



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

**ASDE**  
España

## **PLAN ESTRATÉGICO DE SCOUTS DE ESPAÑA 2022-2027 (ANEXO DOCUMENTO CONFERENCIA)**

### **Introducción**

La planificación estratégica ha sido durante mucho tiempo un tema de discusión en el Movimiento Scout. Es a partir de la aprobación, en la XL Conferencia Scout de 2014, de la Visión 2023 de la Organización Mundial del Movimiento Scout cuando en el Escultismo se ha promovido con mayor interés y consenso la necesidad de que cada colectivo Scout del mundo tenga su propia planificación estratégica que contribuya desde su posición a alcanzar esta visión. Y cuando hablamos de colectivos Scouts hacemos referencia desde Grupos Scouts a Organizaciones Scouts Nacionales, pasando por Asociaciones Scouts Nacionales como Scouts de España.

Scouts de España recogió pronto esta recomendación del Movimiento a nivel global y ya en su VIII Conferencia, celebrada en 2015, estableció en el documento Nuevas Necesidades = Nueva Organización la necesidad de *contar con un momento en el que toda la organización se renueve, determine el conjunto de sus metas y finalmente se plasme en un plan que sea consensuado y elaborado conjuntamente.*

Pero no hemos de tomar la aprobación de este plan como un fin en sí mismo. Desarrollar un plan estratégico es solo la primera parte de un proceso complejo al que sigue la implementación, seguimiento y evaluación de los objetivos propuestos. De poco servirá elaborar este plan si tan solo proporciona un documento más de consulta. De este plan no solo han de surgir prioridades y objetivos, sino el compromiso de todas las personas que forman Scouts de España para contribuir a su cumplimiento, cada cual desde la posición en que realiza su importante contribución. Por tanto, hemos de ser conscientes de la necesidad de emplear el mismo esfuerzo en hacer seguimiento y evaluarlo que el que se ha invertido en realizarlo. De esta manera podremos asegurar que el trabajo de estos meses contribuye a que Scouts de España avance y crezca desde una perspectiva estratégica.

Con este plan estratégico, Scouts de España se establece a sí misma la dirección en la que quiere encaminar a la Organización, reuniendo a quienes la integran en la misma ruta, avanzando hacia la misma visión y metas. Al elaborar este plan estratégico los y las scouts de Scouts de España acuerdan cuáles deben ser las prioridades de trabajo, estableciendo sinergias en la Organización que permitan las colaboraciones necesarias para alcanzarlas. A partir de este documento estaremos más preparados para contar a la sociedad quién es Scouts de España.

Esta entidad ha pasado buena parte de los dos últimos años, con todas sus vicisitudes y complicaciones, analizando su situación y desarrollando este plan estratégico. Ha sido un arduo trabajo centrado en buscar puntos de acción que permitan mejorar aquellos espacios donde se han encontrado debilidades, centrado en identificar cuáles serían los indicadores de éxito y poniendo el foco de atención en encontrar los métodos más adecuados para medir el progreso. Gracias a este plan, en los próximos seis años nos resultará más sencillo medir los avances conseguidos y aquellos aspectos en los que es necesario poner más énfasis.

Nuestro sistema educativo pone en valor, a través de la metodología del proyecto, la importancia de planificar para asegurarnos que algo resulta como deseamos. Por lo tanto, sentarnos a planificar no nos resulta en absoluto algo ajeno o lejano. Este proceso permitirá a la Organización tomar decisiones clave sobre prioridades, objetivos, problemas y necesidades, porque no todo puede hacerse al mismo tiempo y es necesario que entre todas las personas que la forman decidan qué es importante para seguir construyendo, con calidad, un mundo mejor.

VERSIÓN 2

## Paso 1: La toma de decisión

***"No hay nada noble en ser superior a su prójimo,  
la verdadera nobleza es ser superior a tu anterior yo"***

**Ernest Hemingway**

La IX Conferencia Scout, a diferencia de las anteriores, tendrá como objetivo la aprobación del Plan Estratégico 2022-2027. No se trata, por tanto, de aprobar una política sobre un tema específico, como se ha hecho hasta ahora, sino una estrategia a seis años.

Hasta la fecha, Scouts de España ha tenido ocho Conferencias Scouts. Nuestro Reglamento Interno establece que *la Conferencia es el órgano de reflexión, estudio, aprobación y evaluación de la estrategia y políticas comunes de la entidad*. (artículo 64.1) Hasta la fecha su función ha sido, fundamentalmente, establecer las políticas federales en distintas temáticas tras un proceso de reflexión al respecto de las mismas y que han quedado plasmado en valiosos documentos.

