



SCOUTS[®]
Construir un Mundo Mejor

Asociación de Scouts de México, A.C.
Miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout
Córdoba No. 57, Col. Roma Norte, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06700, México D.F.
Tel. 01 (55) 52087122
www.scouts.org.mx

Resultados Técnicos, Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.

Experiencia Scout, Listos para la Vida.

Agosto 17, 2012 - Agosto 16, 2015

Este reporte complementa el reporte final de resultados 2012-2015¹ con información técnica, buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para la réplica, así como la evaluación final independiente del proyecto².



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Aviso

El contenido expresado en este reporte es responsabilidad de Scouts de México y no necesariamente refleja las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), el Gobierno de los Estados Unidos, o cualquiera de las organizaciones y aliados listados en este documento.

¹ ESLV Reporte Final de Resultados 2012-2015 disponible en: <https://goo.gl/n9JMFN> (Scouts de México, 2015)

² ESLV Evaluación Final del Proyecto disponible en: <https://goo.gl/ul63zo> (López-Aranda, Mendoza, Chapa, & Fernández, 2015)



Índice

Resumen Ejecutivo	5
Impacto Social	7
Carácter	7
<i>Beneficiarios y Grupos Scout</i>	7
<i>Brújula</i>	7
Educación	8
<i>Linterna</i>	9
<i>Insignia</i>	9
Liderazgo	10
<i>Jóvenes Ciudadanos</i>	11
<i>Involucramiento Comunitario</i>	11
Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.....	12
Innovación	15
Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.....	15
Sustentabilidad	17
Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.....	18
Alianzas Estratégicas.....	20
Desarrollo Institucional	22
Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones	22
<i>Herramientas de Evaluación de Capacidad Organizacional</i>	20
<i>Herramienta Global de Evaluación y Apoyo</i>	29
Anexos	37
Anexo 1. Marco de Resultados	39
Anexo 2. Marco de Resiliencia	38
Anexo 3. Modelo de Interacción Social	41
Anexo 4. Modelo de Gestión Experiencia Scout.....	42
<i>Sistema de Administración Total</i>	40
<i>Dirección – Planeación, Monitoreo y Mejoramiento de la Administración del Proyecto</i>	41
<i>Dirección – Promoción Interna e Imagen Externa</i>	42
<i>Implementación de Programa – Implementando el Programa Educativo</i>	43
<i>Implementación de Programa – Aumento de la Membresía y Recursos</i>	44
<i>Administración de Operaciones – Administrando Recursos</i>	45
<i>Administración de Operaciones – Mantenimiento de Infraestructura</i>	46
<i>Sistemas Alternativos de Administración de Información Scout</i>	49
Anexo 5. Cadena de Resultados.....	50
Anexo 6. Matriz de Resultados	53
Anexo 7. Matriz Interna de Resultados.....	54
Anexo 8. Indicadores Comunes de USAID.....	55
Anexo 9. Índice de la Plataforma de Aprendizaje Colaborativo	56
Anexo 10. Línea del Tiempo de Actividades	58
Anexo 11. Bibliografía	68



Información General del Proyecto

Número de Acuerdo de Cooperación: AID-523-A-12-00001

Nombre del Proyecto: Experiencia Scout, Listos para la vida. | Scout Experience: Ready for life.

Duración del Proyecto: Agosto 17, 2012 a Agosto 16, 2015.

Ubicación del Proyecto: Tijuana, Baja California, Mexico.

Detalles de Contacto de Scouts de México

Contacto: Raymundo Tamayo, Director de Proyecto
raymundo.tamayo@scouts.org.mx

Dirección: Asociación de Scouts de México
Córdoba 57
Col. Roma Norte
06700 Ciudad de México, Distrito Federal
México

Sitio Web: www.scouts.org.mx

Detalles de Contacto de USAID

**Representante de la Oficial de Acuerdos:
De Acuerdos (ROA)**

Lucila Serrano, Especialista en Administración de Programas
Oficina de Justicia y Seguridad Ciudadana
lserrano@usaid.gov
Ciudad de México: +52 (55) 5080 2414

Elizabeth Ramirez, Directora Adjunta
Oficina de Justicia y Seguridad Ciudadana
eramirez@usaid.gov
Ciudad de México: +52 (55) 5080 2560

Dirección: Embajada de Estados Unidos en México
Paseo de la Reforma 305
Col. Cuauhtémoc
06500 Ciudad de México, Distrito Federal
México

Este reporte fue publicado en Octubre 2015.

Agradecimiento

El desarrollo de este reporte fue posible gracias a la generosa contribución del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés).

Derechos de Autor

© 2015 Scouts de México – Todos los derechos reservados
Scouts de México es desde 1926 un miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS), fundada en 1907, el cual cuenta con un estatus consultivo en el Concilio Social y Económico de las Naciones Unidas desde 1947 por su invaluable contribución al desarrollo global en múltiples áreas.



Acrónimos

ABR	Administración Basada en Resultados
ASMAC	Asociación de Scouts de México, A.C.
BM	Banco Mundial
BSA	Boy Scouts of America
BSM	Buró Scout Mundial
DH	Derechos Humanos
ECHO	Comisión Europea de Ayuda Humanitaria y Protección Civil (Por sus siglas en inglés)
ESLV	Experiencia Scout, Listos para la Vida
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (por sus siglas en inglés).
FEM	Foro Económico Mundial
GBC	Gobierno del Estado de Baja California
GES	Gobierno de los Estados Unidos
GM	Gobierno de México
GMT	Gobierno Municipal de Tijuana
GRC	Gestión de Relaciones del Consumidor
GSAT	Herramienta Global de Evaluación y Apoyo (Por sus siglas en inglés)
IASC	Comité Permanente entre Organismos (Por sus siglas en inglés)
ILO	Organización Internacional del Trabajo (Por sus siglas en inglés)
INEGI	Instituto Nacional de Geografía y Estadística
ME	Memorando de Entendimiento
OA	Oficial de Acuerdos
OCA	Evaluación de Capacidad Organizacional (por sus siglas en inglés)
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMMS	Organización Mundial del Movimiento Scout
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PRO	Planeación de Recursos de la Organización
ROA	Representante de la Oficial de Acuerdos
SAC	Sistema de Administración de Contenido
SAI	Sistema de Administración de la Información
SECI	Sistema de Evaluación del Comportamiento Infantil
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEP	Secretaría de Educación Pública
SIG	Sistema de Información Geográfica
SM	Programa Scouts del Mundo
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UNDG	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (siglas en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (por sus siglas en inglés)
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (por sus siglas en inglés)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)



Resumen Ejecutivo

El proyecto Experiencia Scout, Listos para la Vida (ESLV) fue un proyecto implementado por Scouts de México en cooperación con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para desarrollar un modelo de prevención de violencia que fortalecería la capacidad de jóvenes en riesgo para jugar un rol productivo en su comunidad. Este proyecto fue parte del pilar IV de la Iniciativa Bilateral de Seguridad "Mérida", enfocada en construir comunidades fuertes y resilientes. Como parte de ese esfuerzo, el proyecto ESLV se enfocó en llegar a jóvenes de entre 7 y 29 años de edad en tres comunidades con altos niveles de crimen y violencia en la ciudad de Tijuana, Baja California, México, de agosto de 2012 a agosto de 2015.

