programado para febrero/marzo 2016 el traslado del Archivo Institucional desde las bodegas de Callejones a la Oficina Nacional o a otro lugar en que libros y documentos estén mejor resguardados.</p> <p>2. Por iniciativa del Tesorero Nacional Sr. Eduardo Finger, se encuentran en trámite de registrar y proteger varias marcas que corresponden al patrimonio intangible de la Asociación.</p>	<p>y Zonales que muestran iniciativa en obtenerlas y han previsto la forma de sostener o contribuir a su mantenimiento.</p>
---	---

Componente Estratégico
IMAGEN

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente imagen pública, pobre utilización de medios de comunicación, y escasa presencia en la sociedad. • Persistencia de prácticas que generan una imagen negativa. • Carencia de materiales relativos a la imagen corporativa. 	<p>Mejora continua de las acciones y elementos que originan y proyectan la imagen corporativa; e intervención en la cultura institucional promoviendo hábitos y prácticas acordes con los valores del Movimiento.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>Sin duda que los grandes eventos anuales y la mayor presencia de los scouts y las guías en las calles, aunque casi siempre tengan el uniforme a medias, han producido los últimos años una mayor visibilidad del Movimiento. Pero ello no se debe a las causas que nos propone la estrategia: una causa consiste en reforzar la vivencia y testimonio de los valores participando en todo momento de acuerdo a nuestro estilo en proyectos de servicio en nuestro ambiente, tales como ser los primeros que frenamos el bullying en nuestras escuelas, o los primeros que clasificamos basura y mantenemos un punto limpio, o los primeros en mantener un área verde de nuestro barrio donde nos esforzamos porque esté bien cuidado y los arbolitos crezcan, o los primeros en abrir una radio comunitaria donde se hable de estas cosas; y la otra causa consiste en divulgar esas acciones, para que nuestro esfuerzo sea conocido y más jóvenes se incorporen en nuestras Unidades. De la primera causa son responsables las Unidades y los Grupos. De la segunda es responsable la Asociación en su conjunto.</p> <p>La estrategia en materia de imagen no ha producido los resultados deseados porque ni la una ni la otra condición han caminado. No tenemos mucho que mostrar que sea relevante, verdaderas noticias para los jóvenes de hoy; y si tenemos algo que mostrar, que seguramente lo hay, no lo sabemos, o no sabemos cómo hacerlo ni tenemos los medios y los contactos para divulgarlo.</p> <p>Durante el quinquenio, en cinco ocasiones la Asociación ha hecho el esfuerzo por armar un equipo de comunicaciones profesional, y en todas ellas, luego de un tiempo prometedor, algo inesperado ha ocurrido y nos ha vuelto a cero.</p> <p>No es que no se haya hecho nada. Esfuerzos han existido, como se ha indicado. Pero fallan los resultados. No encontramos otra explicación que la dada en este recuadro.</p>

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
-------------------------------	--------------------------

<p><u>Aquí ponemos las acciones especiales que vamos a hacer con ocasión del Jamboree, a ver si aprovechamos el evento para hacer amigos en los medios:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con ocasión del Jamboree y con la asesoría de publicistas, se está rearmando el equipo de comunicaciones. 2. Pediremos a las Comisiones de Rama Guía y Rama Scout que motiven a las Compañías y Tropas preparando "historias ejemplares" de Unidades que marchan al Jamboree con su esfuerzo. 3. Haremos un gran empeño en preparar material audiovisual al estilo del que antes manejábamos, para acompañar todos nuestros comunicados de prensa con imágenes de calidad. 4. Buscaremos un medio de comunicación que se cuadre con el Jamboree y nos patrocine. 5. Mantendremos durante el Jamboree una sala de prensa activa y atractiva. 6. Desde ahora nos pondremos a elegir un periodista en cada uno de los 10 principales medios para que sea nuestro enlace. 7. Y les pediremos a todas las delegaciones de provincia que antes del Jamboree visiten al menos un medio de comunicación, cuenten su cuento y consigan espacio o audiencia. 	<p><u>Y aquí ponemos todas las acciones formales que han estado a medio camino hasta ahora y que podríamos implementar con ocasión del Jamboree y después de él, partiendo con el Proyecto 2020:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los Grupos para que eviten las prácticas que generan una imagen negativa. 2. Generar materiales relativos a la imagen corporativa. 3. Identificar los valores que hoy más influyen en la formación de una imagen corporativa. 4. Difundir la historia y tradición de la Asociación. 5. Insistir en nuestros dirigentes y guionistas para que promuevan que nuestros jóvenes usen su uniforme de la manera más completa posible. 6. Preparar material comunicacional para poner a disposición de nuestras delegaciones al Jamboree. 7. Utilizar en todas estas tareas pendientes y en las acciones en desarrollo, los espacios en internet y en las redes sociales que correspondan, optimizando para eso el equipo profesional en formación.
---	--