Si repasamos las distintas políticas establecidas por la Conferencia, podemos comprobar que la identidad de la Organización ha sido objeto de trabajo en varios de estos procesos. Así, la I Conferencia Scout Federal de 1982 aprueba el Compromiso de ASDE, que es renovado en la II Conferencia Scout de 1990 y en la III Conferencia Scout Federal de 1998 con el documento "Compromiso Federal". Finalmente, la actual Misión, Visión y Valores de Scouts de España quedaron fijados en la VII Conferencia Scout Federal de 2012 en el documento "El Escultismo en el siglo XXI: nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores". También han sido políticas establecidas por la Conferencia las relacionadas con recursos humanos, el sistema de programas educativos o la gestión de la comunicación.

La estructura de la Organización ha sido el otro gran tema sobre el que la Conferencia ha debatido en varias ocasiones. Concretamente en la I Conferencia Scout Federal 1982 ("Gestión"), en la VI Conferencia Scout Federal 2009 ("enREDando"), en la VII Conferencia Scout 2012 ("Construyendo ASDE ¿Cómo nos organizamos") y en la VIII Conferencia Scout 2015 ("Nuevas necesidades=Nueva organización")?

Es precisamente la política "Nuevas Necesidades=Nueva Organización" la que establece que Scouts de España debe encaminarse a una gestión estratégica. Igualmente indica que las Conferencias Scouts a celebrar en adelante han de ser el espacio habilitado para el debate y aprobación de la estrategia de la Organización. Establece también el documento que las mesas previas que existían hasta ahora para la elaboración de las ponencias a aprobar, ha de convertirse en el espacio de trabajo colaborativo necesario para el diseño y elaboración de la propuesta de Plan Estratégico para Scouts de España que será debatido en la Conferencia.

Hasta ahora, nuestra entidad ha denominado Planes Estratégicos a los planes operativos que eran elaborados por los diferentes Equipos Scout para ser desarrollados en su trienio de mandato. A pesar de que estos planes han establecido las metas y objetivos que han permitido el avance de la Organización, no pueden ser considerados estrictamente como estrategias de la entidad porque, esencialmente, no han nacido como fruto de un proceso

participativo y de análisis de todos los agentes de la Organización, tal y como establecen las recomendaciones actuales para desarrollar este tipo de planes.

Es importante remarcar que, una vez aprobado el Plan Estratégico, seguirá siendo cada Equipo Scout el responsable de elaborar un plan operativo trienal que incluya la puesta en marcha de las acciones necesarias para alcanzar lo establecido en la Estrategia y la Visión que Scout de España establezca en su Conferencia. Este plan trienal operativo deberá ser ratificado, como hasta ahora, en el órgano competente.

Pero más allá de un mandato establecido por la Conferencia Scout, son muchos más los motivos que hacen recomendable generar una nueva dinámica en el proceso de planificación de la estrategia de la entidad. Así queda reflejado en las conclusiones de la auditoría GSAT (Global Support Assessment Tool, Herramienta de Evaluación y Apoyo Global) que la Organización Mundial del Movimiento Scout realizó a Scouts de España en 2016. También se refleja en el estudio realizado sobre la Cartera de Servicios por la consultora Fresno (2016). En ambos casos se recomienda realizar una planificación estratégica a medio plazo y mediante un proceso participativo.

Por todos estos motivos, el Consejo Scout consideró a inicios de 2020, a propuesta del Equipo Scout, tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica dentro de la Organización, dedicando los recursos y solicitando a las personas que componen la misma que dediquen tiempo para contribuir al análisis y la elaboración del plan. Si bien es cierto que el escenario no ha sido el ideal para tal fin, debido a las limitaciones derivadas de la COVID´19, finalmente la Entidad ha sido capaz de sobreponerse a las circunstancias para intentar llevar el proceso de planificación a buen término.

El presente plan se circunscribe a la actividad propia del tercer nivel de la entidad (nivel nacional) aunque por la propia estructura de la misma, los beneficiarios siempre serán el segundo (OO.FF.) y primer nivel (Grupos Scouts) y por ende todas las personas vinculadas con el escultismo de Scouts de España.

Figura 1: Niveles de acción de Scouts de España.