El propósito de este reporte es complementar el reporte final de resultados ESLV y la evaluación final independiente del proyecto con resultados técnicos, buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones. Este documento está dividido en cuatro secciones, cada una corresponde a un área estratégica del proyecto: impacto social, innovación, sustentabilidad y desarrollo institucional. En la sección de impacto social encontrará las referencias técnicas utilizadas para el desarrollo de los énfasis educativos, así como los resultados obtenidos vs los planeados para cada indicador. Adicionalmente, en cada una de las cuatro áreas estratégicas encontrará buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones que buscan contribuir al proceso de aprendizaje organizacional de Scouts de México y USAID considerando las implicaciones de implementar un modelo de prevención de violencia para jóvenes en riesgo en zonas con altos niveles de crimen y violencia. Vale la pena señalar que los énfasis particulares de este documento incluyen elementos institucionales que son críticos para asegurar la exitosa replicación del modelo Experiencia Scout en varias escalas.

El área estratégica de Impacto Social está dividida en los tres principales aspectos de desarrollo del proyecto: Carácter, Educación y Liderazgo, así como sus correspondientes énfasis educativos. En cada énfasis encontrará los recursos técnicos consultados durante la planeación y los procesos de ejecución, así como los indicadores detallados utilizados para monitorear y controlar los resultados de desarrollo. Buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones son hechas en relación a la estrategia general de impacto social y enfocadas en las evaluaciones iniciales a la comunidad, apertura del centro scout, implementación del programa scout para jóvenes, reforzado con los énfasis educativos, involucramiento comunitario, así como aspectos tales como formación de adultos, jóvenes con discapacidad y problemas de género.

El área estratégica de innovación está directamente relacionada a las buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para el uso de información y tecnologías de comunicación para el fortalecimiento programático, la planeación operacional, la ejecución, el monitoreo y el control. La experiencia del proyecto ESLV con aliados como *Netsuite*, *Box* y *Accenture Development Partnerships* en incorporar sistemas técnicos en la organización es compartida. Adicionalmente, incluimos en esta área el uso de varios elementos tecnológicos para resolver dificultades desde movilización de recursos, sistemas de información geográficos hasta el rastreo GPS del staff y sistemas de seguridad operados por radio.

El área estratégica de sustentabilidad incluye buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones, así como un listado de aliados estratégicos. Esta área incluye el uso de comunicaciones internas y externas, alianzas multisectoriales, movilización de recursos en línea, campañas locales de procuración de fondos y la administración de un programa internacional de voluntariado como elementos que contribuyeron progresivamente a reducir la dependencia de los grupos scout al financiamiento externo, así como a convertirse en los principales agentes de su propio desarrollo.

El área estratégica de Desarrollo Institucional incluye buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones utilizando la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional de USAID y la Herramienta Global de Evaluación y Apoyo de la OMMS como referencias para medir la fortaleza de varias dimensiones relacionadas a la administración de OSC's. El uso de estas herramientas como un marco de referencia para el análisis del desarrollo institucional está orientado a fomentar el uso de ejercicios positivos que fortalecen la capacidad de las organizaciones para incrementar su impacto social, transparencia, rendición de cuentas y desempeño.

Finalmente, los anexos en este documento contienen valiosa información técnica acerca de varios componentes del proyecto ESLV fundamentales para la replicación, así como la conformidad con los estándares de reportes de USAID.



Impacto Social

Carácter

Carácter es el aspecto de desarrollo del proyecto ESLV con el objetivo de asegurar que jóvenes de entre 7 y 29 años de edad en las zonas donde se ejecuta el proyecto tengan acceso a actividades de educación no formal para fortalecer sus habilidades y capacidades relacionadas a sociabilidad, afectividad, carácter, creatividad y corporalidad.

Beneficiarios y Grupos Scout

Referencias Técnicas³

- Las características esenciales del Movimiento Scout.
- Movimiento Scout: un sistema educativo.
- Proyecto educativo del Movimiento Scout.
- Objetivos educativos del Movimiento Scout.
- Proyecto educativo de Scouts de México.
- Política de programa nacional de jóvenes de Scouts de México.

Notas técnicas de resultados

- 10,899 jóvenes en riesgo, de entre 7 y 29 años de edad accedieron al menos a una hora de programa scout en tres meses a través de actividades en escuelas, espacios públicos y eventos comunitarios (23% de tasa de penetración considerando una población de 47,928 jóvenes en riesgo de entre 6 y 24 años de edad en las zonas del proyecto).
- 324 jóvenes en riesgo de entre 7 y 20 años de edad tuvieron acceso al menos a 30 horas de programa scout en tres meses y se convirtieron en miembros de Scouts de México (3% de tasa de conversión de no scout a scout entre el total de los beneficiarios; 87% de los beneficiarios scout permanecieron registrados por un periodo de tiempo de al menos 18 meses).

Indicadores Relacionados

Matriz de resultados internos⁴

Indicador de producto 1.1.2 – Número de jóvenes en riesgo entre 7 y 29 años de edad que han recibido al menos una hora de programa educativo en las actividades de ESLV.

Meta: 2,500 Resultado: 10,899

USAID Indicadores Comunes⁵

USAID Indicador Común 2 – 2,500 jóvenes en riesgo (edades 7-29) involucrados en actividades de proyecto de comunidades donde implementa USAID.

Meta: 2,500 Resultado: 10,899

Brújula

Brújula es el énfasis educativo que complementa el programa scout en las áreas de resiliencia psicológica, apoyo psicosocial para víctimas de violencia e integración de personas con discapacidad.

Referencias Técnicas⁶

- OMMS
 - Objetivos Educativos del Movimiento Scout.

³ Ver Anexo 11. Bibliografía para más información.

⁴ Ver Anexo 7. Matriz de resultados internos para más información.

⁵ Ver Anexo 8. Indicadores Comunes de USAID para más información.

⁶ Ver Anexo 11. Bibliografía para más información.



- Lineamientos en el Movimiento Scout para niños en circunstancias especialmente difíciles.
- Lineamientos en el Movimiento Scout para personas con discapacidad.
- Conjunto de herramientas de participación juvenil.
- Naciones Unidas
 - UNICEF Centro de recursos en salud mental y apoyo psicosocial en acción humanitaria.
 - UNICEF Habilidades para la vida.
 - OMS Salud Mental.
- USAID
 - USAID Política de género y empoderamiento femenino.
 - USAID Política de desarrollo juvenil.
- OSC's especializadas.
 - Resiliencia: Lo que hemos aprendido.
 - Resiliencia educativa.
 - Resiliencia en acción: Ideas prácticas para sobreponerse a los riesgos y construir fortalezas en jóvenes, familias y comunidades.
 - El centro de resiliencia.
 - Sistema de evaluación del comportamiento infantil.

Indicadores Relacionados

Matriz de resultados⁷

Indicador de producto 1.0.3 – Porcentaje de jóvenes participando en las actividades del proyecto ESLV que muestran mejoría en su resultado de evaluación de resiliencia psicológica.⁸

Meta: 80% Resultado: 50%

Indicador de producto 1.1.2 – Porcentaje de jóvenes entre 7 y 29 años de edad participando en el proyecto ESLV que adquirieron el conocimiento, actitudes y prácticas perseguidas por el programa educativo del centro juvenil.

Meta: 40% Resultado: 76%

Matriz de resultados internos⁹

Indicador de producto 1.2¹⁰ – Número de beneficiarios scout participando en el proyecto ESLV que han recibido apoyo psicosocial y educación preventiva para incrementar su conciencia de comportamiento anti-sociales y violentos (violencia de género, violencia intrafamiliar, acoso juvenil, tráfico de personas).

Meta: 140 Resultado: 240

Indicador de producto 1.1.1 – Número de jóvenes en riesgo de entre 7 y 29 años de edad que adquirieron el conocimiento, actitudes y prácticas perseguidas por programa educativo del centro juvenil.

Meta: 250 Resultado: 185

Indicador de producto 1.1.2 – Número de jóvenes en riesgo de entre 7 y 29 años de edad que han recibido al menos una hora de programa educativo de las actividades de ESLV.