Componente Estratégico
INTERACCIONES INSTITUCIONALES

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de posición institucional ante temas de interés público y falta de aprovechamiento de la marca scout. • Desconocimiento de la forma de hacer comunicaciones efectivas. • Deficiente gestión de las actividades nacionales y baja calidad de lo entregado en ellas. • Dedicación excesiva de tiempo a los pormenores de la vida institucional, en detrimento del conocimiento de tendencias actuales de niños y jóvenes, del cumplimiento de metas, de la evaluación de la realidad social del país o de la apertura a los sectores educativos. 	<p>Análisis continuo de las tendencias sociales contemporáneas en materias propias del Movimiento; aplicación de políticas institucionales fundadas en los análisis efectuados y en nuestros valores; existencia de estrategias de comunicación dirigidas a las autoridades, organismos y sectores sociales relacionados con los objetivos de la Asociación; y participación en todas las iniciativas sociales que se vinculen con la Misión del Movimiento.</p>

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015

Desde comienzos del quinquenio 2011-2015 la Asociación ha recuperado y posteriormente ampliado su red de contactos con organizaciones nacionales públicas y privadas, afines o relacionadas con el propósito de la institución.

1. Así, en 2011 se mantuvieron vínculos y relaciones operacionales con los Ministerios de Educación, Desarrollo Social, Interior, Seguridad Pública y Vivienda y Urbanismo, además del Instituto de la Juventud, actuando en diversas mesas de participación abiertas por estos organismos y en programas específicos y campañas. También durante ese año, la AGSCh participó en actividades de organizaciones de la sociedad civil tales como Asociación Chilena de Municipalidades, Red de Ayuda Humanitaria Chilena, Red Nacional de Voluntarios, Asociación de Organizaciones No Gubernamentales, Educar Chile, Cruz Roja Chilena, Agencia Pro-Naciones Unidas y otras.
2. El salto cualitativo y cuantitativo comenzó durante 2012, con motivo de la preparación del 8º Jamboree Nacional, el cual permitió abrir puertas y asociarnos con programas del mundo público y privado que fortalecen nuestra propuesta educativa, mejorando su contenido técnico y posicionándonos como uno de los referentes en educación no formal. Igualmente fue una oportunidad para fortalecer nuestra relación con instituciones que persiguen fines similares, especialmente aquellas con enfoque en la infancia y la adolescencia, con el desarrollo sostenible, los asuntos humanitarios, el voluntariado y la comprensión internacional. La invitación a sumarse al Jamboree, hecha a 49 programas, unidades o departamentos, pertenecientes a 15 ministerios produjo respuestas afirmativas de varios pertenecientes a los mencionados anteriormente, entre los cuales cabe destacar: Ministerio de Salud con su Departamento de Promoción de la Salud y Participación Ciudadana, SENDA, Subsecretaría de Prevención del Delito, ONEMI, Unidad de Apoyo a la Transversalidad Educativa, CONAF, Programa Elige Vivir Sano, Ministerio de Defensa, Policía de Investigaciones de Chile, y varias otras. En el ámbito de la sociedad civil se obtuvo colaboración de diversas instituciones ya mencionadas, a las que corresponde agregar: Yo Voluntario, World Vision, Asociación Nacional de Radios Comunitarias y Ciudadanas, Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales, Cuerpo de Socorro Andino, KSAR Chile, Sistema Interagencial de Naciones Unidas, entre otras. Con varias de las mencionadas se concretaron proyectos de apoyo a actividades del Jamboree, en que se contó con asistencia técnica, apoyo material y financiero.