Fuente: Elaboración propia

No obstante, el proceso ha sido diseñado para invitar a la participación de todos los niveles de la Entidad, contando con las siguientes fases:

Figura 2: Fases del proceso de elaboración del plan estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración y seguimiento de este proceso se han formado varios equipos de trabajo. Por un lado, un Comité de Planificación formado por Presidenta, Vicepresidente, Coordinador de Educación Scout y Coordinador del Plan Estratégico. Este Comité ha sido responsable de supervisar el proceso y de controlar el trabajo y el cumplimiento de los plazos.

Por otro lado un Equipo de Planificación al que ha correspondido el desarrollo técnico del proceso, dinamizar a los miembros de la Organización y desarrollar los distintos pasos del proceso. Igualmente se ha contado con un Equipo de Redacción encargado de la redacción final del plan.

## Paso 2: Definir la organización

***"No todo lo que se puede contar cuenta,  
y no todo lo que cuenta puede ser contado."***

**Albert Einstein**

Parece que, como punto de partida de este plan, se hace imprescindible hacer una descripción general de la trayectoria, situación y funcionamiento de la Organización. De esta manera podrá quedar contextualizada la situación de la entidad, su evolución, su marco institucional y sus dificultades, para tener claro el terreno ante el que queremos sembrar.

Por tanto, este paso pretende ser un punto de partida en el que recoger la visión y propuestas de los diferentes agentes implicados en Scouts de España. El presente documento no pretende ser una fotografía realista en la que se incluyen absolutamente todos los datos de la Entidad. Sin embargo, sí pretende ser representativa, real, precisa y objetiva. En él hacemos un recorrido por la estructura, la gestión, el campo de actuación y otros datos de interés de la Entidad con los que construir este futuro plan.

### **IDENTIDAD DE LA ENTIDAD**

La Federación de Scouts-Exploradores de España (ASDE), nace en 1912, por lo que cuenta con más de cien años de historia en los que ha ido adaptando su nomenclatura, estructura, composición, campo de actuación, mensajes, misión y visión.

La actual redacción de la misión de la entidad quedó redefinida por última vez en el año 2012 como *"Contribuir a la educación y al desarrollo de las personas, principalmente durante la infancia, la adolescencia y la juventud, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor. También buscamos que las personas crezcan con unas capacidades que les permitan desarrollarse como adultas con un nivel de autonomía y liderazgo amplios, al objeto de contribuir a crear un mundo más justo, equitativo y feliz"*.

La visión, acordada en esa misma fecha, es llegar a ser un movimiento global que:

- *Contribuye realmente, a la creación de un mundo mejor.*
- *Que es dinámico e innovador con recursos adecuados, de estructuras sencillas y un proceso de decisión democrático donde la organización, la administración y la comunicación son efectivas a todos los niveles.*
- *Que lidere la propuesta de voluntariado en el tiempo libre.*
- *Que influya en los valores educativos, con mayor presencia, implicación, compromiso social y capacidad de denuncia, manteniendo siempre los principios Scouts y aquello que les hace diferentes.*
- *Esté centrado en la consecución de su misión, con gente joven que trabaje unida para desarrollar su completo potencial, apoyado por personas adultas comprometidas que desean y son capaces de llevar a cabo su papel educativo.*
- *Esté presente en todos los sectores de la sociedad, pero principalmente en el tercer sector, siendo una organización de servicios, independiente, autónoma,*

*comprometida con el cambio social, desarrollando la formación de una persona íntegra.*

- *Ofrece un programa educativo sencillo, simplificado y transferible a todos los sectores sociales y transmitiendo en sus acciones, los valores scouts con los que educa a sus miembros.*
- *Cuya cultura organizacional se basa en los valores: abierta, voluntaria, participativa y activa, democrática, cívica, consecuentemente política y comprometida, plural, solidaria, comprometida con el medio ambiente, igualitaria, educativa y scout.*

Dinamismo, adaptación a los tiempos, flexibilidad y cambio han sido procesos que esta Entidad ha sabido desarrollar a lo largo de los años, de una manera no sistemática sino reactiva.

## **DIMENSIÓN/TAMAÑO Y ÁMBITO GEOGRÁFICO**

La Entidad cuenta con alrededor de 35.000 socios organizados en más de 300 Grupos Scouts y 17 Organizaciones Federadas (según datos censo 2020). Tiene presencia en las comunidades autónomas de Galicia, Principado de Asturias, Cantabria, País Vasco, La Rioja, Aragón, Castilla y León, Madrid, Castilla-La Mancha, Comunitat Valenciana, Illes Balears, Región de Murcia, Extremadura, Andalucía y Canarias y en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla.