Meta: 2,500 Resultado: 10,899

⁷ Ver Anexo 6. Matriz de resultados para más información.

⁸ La evaluación de resiliencia fue diseñada por la especialista en atención psicosocial y el jefe de monitoreo y evaluación como parte del proyecto ESLV considerando escalas preexistentes de UNICEF, la escala de resiliencia, y BASC-2.

⁹ Ver Anexo 7. Matriz de resultados internos para más información.

¹⁰ Vinculado con USAID México CDCS IR 1.3



Educación

Educación es el aspecto de desarrollo que busca alcanzar el siguiente resultado: Jóvenes de entre 7 y 29 años de edad en las zonas del proyecto que tienen acceso a actividades de educación no formal que fortalecen sus habilidades y capacidades en matemáticas, lenguaje y lógica, así como sus competencias en ecología, humanidades, ciencia, comunicación, seguridad y deportes¹¹.

Linterna

Linterna es el énfasis educativo que complementa el programa scout en el área de alfabetismo, retención y reinserción escolar.

Referencias Técnicas¹²

- Naciones Unidas
 - La iniciativa global para niños fuera de la escuela.
 - La alianza global por la educación.
- USAID
 - USAID Estrategia educativa.
 - USAID Política de género y empoderamiento femenil.
 - Política de desarrollo juvenil.

Indicadores Relacionados

Matriz de resultados¹³

Indicador de producto 1.0.1 – Porcentaje de jóvenes fuera de la escuela que participan en actividades de Experiencia Scout, Listos para la Vida, que no han finalizado primaria, secundaria o preparatoria, y que se han inscrito en un sistema educativo formal.

Meta: 70% Resultado: 70%

Indicador de producto 1.0.2 – Porcentaje de estudiantes participando en actividades de Experiencia Scout, Listos para la Vida que han avanzado exitosamente de educación primaria a secundaria.

Meta: 85% Resultado: 100%

Indicador de Producto 1.2.1 – Porcentaje de jóvenes inscritos en la escuela participando en actividades de ESLV que muestran mejoría en su resultado de evaluación de lenguaje.

Meta: 80% Resultado: 86%

Indicador de Producto 1.2.2 – Porcentaje de estudiantes que participan en actividades de ESLV que muestran mejoría en su resultado de evaluación de matemáticas.

Meta: 80% Resultado: 53%

Matriz de Resultados Internos¹⁴

Indicador de Producto 1.1¹⁵ – Número de beneficiarios que asisten a la escuela y participan en ESLV, que permanecen en la escuela primaria o secundaria.

Meta: 250 Resultado: 275

¹¹ En el programa educativo de Scouts de México hay seis áreas en las cuales jóvenes de cada sección scout pueden alcanzar una insignia por mérito, en el que se reconoce una habilidad o competencia adquirida.

¹² Ver Anexo 11. Bibliografía para más información

¹³ ver Anexo 6. Matriz de resultados para más información.

¹⁴ Ver Anexo 7. Matriz de resultados internos para más información.

¹⁵ Vinculado a USAID México CDCS IR 1.3



Indicador de Producto 1.2.1¹⁶ – Número de jóvenes en riesgo en nivel de primaria o secundaria recibiendo intervenciones de lectura

Meta: 250 Resultado: 242

USAID Indicadores comunes¹⁷

USAID Indicador Común 1 – 70% de jóvenes beneficiarios en riesgo (edades entre 6 y 16 años) participando en programas financiados por USAID que continúan su educación académica en la escuela.

Meta: 70% Resultado: 100%

Insignia

Insignia es el énfasis educativo que complementa el programa scout en las área de empleabilidad y habilidades para la vida.

Referencias Técnicas¹⁸

- OMMS
 - BSA Programa de insignias al mérito
 - Guía para dirigentes de la manada; guía para dirigentes de la rama scout; guía para dirigentes de la rama caminantes; guía para dirigentes de la rama rover.
 - Guía de especialidades y competencias scouts.
 - Especialidades scouts para scouts y muchachas scouts.
- Naciones Unidas
 - ILO Habilidades para la empleabilidad juvenil.
 - BM Marco de trabajo *STEP*
- USAID
 - USAID estrategia educativa.
 - USAID política de género y empoderamiento femenil.
 - USAID política de desarrollo juvenil.
- OSC's especializas
 - STPS Observatorio laboral.
 - FEM Índice de competitividad global.

Indicadores Relacionados.

Matriz de resultados¹⁹

Indicador de producto 1.2.3 – Porcentaje de jóvenes de entre 7 y 29 años de edad que participan en el proyecto ESLV que muestran mejoría en su resultado de habilidades para la vida.

Meta: 50% Resultado: 24%

Matriz de resultados internos²⁰

Indicador de Producto 1.2.2 – Número de insignias al mérito obtenidas para fortalecer el inventario de habilidades para la vida (ecología, humanidades, comunicación, seguridad, tecnología y deportes) de jóvenes en riesgo participando en actividades de ESLV.

Meta: 90 Resultado: 84

¹⁶ Vinculado al listado de indicadores maestro de Estándares de Asistencia Foránea de USAID MIL 3.2.1-35.

¹⁷ Ver Anexo 8. USAID Indicadores comunes para más información.

¹⁸ Ver Anexo 11. Bibliografía para más información.

¹⁹ Ver Anexo 6. Matriz de resultados para más información.

²⁰ Ver Anexo 7. Matriz de resultados internos para más información.



Liderazgo

Liderazgo es el aspecto de desarrollo que busca alcanzar el siguiente resultado: Las zonas donde se desarrolla el proyecto tienen acceso a actividades de educación no formal que fortalecen sus habilidades y capacidades para diseñar e implementar proyectos en los ámbitos de paz, medio ambiente y desarrollo social.

Jóvenes Ciudadanos

Jóvenes ciudadanos es el énfasis educativo que complementa el programa educativo, en las áreas de educación para la ciudadanía y cultura de la legalidad.

Referencias Educativas²¹

- OMMS
 - Movimiento Scout: Educando para la ciudadanía global.
 - Programa Mundial Scout de medio ambiente.
 - Reconocimiento Scouts del Mundo.
 - Iniciativa Mensajeros de la Paz.
 - Movimiento Scout: Educación para la vida.
- Naciones Unidas
 - UNESCO Educación para la ciudadanía global.
 - Alianza global FAO juventud y Naciones Unidas.
- USAID
 - USAID Estrategia educativa.
 - USAID Política de género y empoderamiento juvenil.
 - USAID Política de desarrollo juvenil.

Matriz de resultados²²

Indicador de producto 1.3.1 – Porcentaje de adolescentes y jóvenes de entre 7 y 29 años de edad que han sido o son miembros de pandillas locales, participando en programa de participación juvenil que han decidido reinscribirse en la escuela en un programa de desarrollo profesional.

Meta: 40% Resultado: No disponible²³

Matriz de resultados internos²⁴

Indicador de producto 1.3.2²⁵ – Número de jóvenes entre 7 y 29 años de edad que participan en actividades de servicio comunitario dirigidos a la promoción del sentido de comunidad y pertenencia, orgullo, responsabilidad y preservación del medio ambiente.

Meta: 300 Resultado: 821

Involucramiento Comunitario

El involucramiento comunitario tiene el propósito de fortalecer a líderes locales para que asuman los roles y responsabilidades requeridos para la continuidad de los grupos scouts de la comunidad.

Referencias Técnicas²⁶

- Naciones Unidas.
 - UNDG Principios de programa de país – Derechos Humanos.
 - UNDG Principios de programa de país – Desarrollo de Capacidades.

²¹ Ver Anexo 11. Bibliografía para más información.