En 2012 fue particularmente interesante la realización de un Curso para responder ante situaciones de emergencia, que benefició a 270 jóvenes provenientes de 50 Grupos de la Asociación y 150 jóvenes de otras organizaciones. Fue conducido por World Vision y contó con el apoyo de Hacienda Picarquín, ACTS World Relief, Rescuer USA y la colaboración de ONEMI, Cruz Roja, ADRA y algunas estructuras de Naciones Unidas.
3. La preparación del 9º Paxtú nacional durante 2013 contribuyó al fortalecimiento y expansión de la red interinstitucional, que se realizó a partir de las más de 30 instituciones que participaron en el 8º Jamboree. Ejemplos de ello fueron las relaciones con: Fundación Nuestros Hijos, Corporación Respétame, programa *Rock & Recycle* vinculado al festival Llapalooza, así como la reiteración de acuerdos de participación y cooperación con diversas instituciones mencionadas anteriormente.
4. No obstante lo señalado con relación a la preparación de eventos, el mayor avance se ha producido en el contacto con los organismos y servicios públicos del nivel municipal y nacional, tales como los que demuestran los siguientes hechos: a) la Municipalidad de Los Ángeles dio en administración una sede al Distrito Biobío; b) la Municipalidad de Santiago está preparando un convenio con los Distritos que operan en su comuna: Cerro Huelén y Santiago Centro, el que será destinado, entre otros aspectos, a la formación de Grupos en escuelas públicas y la inclusión de niños y jóvenes migrantes; c) algo similar está en marcha en la Municipalidad de Providencia; d) el Ministerio de Medio Ambiente ha propuesto a la Asociación suscribir un convenio de cooperación en

materias medioambientales; e) a comienzos de 2014 el Ministerio de Bienes Nacionales formalizó por escrito el convenio con la Asociación, otorgándole por 15 años a partir de 2014 el uso de la propiedad de República 97, lo que en agosto de 2015 se inscribió en el Conservador de Bienes Raíces de Santiago.

5. Finalmente, se procuró también desarrollar vínculos con Universidades. Durante 2012 la Universidad del Pacífico contribuyó en la elaboración de estudios sobre comunicaciones e imagen; en 2013 la Universidad de Chile apoyó en un estudio para la recuperación del Centro de Documentación de la Asociación; y en 2015 se trabaja con la Universidad San Sebastián conviniendo un apoyo a varios módulos de actividades del 9º Jamboree.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Continuar con la elaboración, consenso y divulgación de políticas de la institución basadas en los análisis de las tendencias relevantes en materia de desarrollo social y educación no formal y en la Misión del Movimiento. Ampliar la cooperación con organizaciones públicas y privadas afines en proyectos relacionados con el propósito de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener sistemas de información y análisis de las tendencias en niñez, juventud, familia, educación, género, demografía, personas con discapacidades, pueblos originarios, participación en la sociedad civil, tiempo libre, medio ambiente, formación de adultos y otros que competen al Movimiento. Establecer mecanismos de evaluación de la participación institucional en las iniciativas sociales.

Componente Estratégico
COOPERACIÓN INTERNACIONAL

NUDOS DE GESTIÓN DETECTADOS 2010	RESULTADO ESTRATÉGICO ESPERADO PARA 2015
<ul style="list-style-type: none"> Cotizaciones internacionales impagas y suspensión de la pertenencia a las organizaciones mundiales guía y scout. Pérdida de la posición de liderazgo internacional de la Asociación. 	Operación activa y continua de una política de relaciones con las asociaciones guías y scouts, particularmente las iberoamericanas, con el propósito final de recuperar para la AGSCh su posición de liderazgo en la cooperación internacional.