Si atendemos al grado de implantación de las OO.FF. y de acuerdo al censo 2020 (previo a las posibles consecuencias de la COVID´19) nos encontraremos con un dato bastante homogéneo en el que la mayor parte de los territorios tienen un índice de penetración entorno al 0,1% de su población. Destacan La Rioja y la Región de Murcia como aquellos territorios donde el escultismo de Scouts de España tiene mayor penetración, estando Galicia, el Principado de Asturias y las Illes Balears entre los territorios donde la presencia del Escultismo de Scouts de España es más baja en relación al conjunto de su población.

La asimetría y heterogeneidad son características intrínsecas a la propia Scouts de España y que resultan clave a la hora de considerar cualquier aspecto dentro de ella. Estas características se consideran intrínsecas porque son complejas de corregir ya que se derivan del mismo hecho de diferencia de población y gestión de los propios territorios donde realizan su labor las diferentes OO.FF. Esta diferencia poblacional hace que, consecuentemente, existan grandes diferencias en el número absoluto de socios por O.F., llegando a multiplicarse prácticamente por 75 entre la de mayor y la de menor tamaño. Este dato del número de socios resulta clave para los recursos y capacidades con las que cuenta cada una de ellas.

## **CAMPO DE ACTIVIDAD**

El campo de actividad de la Entidad es la educación no formal. Para ello, la Organización desarrolla su propio Programa Educativo basado en un método propio (Escultismo) y que es implementado a través de los Grupos Scouts.

En este sentido es importante poner de manifiesto que existen duplicidades e ineficiencias a la hora de poner en práctica la actividad de la entidad, no quedando muy claro qué

servicio o servicios debe desarrollar cada uno de los tres niveles (Federal, OO.FF. y Grupo Scout) en los que se estructura la Entidad.

*“Uno de los resultados de estas duplicidades e ineficiencias es la saturación de actividades de tres programas poco coordinados entre sí (ASDE central, ASDE-OO.FF y grupos scouts), la heterogeneidad de materiales, metodologías, criterios, que no garantizan mínimos comunes en términos de seguridad, calidad y transparencia y la pérdida de aprendizaje incremental y eficiente por la inercia de repetir procesos que otros ya tienen desarrollados y perfeccionados.”*

*“Se satura a los grupos que no pueden acudir a todo aquello que se realiza en tiempo simultáneo o muy próximo, duplica acciones desde varios niveles generando ineficiencias y mal uso de los recursos y provoca competencia entre los niveles organizativos, puesto que las actividades no siempre se planifican de manera coordinada y escalonada entre los distintos niveles.”* Fresno Consultores

En esta reflexión, Fresno intenta hacer ver que existen tareas que son llevadas a cabo de manera simultánea en los distintos niveles que integran la entidad, lo que conlleva a una clara ineficiencia en la gestión del campo de actividad. Esta duplicidad no se trata exclusivamente del hecho de que en todos los niveles se realicen actividades, sino en que con frecuencia se produzcan extralimitaciones con las competencias y responsabilidades que cada uno de estos niveles tiene establecido en materia de Programa Educativo, lo que suele suponer un uso poco eficiente de los recursos necesarios para la gestión de la actividad principal de la Entidad concebida de manera amplia.

## ESTRUCTURA

Actualmente la Entidad cuenta con distintas estructuras, no estando completamente delimitadas sus funciones ni la jerarquía entre ellas.

Según los diferentes documentos de gestión y gobierno de la entidad la estructura quedaría compuesta por:

<b>Estructura Estratégica y de toma de decisiones</b>	<b>Estructura operativa (de tarea, de actividad)</b>	<b>Estructura territorial</b>
CONFERENCIA SCOUT	EQUIPO SCOUT	NIVEL FEDERAL SdE
FORO ROVER	EQUIPOS Y SERVICIOS	OOFF
ASAMBLEA SCOUT	OOFF	GRUPOS SCOUTS
CONSEJO SCOUT	GRUPOS SCOUTS	
EQUIPO SCOUT		
EQUIPOS Y SERVICIOS		

Este es un punto clave para el desarrollo estratégico y operativo. Existe un grupo de trabajo en la actualidad cuyo objetivo es revisar este sistema organizativo y de funcionamiento desde el principio de la eficiencia en la gestión, esto es, dar el mejor servicio a los grupos.