²² Ver Anexo 6. Matriz de resultados para más información.

²³ Este indicador no pudo ser medido debido a problemas en el rastreo de jóvenes en situación de riesgo que han sido o son miembros de pandillas locales.

²⁴ Ver Anexo 7. Matriz de resultados internos para más información.

²⁵ Vinculado a USAID México CDCS IR 1.3.3

²⁶ Ver Anexo 11. Bibliografía para más información.



- Portal HRBA.
- UNICEF Portal de comunicación para el desarrollo.
- UNDG Comunicación para el desarrollo en las Naciones Unidas.

Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

• Impacto Social

○ Buenas Prácticas

- Realización de evaluación geo-referenciada para cada comunidad objetivo, utilizando visitas de campo, bases de datos económicos y sociales existentes²⁷, evaluaciones previas²⁸ y procesos participativos. Estas fuentes fueron utilizadas para determinar ubicaciones estratégicas para los centros scout que garantizan la continuidad operativa y programática. Estas también fueron utilizadas para identificar factores de protección, riesgo y estrés que se encuentran en la comunidad.
- Construir confianza en las etapas iniciales del proyecto a través de campañas de marketing social dirigidas a niños, jóvenes y familiares. Se hicieron presentaciones en escuelas, espacios públicos y organizaciones comunitarios. La marca scout y el uniforme fue activo positivo para derribar barreras de entrada y crear un sentido de confianza para padres y un sentido de aspiración para niños y jóvenes.
- Línea del tiempo de la formación del grupo scout y la implementación del programa de jóvenes.
 - Marzo-Abril 2013: Rally de primavera, implementación de 3 horas de programa de joven cada tres días en las zonas de intervención.
 - Abril-Junio 2013: Tres horas implementadas de programa de jóvenes por semana y apertura de centros scout en las zonas de intervención.
 - Julio-Agosto 2013: Campamento de verano scout con 3 horas de implementación de programa de jóvenes, 5 días a la semana.
 - Septiembre-Diciembre 2013: Se implementan 3 horas de programa de jóvenes 5 días por semana. Enfoque en las bases del método scout y en el reclutamiento de voluntarios.
 - Enero-Junio 2014: Enfoque en reclutamiento y formación de voluntarios, registro de membresías, crecimiento y retención, calidad del programa scout de jóvenes.
 - Mayo-Junio 2014: Programa de medio término y evaluación operacional facilitada por nuestro socio Indaba-Coop²⁹ como parte del aprendizaje organización del proyecto.
 - Julio-Septiembre 2014: Implementación de recomendaciones programáticas y operacionales para fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación.
 - Octubre 2014–Junio 2015: Enfoque en el empoderamiento comunitario, preparando a voluntarios y beneficiarios para asumir roles y responsabilidades relacionadas a la gobernanza del grupo scout y la implementación del programa de jóvenes.
 - Julio-Agosto 2015: Grupos scout transferidos a voluntarios de la comunidad.
- Definidos dos tipos de beneficiarios: scouts y no scouts. Los beneficiarios scouts fueron el principal grupo de intervención.
- Definidos los límites del proyecto para apoyar a niños y jóvenes en riesgo. Esto permitió al personal del proyecto identificar cuando los beneficiarios necesitaban ser orientados a apoyo externo.

²⁷ Como las disponibles en INEGI.

²⁸ Como los planes maestros de prevención del crimen y violencia producidos por Tetrattech, ARD.

²⁹ Anteriormente Indaba-Netwiork. Indaba Coop es una cooperativa con base en Génova, integrada por consultores que ofrecen servicios a organizaciones, instituciones y empresas en cuatro áreas principales: desarrollo organizacional, desarrollo social sustentable, educación y administración del conocimiento, publicación y desarrollo de tecnologías de información. Conoce más en: <http://www.indaba.coop/>



- Se utilizaron elementos de programa de las Naciones Unidas, USAID, OMMS y OSC´s especializadas para apoyar el desarrollo de los énfasis educativos. Indaba-Coop realizó una contribución significativa al desarrollo de los énfasis educativos.
- Se utilizaron evaluaciones previamente validadas para apoyar el desarrollo del monitoreo interno, así como herramientas de evaluación.
- Se identificaron las condiciones actitudinales y de comportamiento positivo de voluntarios hacia los beneficiarios y sus padres.
- Se condujo una evaluación a profundidad de medio término relacionada a las actividades programáticas, operacionales y de monitoreo y evaluación para realizar ajustes en el diseño de programa, alcance, presupuesto y actividades.
- Se proveyó de la infraestructura adecuada, el equipo y el material de apoyo para asegurar un servicio de calidad, incluyendo:
 - Dos camionetas para quince pasajeros equipadas para actividades externas.
 - Mochilas, tiendas, lonas, bolsas de dormir, estufas, equipos de cocina y lámparas.
 - Equipo de rappel, cuerdas, chalecos salvavidas, remos, GPS, flechas y arcos, entre otro equipo de vida al aire libre.
 - Centros de aprendizaje virtuales con computadoras y conexión de internet para combinar elementos de tecnologías de información en cada centro scout.
 - Cocina con estufa y refrigerador para insignias al mérito especiales y generar actividades que permitieran ingresos.
 - Purificadores de agua para asegurar la adecuada hidratación durante el programa scout.
- Participación de beneficiarios, voluntarios y vecinos en el diseño del logotipo de su escudo de grupo, así como la renovación y mantenimiento de sus centros scout. Esto creó un fuerte sentido de pertenencia al grupo scout e integró más fuerte al centro scout con el ecosistema de su comunidad. Los vecinos se convirtieron en la primera línea de defensa para detectar riesgos o notificar actividad inusual.
- Se abasteció a los centros scouts con tres niveles de sistemas de seguridad: perimetral e infraestructura de seguridad (candados, bardas de seguridad, ventanas y puertas con protección), sistemas de circuito cerrado internos y externos con acceso remoto a internet, monitoreados de noche por un proveedor de servicios de seguridad, alarmas de intrusión con sistemas con detectores magnéticos de movimiento conectados 24/7 al proveedor de servicios de seguridad. Este sistema permitió que intentos de intrusión al centro scout fueran fallidos, se redujese el vandalismo y la actividad ilegal en el perímetro, incrementando la protección de los niños, y en coordinación con los servicios de emergencia.
- Se asignaron responsabilidades específicas a los padres de familia para asegurar la adecuada administración del inventario de materiales del grupo scout. Ellos prepararon insumos para actividades scouts por sección y las entregaron a líderes scout, manteniendo también el orden general y la limpieza del centro scout. Otros voluntarios mantuvieron pizarras de tareas actualizadas.
- Se determinó que el único elemento obligatorio del uniforme scout para los beneficiarios del proyecto fuera la camisola, siendo utilizada para llevar las insignias obtenidas y su progresión personal. Los shorts, pantalones y accesorios oficiales fueron opcionales. Esta decisión no causó actitudes o comportamientos negativos por parte de miembros scouts de otros grupos.
- Se aseguró que la mayoría de nuestros voluntarios fueran jóvenes de entre 17 y 35 años de edad y que estuvieran física, mental y moralmente listos para asumir roles y responsabilidades de liderazgo en una sección scout.
- Se implementaron proyectos de servicio comunitario que beneficiaron a otras poblaciones en riesgo en las zonas de implementación y crearon un sentido de confianza y respeto por miembros de la comunidad que reconocieron la contribución positiva de los scouts.