RESULTADOS LOGRADOS ENTRE 2011 Y 2015
<p>El resultado esperado para el fin del quinquenio se encuentra en condiciones muy próximas a su logro pleno, gracias al esfuerzo destacado de los equipos responsables.</p> <ol style="list-style-type: none"> A partir de 2011 se negoció tanto con la Organización Mundial del Movimiento Scout como con la Asociación Mundial de las Guías Scouts una solución apropiada para la situación de las cotizaciones internacionales impagas por varios años y se obtuvo de estas instituciones acuerdo respecto de sendos convenios de pago en cuotas sin intereses (a 10 años con la OMMS y a 20 años con la AMGS) que se sirven conjuntamente con las respectivas cotizaciones anuales. Esto permitió recuperar la condición de Organización Miembro en ejercicio pleno de sus derechos en ambas instituciones mundiales y el acceso de jóvenes y adultos a actividades, encuentros y diversos servicios que proveen una y otra institución internacional. Durante 2011 y 2012 sirvió como Comisionado Internacional Scout el anterior Director Regional interino de la Oficina Scout Mundial - Región Interamericana, Gabriel

Oldenburg y como Comisionada Internacional Guía, la Srta. Pía Valdivia. En 2013, la renovación del Equipo Internacional trajo a las funciones en el área Scout a José Antonio Tapia y en el mundo Guía a María Teresa Miranda, a quien en 2015 sustituyó la Srta. Daniela Pardo. En conjunto, ambos Comisionados Internacionales lideran el Equipo Internacional, difunden las oportunidades de participación internacional a todos los miembros de la Asociación y contribuyen a organizar tanto las delegaciones hacia actividades en otros países como las visitas de Guías y Scouts extranjeros a nuestra Asociación.

3. En el quinquenio 2011-2015, 568 jóvenes y 285 adultos han participado en 36 actividades internacionales realizadas en 18 países, distribuidas en 21 encuentros auspiciados por la OMMS, 8 actividades propias de la AMGS y 5 patrocinadas por Asociaciones Scouts (2), Guías (2) o de Guías y Scouts (1). (En el anexo, ver cuadro N° 12 con la distribución anual).
4. Durante los cinco años de este proyecto estratégico la Asociación de Guías y Scouts de Chile recibió como visitantes a 181 jóvenes y 52 adultos provenientes de 8 países, participantes en 21 actividades distribuidas en 8 proyectos de cooperación, 3 encuentros masivos de jóvenes y 10 encuentros de adultos y visitas diversas de la OMMS, la AMGS, la Fraternidad Internacional Guía y Scout, la Conferencia Internacional Católica de Escultismo y Asociaciones Scouts, Guías o de Guías y Scouts. (Ver cuadro N° 13 con la distribución anual de las visitas recibidas).
5. Así, la Asociación ha estado presente en los Jamborees Mundiales de 2011 y 2015, en el Campamento Olave 2015, en el Jamboree Panamericano de 2013, en las Conferencias del Hemisferio Occidental de la AMGS y de la Región Interamericana de la OMMS en 2013, y en las Conferencias Mundiales de la AMGS y de la OMMS en 2014, además de diversos seminarios, cursos, talleres, cumbres y encuentros de trabajo propios de organismos mundiales o regionales tanto de la OMMS como de la AMGS.
6. Igualmente ha sido notoria la participación de la Asociación en iniciativas y proyectos tales como "Mensajeros de la Paz", "Gestión de Adultos en el Movimiento Scout" y "Capacitación en Liderazgo" de la OMMS, "Desarrollo del Programa", "Centro Mundial Sangam", "Libre de ser quien soy", "¡Alto a la violencia!" y "Navegación Inteligente" de la AMGS. En relación con proyectos desarrollados con Asociaciones, destacan el de "Empoderamiento Financiero" con las Girl Scouts USA, el de "Hermanamiento" con las Guías de Canadá, "Gold" con Guías del Reino Unido, y "Desarrollo local por equipos de Caminantes-Compañeros" con Scouts y Guías de Francia.
7. Como resultado de las acciones descritas, la AGSCh ha recuperado una posición de liderazgo en la cooperación internacional, tanto en el área del Cono Sur, como en las respectivas regiones de la OMMS y de la AMGS. A nuestro juicio se encamina, pausada pero paulatinamente, a recuperar la posición destacada en el plano mundial que tuvo en ambas instituciones.