En su Informe Final de la Cartera de Servicios, Fresno concluye que Scouts de España “es una organización cuya evolución sigue una dinámica descentralizadora que se atomiza; es decir, que genera cada vez una mayor dispersión de núcleos aislados más o menos



*funcionales, que pierden de vista la visión global ya que carecen de elementos cohesionadores formales que conecten de manera fiable las distintas partes de lo que es un mismo sistema. El principal problema no es la descentralización en sí misma, sino el hecho de que dicha descentralización se ha dado por inercia y reacción y no ha venido acompañada de un trabajo transversal de desarrollo del apoyo horizontal y el aprendizaje colectivo."*

## **FORMA JURÍDICA**

La forma jurídica de Scouts de España es la Federación de Asociaciones y sus socios son las diecisiete OO.FF.

Aunque es cierto que esta forma jurídica no recoge la verdadera esencia de la entidad ya que los miembros de los Grupos Scouts son a efectos operativos socios de Scouts de España a través de sus organizaciones federadas. Esta situación puede resultar un elemento tensionador en la entidad.

## **MARCO INSTITUCIONAL**

Scouts de España se reconoce como una entidad miembro del tercer sector de acción social, desarrollando su actividad al amparo de la siguiente legislación fundamental.

Con relación a su esencia (lo que es):

- LODA (Ley Orgánica del Derecho de Asociación 1/2002)
- Ley del Tercer Sector de Acción Social (43/2015)

Con relación a lo que hace:

- Legislación estatal (ley de voluntariado, de subvenciones, de mecenazgo...)
- Legislaciones autonómicas y locales (de asociaciones, de ocio y tiempo libre, de juventud, de cuestiones ambientales, ...)

En los últimos años la Entidad está desarrollando un importante papel como parte del lobby social, intentando influir en las normativas que le afectan y mejorar sus relaciones tanto con las diferentes administraciones como con aquellas entidades con las que comparte el Tercer Sector y su campo de actividad tanto principal como adyacente al mismo.

## **RECURSOS FINANCIEROS**

La entidad lleva años haciendo un importante esfuerzo por eliminar la dependencia de los fondos públicos. En la actualidad cuenta con un 51% de fondos propios y un 49% de fondos públicos en un presupuesto anual de 1.000.000€ sin que ello integre las cuentas de las OO.FF. ni de sus grupos scouts.

## MARCA

Tradicionalmente la entidad ha sido reconocida por sus antiguas siglas ASDE correspondientes a Asociación de Scouts de España, desde el año 2016 y a propuesta del área de comunicación y con el apoyo del equipo correspondiente la entidad utiliza como marca para presentarse a la sociedad "Scouts de España" en lugar de las siglas anteriores.

VERSIÓN 2

### **Paso 3: Análisis estratégico.**

***"Mira más allá, mucho más allá de tu entorno y límites inmediatos, y verás las cosas en la proporción correcta. Mira por encima del nivel de las cosas a tu alrededor, y verás un objetivo más alto y la posibilidad de tu trabajo"***

**Baden Powell**

Como venimos realizando desde el paso 2, toda planificación estratégica debe partir de un análisis de la situación de la entidad, un diagnóstico de la situación, del punto de partida, una somera descripción de la entidad que nos permita empezar el camino de la planificación estratégica desde el mismo punto de partida.

Para la elaboración del presente análisis estratégico se ha contado con diferentes protagonistas, colectivos y escenarios a lo largo del tiempo, viéndose el calendario y acciones previstas alteradas por diversas circunstancias, entre ellas de manera importante, las derivadas de la pandemia de la COVID '19 y sus restricciones.

La primera fase de diagnóstico fue lanzada en primavera de 2020 por los miembros del Equipo de Planificación del Plan Estratégico. Tras realizar el diagnóstico de la entidad y de los diferentes factores de la misma, así como de la Misión, Visión y Valores de Scouts de España, se convocó una primera reunión con representantes de las diferentes Organizaciones Federadas que se celebró de manera virtual el día 27 de junio de 2020 con el objeto de corroborar y debatir las conclusiones al diagnóstico realizado por el mencionado equipo.