- Se desarrollaron fuertes colaboraciones con escuelas primarias, secundarias y preparatorias para implementar actividades de educación no formal y proyectos.
- **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**
 - Se recomienda que el equipo del proyecto implemente directamente el programa de jóvenes certificado con la formación básica scout (insignia de madera) y que cuente con experiencia previa liderando una sección scout. Ellos deben tener el objetivo de recibir constante formación scout durante el proyecto para certificarse como formadores, formadores de formadores y directores de curso.
 - Se recomienda que los no scouts y scouts sin experiencia previa liderando una sección scout que están participando en el proyecto, busquen obtener su certificación de formación básica tan pronto como sea posible.
 - Es recomendado que el equipo del proyecto esté adecuadamente vacunado, considere utilizar vitaminas para balancear el estrés, mantenga un sistema inmunológico sano y se realice chequeos de salud al menos una vez al año.
 - Se recomienda que los centros scouts estén preferiblemente localizados en edificios que no requieran el pago de renta y se aseguren mediante acuerdos de cooperación con sector público, privado o con organizaciones de la sociedad civil que cuenten con infraestructura en zonas donde se desarrolla el proyecto. Se necesita realizar previsiones con autoridades locales, organizaciones o líderes comunitarios que donen o faciliten el acceso a terrenos o infraestructura y que el proyecto se convierta en responsable por su restauración, mantenimiento y servicios.
 - Se recomienda que los centros scout estén localizados en las zonas más vulnerables dentro de los polígonos de intervención del proyecto sin sacrificar el acceso a servicios públicos, capacidades para sistemas de seguridad, rutas de escape de emergencia, fácil acceso para beneficiarios y con resguardos para accidentes o zonas propensas a riesgos de salud. Comunidades geo-referenciadas, mapeos de riesgos comunitarios, entrevistas semi-estructuradas con autoridades y líderes comunitarios, observación estructurada son fuentes deseadas para determinar la ubicación de los centros scout y un perímetro de seguridad para implementar el programa scout.
 - Se recomienda que un calendario de formación sólido sea acordado y aprobado antes del inicio del proyecto. Metodologías innovadoras y efectivas de formación son adaptadas a las necesidades y posibilidades de los voluntarios comunitarios además del equipo del proyecto debe ser considerado para evitar el retraso de actividades críticas. El enfoque debe ser puesto en desarrollar las competencias y experiencia requeridas, así como asegurar que el voluntario esté física, mental y moralmente preparado para desarrollar su función. Jóvenes voluntarios son fuertemente alentados para liderar las secciones scouts y asumir las posiciones de liderazgo cuando sea posible.
 - Se recomienda tener una fuerte colaboración con escuelas primarias, secundarias y preparatorias locales y considerar la posibilidad de abrir una sección scout en sus instalaciones la cual sea apoyada por el grupo scout local. Actividades recurrentes de educación no formal que se enfocan en un tema específico son deseadas para maximizar las oportunidades de aprendizaje para beneficiarios no scouts. Toma de decisiones democráticas de actividades como foros de jóvenes y debates pueden ser promovidos y liderados por jóvenes scouts que han desarrollado habilidades de liderazgo y de administración de grupo. Vínculos con las comunidades son también fundamentales para facilitar la reinserción al sistema educativo formal.
 - Se recomienda identificar oportunidades de servicio a la comunidad que promuevan un sentido de utilidad, empatía y contribución, especialmente si la población objetivo está acostumbrada a recibir asistencia de gobierno o de otras instituciones. Durante los días festivos, los scouts son cuestionados no sobre lo que desean recibir, sino lo que desean brindar a su familia, amigos y comunidad.
 - Se recomienda que la implementación del método scout y del programa de jóvenes sea evaluado al menos una vez cada tres meses, según el ciclo de programa para



realizar cualquier ajuste necesario durante el siguiente ciclo de programa. La participación de los jóvenes necesita ser primordial en todos los niveles, principalmente en las estructuras de toma de decisiones democráticas para cada sección scout.

- Se recomienda que los voluntarios también tengan acceso a oportunidades de formación y calendarios de actividades de programa de jóvenes que complementen su servicio voluntario, actividades con oportunidades educativas para continuar su desarrollo personal, dentro y fuera del Movimiento Scout.
- Se recomienda que los padres de familia progresivamente participen, se involucren y se empoderen para asumir roles y responsabilidades específicas. Ellos son actores prioritarios para jugar un rol fundamental en la sustentabilidad de los grupos scout. Se les debe otorgar competencias específicas en administración, implementación de programa y gobernanza.
- Se recomienda que al menos dos representantes de las secciones de tropa y comunidad en cada grupo participen en un evento scout nacional cada año.



Innovación

Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.

- **Innovación.**

- **Buenas Prácticas**

- Se administró toda la documentación del proyecto con un sistema basado en la nube para la administración de contenidos. Esto fue parte de la administración de riesgos, la transición de liderazgo y las estrategias de colaboración.
- Se implementó un sistema interno de comunicación de dos vías a través de mensajes de texto que permitieron la comunicación con familiares, beneficiarios y voluntarios tanto para temas operacionales como programáticos.
- Se utilizaron sistemas de información geográficas para apoyar la toma de decisiones. Google *Earth* fue utilizado para este propósito dado que es gratuito, fácil de usar y tiene la capacidad de realizar análisis de múltiples capas.
- Se utilizó una plataforma de procuración de fondos en línea para dirigir campañas de movilización de recursos tanto a nivel nacional como internacional, incluyendo la posibilidad de programar pagos recurrentes.
- Alianza con el Tecnológico de Monterrey para instalar un centro virtual de aprendizaje en cada uno de los centros scout del proyecto.
- Se utilizaron radios digitales de alta frecuencia con botones de emergencia para reforzar las operaciones de campo. Este elemento mostró ser muy eficiente tanto para las operaciones en campo, como las realizadas en el centro de operaciones del proyecto, especialmente al responder a situaciones de emergencia y coordinar actividades al aire libre en lugares sin señal de telefonía celular. El proyecto brindó radios para quienes ocupaban los siguientes cargos: director del proyecto, jefes de área funcionales, gerentes de centro scout, asistentes administrativos de centro scout, staff de logística y coordinadora de participación comunitaria. Los radios también dieron un sentido de autoridad y protección cuando surgían situaciones de conflicto en las zonas de implementación del proyecto.
- Se utilizaron teléfonos inteligentes con capacidad GPS para rastrear la ubicación del equipo. También contaban con aplicaciones para situaciones de emergencia, y para lograr un rápido acceso a contenido y sistemas de administración.

- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.**

- Se recomienda que un sistema de administración scout o un sistema de administración de la información basado en una relación sólida de sistema de información Cliente/Constituyente (CRM por sus siglas en inglés) brinde apoyo a la administración de la membresía, programa de jóvenes, formación de adultos, administración de eventos, y funciones de gobernanza de la organización. *Accenture Development Partnerships* desarrollará un análisis de alternativas y costos de alto nivel para desarrollar ese sistema considerando Salesforce CRM, Microsoft Dynamics CRM, y una opción de desarrollo hecho a la medida. Las primeras dos opciones son apoyadas con aplicaciones externas y tienen la capacidad de ser escalados a un nivel regional o global. Este sistema brindaría apoyo invaluable a las funciones de monitoreo y evaluación del proyecto ESLV.
- Es recomendable que el sistema de administración de contenido sea escalado a un nivel nacional y funja como un sistema de administración del conocimiento para la organización. Adecuar políticas y procedimientos para su uso debe ser cuidadosamente desarrollada e implementada.
- Es recomendado que la organización considere el uso de un sistema de planeación de recursos de la organización (ERP por sus siglas en inglés) que permita relaciones con clientes y constituyentes, procuración de fondos, administración financiera para organizaciones sin fines de lucro, administración del gasto, administración de inventarios, planeación financiera, comercio en línea, reportes y estadísticas, y



cuenta con la capacidad de ser utilizado por oficinas en campo. Esto impulsaría la capacidad operacional del proyecto para optimizar los procesos de autorización para la procuración de bienes y servicios, incrementando la eficiencia y la eficacia, promoviendo una mayor transparencia y rendición de cuentas, y asegurando la conformidad con las reglas y regulaciones. Asegurar que antes de comprometerse en esta tarea, la organización tenga el apoyo del consejo nacional, sea liderado por el director ejecutivo, y tenga asignado suficientes recursos financieros y humanos para documentar procesos financieros y operacionales, así como un gerente de proyecto de TI y un especialista TI. Considerar las asignaciones de presupuesto para licencias, socios para la implementación nacional y administración del cambio.