ACCIONES EN DESARROLLO	TAREAS PENDIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar el desarrollo y continuar la evaluación permanente de la política de relaciones internacionales. • Ampliar y perfeccionar los procedimientos para la entrega de información y el compartir experiencias de quienes participan en actividades internacionales. • Continuar el apoyo a la participación en el 3^{er} Curso de Gestión de Adultos en el Movimiento Scout, 2015-2016. • Preparación de participación en el 5^o 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de la participación en la 26^a Conferencia Scout Interamericana y en la 14^a Conferencia Guía del Hemisferio Occidental, ambas en 2016. 2. Preparación de la participación en la 41^a Conferencia Scout Mundial y en la 36^a Conferencia Guía Mundial, ambas en 2017. 3. Preparación de la participación en el 3^{er} Moot Interamericano, 2018, Perú. 4. Ampliar el uso de los recursos educativos y de apoyo de la AMGS y de la OMMS y

<p>'Roverway' Europeo, 2016, Francia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación de delegación que participará en el Jamboree/Camporee Panamericano (JamCam), 2016, Ecuador. • Preparación de la participación en el 15º Moot Scout Mundial, 2017, Islandia. 	<p>potenciar su aplicación en Grupos, Distritos y Zonas de la Asociación.</p> <p>5. Ampliar la contribución al desarrollo del Movimiento en el área iberoamericana.</p>
--	--

CUADROS ANEXOS

Cuadro N° 1
Resumen de entrega y venta de libros
al 4 de noviembre de 2015

Publicación	Impresos	Entregados a Grupos sin cargo	Distribuidos o vendidos	Existencia
Manual Caminantes	2.000	504	290	1.206
Manual Lobatos	2.050	504	572	974
Marco Conceptual	3.000	521	1.572	907

Cuadro N° 2
Evolución de Cursos Básicos a Cursos Iniciales
2011-2013 a 2013-2015

	2011-2013 Curso Básico	2013-2015 Curso Inicial
Nº de Cursos	55	213
Participantes	1.547	4.138
Participantes x Curso	28,1	19,4
Zonas Organizadoras	21	24

Cuadro N° 3
Evolución de Cursos Medios
2011-2013 a 2013-2015

	2011-2013	2013-2015
	Curso Medio	
Nº de Cursos	47	91
Participantes	512	1.840
Participantes x Curso	10,9	20,2
Zonas Organizadoras	12	18

Cuadro N° 4
Evolución de Cursos Avanzados

2011-2013 a 2013-2015

	2011-2013	2013-2015
	Curso Avanzado	
Nº de Cursos	6	9
Participantes	108	258
Participantes x Curso	18	28,7
Zonas Participantes	15	22

**Cuadro N° 5
Evolución de Formación de Formadores
2011-2013 a 2013-2015**

	2011-2013			2013-2015	
	Curso Tutores	Curso Conductores	Curso Directores	Jornada Habilitación C. Inicial	Jornada Habilitación C. Medio
Nº de Actividades	10	4	4	21	14
Participantes	133	43	104	575	416
Participantes x Curso	13,3	10,75	26	27,4	29,7
Zonas Participantes	10	4	15	23	23

**Cuadro N° 6
Evolución de incidencia de la formación
2011-2013 a 2013-2015**

	2011-2013		2013-2015	
	Curso Básico	Miembro Activo	Curso Inicial	Miembro Activo
Nº de Miembros	1.615	1.387	4.138	1.782
Adultos registrados	7.953		8.237	
Porcentaje	20,3	17,4	50,2	21,6