Previamente a dicha reunión, el equipo lanzó un cuestionario de diagnóstico para recabar la información que dichas personas, en el ejercicio de la portavocía de sus Organizaciones, pudieran transmitir y que posteriormente sería matizada y recogida de manera cualitativa en la posterior reunión. En dicho cuestionario, lanzado durante el mes de mayo de 2020 se trataron asuntos tales como la Misión de la Entidad, el campo de acción y la estructura de Scouts de España, socios y finanzas de Scouts de España, gestión y gobernanza, marca, problemáticas actuales de la Organización y retos futuros. El cuestionario fue contestado por doce OO.FF. y la reunión posterior contó con la asistencia de ocho.

Posteriormente, en mayo de 2021 se procedió a lanzar un cuestionario online que sirviera para recabar la opinión de las personas involucradas en la Entidad a diferentes niveles. Dicha encuesta fue elaborada en un primer momento por la persona al frente de la coordinación del plan, junto con el Equipo Scout y el personal técnico de la entidad. En una segunda etapa la revisión de la propuesta, implementación y elaboración del informe de conclusiones fue encargado a la empresa experta en demoscopia Cuatro Epsilon. La metodología del análisis fue la entrevista online tipo CAWI y muestreo aleatorio estratificado. La encuesta fue lanzada mediante enlace por los canales de comunicación internos y externos habituales de la Entidad y estuvo disponible entre los días 22 de mayo y 8 de junio de 2021. En total hubo 422 respuesta divididas de la siguiente manera:

Figura 3. Muestra del estudio.

MUESTRA		
	Muestra	Error muestral
Scouter en activo de un Grupo Scout	193	6,9%
Antiguo miembro	66	-
Educando	41	15,5%
Coordinador/a de Grupo Scout	49	13,0%
Participante en Servicios y Equipos de Scouts de España	18	22,0%
Presidente/a de Organización Federada	10	20,5%
Personal de la Oficina Scout	14	7,0%
Persona miembro de Equipo Ejecutivo de O. Federada	15	23,5%
Persona miembro del Equipo Scout	13	0,0%
Personal de Oficina de Organización Federada	3	54,2%
<b>Total</b>	<b>422</b>	<b>4,7%</b>

Fuente: Análisis estratégico ASDE España realizado por Cuatro Epsilon

La empresa encargada del desarrollo de este estudio valoró que la muestra era representativa, siendo el perfil de las personas entrevistadas mayoritariamente de entre 20 y 35 años y con una distribución por géneros equilibrada.

Los temas recogidos en dicho cuestionario giraron en torno a la Misión y Valores de Scouts de España, valoración del grado de cumplimiento de las prioridades estratégicas establecidas para el periodo 2019-2021 y las posibles prioridades de mejora de la entidad de cara al periodo 2022-2027.

Finalmente, y como tercer espacio para la reflexión y para matizar los resultados del análisis estratégico anteriormente mencionado, se celebró una sesión de trabajo con las personas delegadas a la Asamblea de Scouts de España celebrada los días 19 y 20 de junio de 2021. En dicha sesión se recabó la opinión de las personas presentes en lo relativo a las prioridades estratégicas resultantes del cuestionario online, diagnóstico financiero, funcional y de recursos y capacidad y visión estratégica de Scouts de España en el horizonte 2027.

El presente análisis y sus conclusiones son, por tanto, el fruto de todos estos espacios de debate y reflexión creados donde ha tenido la posibilidad de intervenir la práctica totalidad de la entidad con el objeto de elaborar el análisis más representativo y completo posible. Si bien es cierto que pudiera verse completado por la reflexión conjunta a realizar en los meses venideros tanto en la Mesa de Trabajo y Consejo Scout prevista para octubre de 2021, la Asamblea Scout de noviembre de 2021 y en el transcurso de los trabajos de la propia Conferencia Scout, así como posibles entrevistas que el Equipo de Redacción pueda tener con personas estratégicamente destacadas por su experiencia y posición en la entidad.