- Es recomendado que un sistema interno de comunicación de dos vías SMS sea apoyado por la plataforma de UNICEF *rapid pro open source*, y coordinada con U-Report, especialmente si un código corto se hace disponible. Esto proveería ventajas programáticas, operacionales y de costo, mientras se contribuye a los procesos de consulta juvenil a diferentes niveles. El uso de la plataforma *rapid pro* debería ser considerado cuando se desarrolle el sistema de administración de la información.
- Es recomendado que el uso de la plataforma SIG Google *Earth* sea actualizada cada año para asegurar la relevancia de la información geo-referenciada. La capacitación debe ser brindada al equipo del proyecto para maximizar el uso de información para propósitos de toma de decisiones estratégicas.
- Se recomienda que cuando se use una plataforma de procuración de fondos, se haga un análisis previo de los donantes potenciales y los actores involucrados clave. Se descubrió que los voluntarios scouts no tienen la tendencia de donar a una causa scout diferente a la de su propio grupo scout. Plataformas de campañas de varios niveles son una buena alternativa para monitorear actividades de procuración de fondos y promover buenas prácticas en transparencia y rendición de cuentas.
- Es recomendado que a los centros virtuales de aprendizaje se les brinde suficiente promoción entre los miembros, y los números y el tipo de cursos completados para cada beneficiario sea cuidadosamente registrado. Un indicador con cursos y certificaciones completados por trimestre o semestre es deseable.
- Se recomienda que el equipo clave del proyecto use radios portables de alta frecuencia con botones de emergencia para apoyar las comunicaciones, operaciones, programa y sistemas de seguridad del proyecto. Estos radios deberían ser apoyados por un servicio de repetición local para asegurar la cobertura de todas las oficinas de campo. Se recomienda que al menos uno de los vehículos cuente un sistema de comunicación de radio con antena que pueda actuar como una repetidora en actividades al aire libre para mejorar la cobertura. Considerar una batería extra para radios portables.
- Se recomienda que el personal clave del proyecto utilice teléfonos inteligentes con cámara y capacidad GPS para apoyar las comunicaciones, operaciones, programa y sistemas de seguridad del proyecto. Considerar las previsiones presupuestales para el mantenimiento anual, incluyendo una batería de remplazo. Se recomienda que el director del proyecto y los jefes de área funcionales tengan la posibilidad de rastrear la localización de todos los dispositivos móviles para responder en caso de emergencia. El equipo de respuesta de emergencia del proyecto y los gerentes de centros scout deben tener acceso remoto al sistema de circuito cerrado de cámaras de seguridad. Evitar tener múltiples tecnologías de telefonía celular, ya que problemas de compatibilidad podrían surgir.
- No se recomienda abastecer al equipo del proyecto con un IPAD para apoyar el programa y operaciones del proyecto. Se observó que agregan poco valor.
- Se recomienda que el director del proyecto, los jefes de área funcionales y los gerentes de centros scout tengan acceso a una herramienta de administración del proyecto para apoyar las funciones de monitoreo de actividades.



Sustentabilidad

Buenas Prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.

- **Sustentabilidad**

- **Buenas prácticas.**

- Utilizar plataformas de medios sociales para apoyar las comunicaciones del proyecto para actores involucrados tanto internos como externos. Las plataformas más importantes son: página de Facebook, sitio web, YouTube, correo electrónico (vía MailChimp), Twitter, Blog de WordPress e Issuu. El boletín quincenal del proyecto y el blog eran redactados en inglés y español.
- Producir un manual de imagen del proyecto que integre todas las políticas de comunicación, así como las herramientas de uso de marca e imagen, además de las comunicaciones internas.
- Usar equipo de comunicaciones interno para producir contenido de video, organizar eventos públicos y documentar ejercicios de monitoreo y evaluación.
- Desarrollar monitoreo diario de medios en temas relacionados al Movimiento Scout, niños, juventud, educación, salud, seguridad y derechos humanos. Esta herramienta fue clave para la toma de decisiones estratégicas y las relaciones públicas.
- Organizar oportunidades de comunicación interna a través de eventos y actividades.
- Equipo, voluntarios y beneficiarios capacitados para entrevistas en medios y hablar en público.
- Procedimientos desarrollados para elementos de comunicación específicos, como el sitio web, diseño de boletín por correo electrónico y programación.
- Desarrollar un análisis de involucrados para la prevención de la violencia, juventud y ambientes educativos en las zonas de intervención del proyecto. Esto sirvió como una herramienta guía para la planeación estratégica, alianzas y participar en comités especializados multisectoriales. Nuestra organización jugó un rol líder durante la duración del proyecto.
- Se coordinaron varias visitas de campo de autoridades locales, estatales, nacionales e internacionales a las zonas de intervención.
- Se implementaron varias campañas de procuración de fondos nacionales e internacionales. Se realizó un análisis para comprender las dinámicas de donación dentro de la organización scout.
- Coordinar un programa de voluntariado internacional que movilice voluntarios locales, nacionales e internacionales, tanto para scouts como no scouts, apoyar las operaciones y las funciones de implementación de programa del proyecto por periodos con un rango de entre una semana y nueve meses.
- Administrar una casa de voluntariado con una capacidad de hospedar a 12 voluntarios, monitorear su seguridad y protección, y brindar espacios confortables para la nutrición y la recreación. Ofrecer la posibilidad de ofrecer transportación de la casa a los centros scouts y viceversa.
- Promover el programa de voluntariado internacional en eventos scout locales, nacionales e internaciones, así como una página de Facebook.
- Se realizó una alianza con Scouts y Guías de Francia para recibir voluntarios del programa de servicio cívico francés, así como con la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Se aplicó un proceso de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación para voluntarios. También se evaluó su satisfacción con el proyecto.

- **Lecciones aprendidas y recomendaciones**

- Se recomienda realizar encuestas de comunicación en los polígonos donde se desarrolla el proyecto para identificar sus canales preferidos de comunicación, especialmente entre jóvenes y sus padres.