**Cuadro N° 7
Entrega Niveles Medios y Avanzados
2010 a 2015**

(al 4 de noviembre de 2015)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nivel Medio	206	229	233	316	329	211
Nivel Avanzado	14	18	36	39	34	8

Cuadro N° 8
Registro Institucional
desde año 2010 al 4 de noviembre de 2015

Año	Adultos	Golondrinas	Lobatos	Guías	Scouts	Pioneros	Caminantes	Total año
2010	7.512	4.033	5.672	6.701	7.096	4.586	2.038	37.638
2011	7.434	4.397	5.765	7.003	6.715	4.171	1.861	37.346
2012	7.953	4.334	5.419	8.189	7.563	4.743	2.299	40.502
2013	8.077	5.020	6.630	8.637	7.493	5.323	2.410	43.590
2014	8.082	4.956	6.558	8.554	7.431	5.270	2.384	43.235
2015	8.271	4.891	6.367	9.100	7.584	5.844	2.930	44.987

Cuadro N° 9
Evolución registro por género
desde el año 2010 al 4 de noviembre de 2015

Año	Femenino	Masculino	Total
2010	18.150	19.488	37.638
2011	18.608	18.738	37.346
2012	20.630	19.872	40.502
2013	22.314	21.276	43.590
2014	22.118	21.117	43.235
2015	23.783	21.204	44.987

Cuadro 10
Reducción de la deuda 2010-2014

Deuda 2010	Monto original	Condonación	Pago/Abono	Deuda 2014
Deudas bancarias	656.583.543	403.452.952	253.130.591	0
Préstamo Financiera Logros	14.785.541	0	14.785.541	0
Deudas previsionales anteriores 2011	311.852.400	120.733.396	59.129.643	131.989.361
Proveedores por pagar anteriores 2011	146.588.789	0	14.770.673	131.818.116
Oficina Scout interamericana (OSI)	1.557.600	0	1.557.600	0
Remuneraciones y retenciones	38.958.697	0	30.582.829	8.375.868
Convenio OMMS pago a largo plazo (10 años)	69.342.040	0	26.375.417	42.966.623
Convenio AMGS pago a largo plazo (20 años)	59.905.835	0	9.539.585	50.366.250
Totales	1.299.574.445	524.186.348	409.871.879	365.516.218

Cuadro N° 11
Ingresos percibidos 2012-2015
por concepto de proyectos en relación con metas sociales

Fecha	Patrocinador	Proyecto	Lugar	Monto \$	Monto US\$
Enero 2013	SENDA Min. Interior	Talleres prevención consumo drogas y alcohol	8º Jamboree Nacional	40.000.000	--
Enero 2013	Mensajeros de la Paz OMMS	Actividades de servicio 8º Jamboree	8º Jamboree Nacional	--	25.000
Enero 2014	Guías y Scouts USA	Empoderamiento Financiero	Grupos de sectores vulnerables	--	40.000
Enero 2015	Mensajeros de la Paz OMMS	Actividades de servicio Moot Culla-Huentrú	8º Moot y 7º Culla- Huentrú	--	50.000
Enero 2015	INJUV	Financiamiento talleres Moot Culla-Huentrú	8º Moot y 7º Culla- Huentrú	26.000.000	--
Diciembre 2015	AMGS	Talleres Libre de ser quien soy	9º Jamboree Nacional	--	15.000
Diciembre 2015	AMGS	Talleres Navegación inteligente	9º Jamboree Nacional	--	15.000
TOTALES				66.000.000	145.000

Cuadro N° 12
Participación de la AGSch en actividades internacionales
2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Nº de Actividades	3	3	7	11	12	36
Nº de países	3	2	5	9	11	18
Jóvenes	42	52	59	244	171	568
Adultos	8	17	26	111	123	285
Total participantes	50	69	85	355	294	853

Cuadro N° 13
Visitas internacionales a la AGSch
2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Nº de Actividades	2	5	5	7	2	21
Nº de países/organismos	2	4	4	5	2	8
Jóvenes visitantes	5	53	28	73	22	181
Adultos visitantes	2	8	19	13	10	52
Total visitantes	7	61	47	86	32	233