A continuación, desarrollamos las conclusiones relativas a este proceso de análisis. Dichas conclusiones se presentan en función de la reflexión relativa a la Misión, Visión y Valores,

análisis interno (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y análisis externo (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

## Análisis de la Misión, Visión y Valores

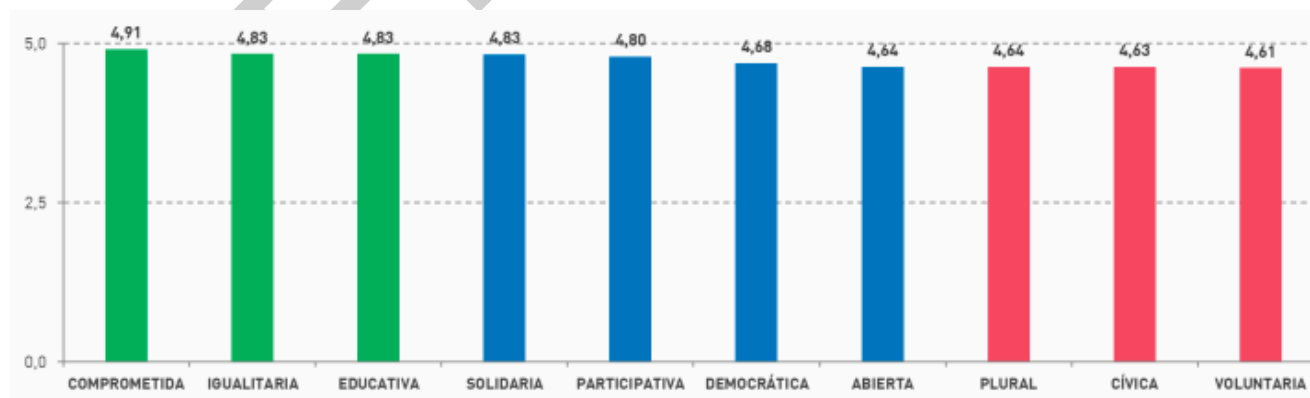
Con respecto a la misión, visión y valores, y a tenor de los resultados obtenidos en el proceso de análisis y diagnóstico, se ha concluido que no es necesario modificar la misión y los valores, mientras que por su parte sí se procederá a establecer una nueva visión en el contexto del Plan Estratégico 2022-2027. Es necesario recordar que la planificación estratégica sugiere que la visión debe ser revisada y reescrita en la elaboración de cada plan para recoger las prioridades establecidas para el periodo de tiempo concreto. Por su parte, la misión se establece a más largo plazo y no ha de ser modificada al establecer una nueva estrategia, siempre que esta cuente con una amplia aceptación.

Como resultado de la reunión de diagnóstico realizada en el mes de junio de 2020 entre las personas representantes de las OO.FF, quedó refrendada la Misión que actualmente tiene definida nuestra Organización, al considerar mayoritariamente que es positiva, amplia y que representa e incluye a todas las personas que integran Scouts de España.

Por su parte, en el análisis estratégico realizado en junio de 2021, las personas participantes consideraron que se sentían identificadas con la Misión actual de Scouts de España en un 88,5%. Al ser preguntados sobre si consideraban necesario modificar o incluir algún elemento en la redacción de la Misión actual, el 79,86% de las personas participantes consideraron que no. De las aportaciones realizadas para ser incorporadas, ninguna puede ser considerada mayoritaria como para ser presentada como conclusión de este análisis.

En lo relativo a los valores, el análisis muestra que igualmente cuentan con un amplio consenso. Las personas participantes consideraron que los valores definidos actualmente debían ser valores propios de Scouts de España con puntuaciones entre 4,91 y 4,61 sobre 5.

Figura 4. Resultado pregunta sobre valores.



Fuente: Análisis estratégico ASDE España realizado por Cuatro Epsilon

## Análisis interno

La elaboración de un diagnóstico interno nos sirve para identificar las fortalezas y debilidades de la Organización. Este diagnóstico ha sido afrontado desde tres aspectos principales: financiero, funcional o de gestión y estratégico.

Al enfocar el diagnóstico interno desde estas tres perspectivas conseguiremos valorar aspectos fundamentales a considerar antes de fijar las futuras prioridades estratégicas como son la estructura y situación financiera de la entidad, la eficiencia y eficacia de las funciones de organización establecidas o los recursos y capacidades de la organización. Especialmente determinante resulta este último aspecto ya que los recursos y capacidades con los que la organización cuenta, resulta determinante para valorar la viabilidad de las prioridades que se establezcan.

Por ser considerado el método más sencillo y eficaz para localizar los factores estratégicos críticos, emplearemos la estructura del análisis DAFO. Utilizaremos esta estructura para reflejar las principales conclusiones del proceso de diagnóstico realizado en lo relativo al análisis interno. De esta manera se pondrán de manifiesto de manera sencilla las fortalezas a consolidar, las debilidades a minimizar, las oportunidades a aprovechar y las amenazas a reducir.

### Puntos débiles de Organización

- Poca cohesión y sentimiento de pertenencia por parte de los Grupos Scouts y sus personas asociadas.
- Falta de sentimiento de bien común.
- Los Grupos Scouts sienten a Scouts de España distante y poco alineado con las necesidades y realidad de los grupos.
- Poca conciencia de la realidad y prioridades de los Grupos Scouts.
- Dificultades de comunicación entre los diferentes niveles de la entidad, especialmente entre Scouts de España y los Grupos Scouts.
- Los socios de la entidad no conocen los recursos que ésta tiene disponibles.
- Existe duplicidad de recursos entre los distintos niveles de la organización.
- Mal sistema de gestión de socios (CRM).
- Falta de atención por el bienestar mental y emocional del voluntariado.
- El voluntariado puede, en ocasiones, tener elevadas obligaciones y responsabilidades para su realidad personal.
- Decreciente interés entre el voluntariado por asumir puestos de responsabilidad.
- Falta de proyección social de la labor desarrollada por la Organización.
- Excesiva lentitud en los procesos y en la toma de decisiones. Procesos excesivamente complejos.

- Bajo compromiso con la participación juvenil en los órganos de decisión y gestión.
- La estructura de toma de decisiones resulta poco eficiente y eficaz con exceso de necesidad de ratificar las decisiones constantemente. Debate sobre modificación de esta estructura sin cerrar.
- Falta de eficiencia en la organización de la Oficina Scout.
- Insuficiente sistema de becas para socios.
- Exceso de gastos derivados de las modificaciones de personal.
- Excesiva dependencia de subvenciones. Necesidad de incrementar los fondos propios.
- Necesidad de buscar nuevas vías de financiación.
- No estar abierto a colaboración con el sector privado.
- Falta de formación económica en los voluntarios y Grupos Scouts para poder entender el funcionamiento económico y financiero de la entidad, lo que provoca desinterés y desconfianza.

### Puntos fuertes de la Organización

- Programa educativo potente y actualizado.
- Banco de recursos adaptado a nuestra realidad y de alta calidad y utilidad.
- Buena comunicación externa de nuestros recursos y materiales lo que nos convierte en referencia en habla hispana.
- Imagen común que se refleja bien al exterior al comunicar.
- Fuerte compromiso de los voluntarios con su labor, con amplia formación y experiencia.
- Personal profesional con experiencia y buena formación.
- Elevado espíritu crítico y constructivo que se refleja en procesos reflexionados.
- Crecimiento constante en los últimos años.
- Buena gestión económica.
- Solvencia económica y financiera.

### Amenazas del entorno

- Desconocimiento de la labor del escultismo en la sociedad en general.
- Falta de apoyo institucional.
- Régimen fiscal dispar para la gestión de subvenciones de IRPF.
- Competencias transferidas a CC.AA. que genera disparidad de criterios, lo que dificulta la labor.
- Poca disposición ante la financiación de nuestra actividad en el sector público y privado.

### Oportunidades del entorno.

- Método educativo único con valores consolidados.
- Buena digitalización y transformación digital.
- Trabajo en red y en equipos de trabajo de voluntariado.
- Elevado compromiso del personal voluntario y elevado tiempo de dedicación.
- Movimiento que se ajusta a las demandas actuales de la sociedad en materia de educación en el ocio y el tiempo libre.
- Diversidad interna gracias a la existencia de OO.FF., lo que permite extraer y compartir buenas prácticas e información.
- Adaptación al IRPF autonómico.
- Utilización de programas Erasmus +.
- Importantes relaciones internacionales.

### Análisis externo

Somos conscientes de que, como entidad, vivimos en un entorno que nos influye y que está compuesto por una cantidad importante de factores externos a Scouts de España que no podemos controlar y que influyen de manera significativa en nuestra estrategia.

Toda entidad cuenta con dos tipos de entorno: uno genérico y otro específico. Por estar el específico integrado por cuestiones que afectan más directamente a la entidad, este se ha incluido como parte del análisis externo para recoger las amenazas y oportunidades que nuestra organización posee con respecto a su entorno.

Por tanto en este apartado realizaremos un diagnóstico general del marco común en el que nos desarrollamos todas las organizaciones. Para ello utilizaremos el modelo de análisis PESTEL, que incluye seis categorías de variables del entorno genérico por las que nos vemos directa o indirectamente afectadas: Política, Economía, Sociocultural, Tecnología, Medioambiente y Legislación.