- Se recomienda diseñar una estrategia de comunicación que defina mensajes claros acerca del propósito principal de proyecto, sus metas y un llamado a la acción, a la vez que brinde capacitación en medios para los representantes del proyecto, el equipo de voluntariado, los beneficiarios y los padres de familia que funjan como voceros.
- Se recomienda mantener a los actores involucrados y externos informados acerca de los avances del proyecto a través del boletín quincenal y campañas periódicas.
- Se recomienda tener los canales de comunicación vinculados entre sí para lograr comunicaciones coherentes, y alinearse a la estrategia de comunicaciones del proyecto.
- Se recomienda que los elementos de marca e imagen estén claramente definidos y aprobados al inicio del proyecto, así como tener los derechos intelectuales debidamente registrados.
- Se recomienda abastecer a los ejecutivos de comunicación con el *software* requerido y el equipo necesario para producir materiales de comunicación interna. Se recomienda tener una colaboración cercana con una agencia de marketing que pueda acompañar al proyecto durante su ciclo de vida para ayudar a reducir la curva de aprendizaje del Movimiento Scout y pueda ayudar a retomar productos previos exitosos y sus lecciones aprendidas.
- Se recomienda contar con kits de comunicación preparados con folletos informativos y materiales promocionales para invitados especiales durante las visitas de campo al proyecto. Estos paquetes deben estar disponibles tanto en español como inglés.
- Se recomienda contar con el equipo adecuado y el material para realizar campañas de marketing social, reclutamiento, movilización de recursos o sensibilización. El equipamiento base incluiría stands portátiles promocionales, equipo de audio, jingles o comerciales para radio, material promocional y un conjunto de juegos interactivos para involucrar a las audiencias.
- Se recomienda tener el kit de comunicación preparado y actualizado al menos una vez cada 6 meses con información acerca de la organización, el proyecto y sus metas, los resultados alcanzados, las actividades clave que están en marcha y un claro llamado a la acción. Las entrevistas en medios deben ser buscadas activamente para consolidar la imagen pública de la organización.
- Se recomienda tener al menos un video, una presentación en keynote y un folleto del proyecto, así como una presentación en keynote temática para audiencias externas y una presentación keynote técnica para audiencias internas. Talleres y actividades de sensibilización para jóvenes son también recomendables como un valor agregado para eventos scout y otros canales de educación no formal. Buscar oportunidades para presentar el proyecto en universidades, conferencias, congresos, eventos scouts y otros eventos es recomendado.
- Se recomienda tener preparado un plan de comunicación para crisis que sea ensayado al menos una vez por año. Este plan debe considerar a los potenciales actores involucrados tales como los miembros de la familia de una víctima, autoridades locales, provincia scout, oficina scout nacional y el presidente nacional. Las comunicaciones oficiales deben centralizarse y ser programadas; un equipo de manejo de crisis debe contar con roles y responsabilidades durante escenarios de crisis. El apoyo especializado debe estar rápidamente disponible, esto incluye auxilio médico, legal, psicológico, de aseguradora y con contactos oficiales en el gobierno. El apoyo psicológico debe tener un importante componente de apoyo brindado tan pronto como sea posible por la organización para voluntarios afectados, víctimas y sus familias.
- Se recomienda tener una clara agenda y un propósito mientras se participa en comités, grupos de trabajo y grupos especializados multisectoriales. Se recomienda que los scouts respalden con experiencia internacional y nacional la construcción de oportunidades locales.



- Se recomienda que un plan de movilización de recursos sea claramente aprobado al inicio del proyecto y promovido al más alto nivel de la dirección ejecutiva y por el consejo de la organización para obtener apoyo de donantes privados y otras organizaciones. El equipo de procuración de fondos del proyecto se debe enfocar en el apoyo financiero y técnico proveniente de cooperación internacional y en el logros de la sustentabilidad financiera local. En cualquier caso, las políticas, procedimientos y herramientas deben ser definidas con facilidad, de forma simple y transparente para que el apoyo a la organización esté disponible y los datos de los donantes sean integrados a una plataforma GRC.
- Se recomienda establecer formalmente programas de voluntariado nacional e internacional con otras organizaciones scouts, así como con organizaciones que promueven el voluntariado internacional.

Alianzas Estratégicas

Tipos de Alianzas

1. Memorando de Entendimiento (ME)
2. Acuerdo de Cooperación (AC)
3. Acuerdo de Implementación (AI)
4. Servicio Social (SS)
5. Acuerdo de Descuento (AD)
6. Otros Legales (OL)
7. Otros no Legales (ONL)

Alianzas

- **Sociedad Civil**
 - México Evalúa (ME).
 - Indaba Network (MU y AC).
 - Fundación Entjuanarte (AI).
 - Casa de las Ideas* (MU y AC).
 - Jóvenes con rumbo* (MU y CA).
 - Ángeles Psicológicos* (MU y CA).
- **Academic Sector**
 - Tec de Monterrey (AC).
 - Cetys (MU y AC).
 - Colef (MU y AC).
 - Universidad del Desarrollo Profesional (MU y SS).
 - Universidad del Tercer Milenio (MU y SS).
 - UABC (SS).
 - Cecyte Las Águilas (SS).
 - Cecyte Cachanilla (SS).
- **Private Sector**
 - IOS Offices (AD).
 - Netsuite** (AD).
 - Box (AD).
- **Other**
 - Granjas Familiares Private Agreement for Use of Property (OL)
 - Mariano Matamoros Public Agreement for Use of Property. (OL)
 - Authorization for International Volunteer Program:
 - COBACH (ONL).
 - Universidad Xochicalco (ONL).
 - UTT (ONL).
 - Humanitas (ONL).
 - ITT (ONL).

*Estos acuerdos están actualmente en proceso de revisión por la contraparte.

**Este acuerdo fue terminado antes por solicitud de Scouts de México.



Desarrollo Institucional

Buenas prácticas, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones.

Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional³⁰

La Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional de USAID (OCA por sus siglas en inglés) está basada en el objetivo de permitir el aprendizaje organizacional, el trabajo en equipo y una evaluación auto-reflexiva con cada organización aliada. Esta herramienta está adaptada para identificar áreas de necesidad en la administración de sistema, desempeño de proyecto, desempeño de programa y trabajo en red, así como el reforzamiento de prácticas organizaciones saludables. Esta fotografía instantánea promueve un diálogo sano enfocado en áreas de la organización y lleva al desarrollo de un plan de acción que identifica áreas de alta prioridad, siguientes pasos, identificación de responsabilidades de equipo, fecha de término estimadas y apoyos adicionales identificados. A través del uso regular de OCA, un plan de implementación-acción asociado y el apoyo para oportunidades de capacitación, asesoría y mentoría han demostrado un incremento en el fortalecimiento de la autosuficiencia y sustentabilidad de los aliados.

- **Gobernanza**

- **Buenas prácticas.**

- Se desarrolló un plan estratégico con cuatro áreas clave: impacto social, innovación, sustentabilidad y desarrollo institucional, alineados a los ejes prioritarios a nivel nacional: liderazgo, orientación al beneficiario, estandarización de procesos y recursos financieros, así como los del Movimiento Scout: involucramiento juvenil, métodos educativos, diversidad e inclusión, impacto social, comunicaciones y relaciones externas, y gobernanza.
- Se desarrolló un análisis legal, fiscal y las implicaciones de procedimientos de Scout de México al realizar una campaña de procuración de fondos a nivel internacional. Deloitte³¹ realizó este análisis antes de comenzar la campaña para asegurarse que el estatus legal de la organización no fuese puesto en riesgo, y que la organización se encontraba en pleno cumplimiento de las reglas y regulaciones desprendidas de las recientes reformas fiscales en México.
- Se estableció una cadena de mando para asegurar la continuidad de las actividades programáticas y operacionales durante la ausencia de cualquier miembro del equipo, incluyendo el director del proyecto.
- Se delegaron responsabilidades de tal forma que el equipo de alto nivel del proyecto tuviese la capacidad de asumir cualquier responsabilidad necesaria durante transiciones del proyecto.
- Se llevaron a cabo exitosas transiciones de liderazgo y se minimizó la pérdida de capital de conocimiento al usar el sistema de administración de contenido.
- Se desarrolló una propuesta para la transformación de la función de recursos humanos de la organización (para ejecutivos pagados y voluntarios), incluyendo elementos tales como estructura organizacional, descripciones de puesto, brechas entre la estructura existente y la ideal, valoración de posiciones existentes, equidad y competitividad, brechas entre la actual y la ideal compensación, modelo de competencias, cima organizacional, evaluación del rendimiento, reclutamiento, evaluación, desarrollo personal, retención. Mercer³² desarrolló esta propuesta.

- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

³⁰ Para saber más acerca de la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional de USAID consultar : <http://goo.gl/IVEcCA> (USAID, 2014)

³¹ "Deloitte" es la marca bajo cual decenas de miles de profesionales dedicados en firmas independientes alrededor del mundo colaboran para proveer auditoría, consultoría, consejería fiscal, administración de riesgos, impuestos y servicios relacionados a clientes selectos. Más información disponible en www.deloitte.com

³² Mercer es una consultora global líder en talento, salud, retiro e inversiones. Mercer ayuda a clientes alrededor del mundo a mejorar la salud, bienestar y desempeño del activo más importante- su gente.



- Se recomienda que la organización tenga como parte de su visión, el llegar a zonas vulnerables y poblaciones en riesgo con una clara comprensión del nivel organizacional, humano y financiero que se debe involucrar en esas áreas.
- Se recomienda contar una estrategia de gobernanza y una estructura funcional a niveles operacionales, tácticos y estratégicos que garanticen que al menos un miembro de la estructura organizacional clave (comisión de vigilancia, consejo nacional, equipo ejecutivo nacional, provincia scout, equipo ejecutivo del proyecto) está adecuadamente informado y/o involucrado en los procesos administrativos estratégicos del proyecto. Esto debería incluir comunicación efectiva y mecanismos de resolución de conflictos, así como una clara descripción de los roles, responsabilidades y niveles de autoridad de los actores involucrados en la administración y operación del proyecto. Una muestra de este sistema sería:
 - Comité de la Dirección Ejecutiva – Se reúne al menos una vez al trimestre.
 - Miembros Propuestos: Presidente Nacional; Tesorero Nacional; Miembro del Consejo Nacional; Presidente de la Comisión de Vigilancia; Director Ejecutivo; Director del proyecto.
 - Funciones: Brindar orientación/dirección a las iniciativas de cambio estratégicas; monitorear el progreso del proyecto; resolver dificultades que escalen del proyecto al comité nacional; aprobar propuestas al proyecto; presupuesto anual y planes de trabajo anuales; tomar decisiones clave.
 - Comité de Dirección del Proyecto – Se reúne mensualmente
 - Miembros Propuestos: Director Ejecutivo; Subdirector Ejecutivo (si aplica); Director de Proyecto; Director de Finanzas y Operaciones; Director de Métodos Educativos; Director de Desarrollo Institucional; Director de Comunicaciones.
 - Funciones: Resolver problemas del núcleo del equipo del proyecto; monitorear el progreso del equipo; alineación del proyecto e integración con otros proyectos; escalar problemas no resueltos al Comité de la Dirección Ejecutiva.
 - Equipo de Administración del proyecto – Se reúne semanalmente.
 - Miembros Propuestos: Director del proyecto y Jefes de áreas funcionales.
 - Funciones: Resolver problemas del día a día del proyecto; escalar problemas no resueltos al Comité de Dirección del Proyecto; planear y monitorear las líneas de trabajo.
- Se recomienda establecer planeación de la sucesión y mecanismos de transición de liderazgo a los niveles más altos para garantizar la continuidad programática y operacional del proyecto a pesar de cambios en los directores ejecutivos.
- Se recomienda resaltar la relevancia de competencias en lenguaje inglés en las posiciones clave de liderazgo en la organización para realizar las previsiones adecuadas que reduzcan las barreras de lenguaje en los procesos de toma de decisiones.
- Se recomienda implementar la propuesta de transformación de los recursos humanos presentada por Mercer.
- **Administración**
 - **Buenas Prácticas**
 - Desarrollar políticas, procedimientos y herramientas para garantizar el cumplimiento con las reglas y regulaciones de USAID³³ relacionadas a la administración, recursos humanos, financieros, administración organizacional, administración de proyecto y de programa, como fue establecido en el Acuerdo de Cooperación. Deloitte realizó un análisis de las políticas, procedimientos y herramientas desarrolladas como parte del

³³ Especialmente aquellas establecidas en ADS 303, Circular OMB A 122, y la regulación aplicable.



proyecto que podrían ser escaladas a un nivel nacional para fortalecer la capacidad administrativa de la organización.

- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de viaje.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de adquisiciones.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de control de activos.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de marca e imagen.
- Se utilizó un acceso remoto para conectar el software de contabilidad de la organización entre el área de operación y finanzas del proyecto y la oficina de administración y finanzas de la organización.
- Se utilizó un sistema de administración de contenido para garantizar que toda la administración de la documentación fuera almacenada en la nube³⁴ y lista para acceder a ella para consulta, revisiones, auditorías o procesos operacionales.

o **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

- Se recomienda que toda la organización tenga documentado procesos administrativos de adquisiciones, recursos humanos, viajes, control de activos y financiamiento para operaciones en el terreno antes de participar en una convocatoria de un proyecto de cooperación internacional. Después de haber obtenido un apoyo, el nivel estratégico del equipo de gobernanza deberá aprobar las políticas, procedimientos y herramientas utilizados en el proyecto, los cuales no deben ser diferentes de aquellos aplicados para la administración general de la organización, y sólo deberían ser complementados con aquellos aplicables a las reglas y regulaciones de los donantes.
- Es recomendable que la aplicación de la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional de USAID sea facilitada por un consultor independiente, para tener una clara comprensión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en los sistemas de administración antes de la implementación de un plan de cooperación internacional. Desarrollar un plan de implementación-acción que identifique el producto de mínimo valor requerido para exitosamente administrar un proyecto de cooperación internacional. Considerar el uso de tecnologías de información y de comunicación para apoyar los elementos de capacidad organizacional.
- Se recomienda garantizar la disponibilidad de la documentación de políticas y procedimientos de viaje, adquisiciones, balance de cuenta de cheques, administración de caja chica, utilización de tarjeta de crédito corporativa y reembolsos, así como herramientas operativas tales como: cuenta de caja chica, tarjeta de crédito corporativa, chequera y banca en línea.
- Se recomienda asignar los recursos humanos necesarios para mantener las responsabilidades de contabilidad actuales, así como la segregación de funciones en la oficina scout nacional mientras se responde a las necesidades administrativas del proyecto. Los recursos para este propósito pueden ser considerados directamente como costos indirectos, dependiendo de la cantidad de tiempo dedicada al proyecto. Considerar las ventajas y desventajas operaciones, legales y fiscales de registrar una oficina que funja como sucursal ante las autoridades gubernamentales o si el proyecto debe ser considerado como una asignación de misión temporal.

• **Recursos Humanos**

o **Buenas Prácticas**

- Se desarrollaron descripciones de puesto para el equipo del proyecto, voluntarios y pasantes; las descripciones de puesto fueron incluidas en los procesos de

³⁴ Almacenamiento en la nube es un modelo de almacenamiento donde la información digital es resguardada en espacios lógicos, el almacenamiento físico se esparce a través de múltiples servidores (con frecuencia en diferentes ubicaciones), y el ambiente físico es típicamente controlado y administrado por una compañía de alojamiento. Estos proveedores de almacenamiento en la nube son responsables de mantener la información disponible y accesible, y el ambiente físico protegido y en funcionamiento (Contributors, 2015)



reclutamiento y formación y distribuidas al equipo relevante. Tanto el equipo como la organización cuentan con el archivo con las descripciones de puesto.

- Se desarrollaron lineamientos para el reclutamiento y la conducción del proceso consistentemente con la transparencia. El proyecto cuenta con fuertes aproximaciones para retener al equipo y oportunidades para crecimiento de carrera cuando están disponibles.
 - Se cubrieron todas las posiciones con personas calificadas y habilidosas para su puesto. Las vacantes disponibles fueron rápidamente cubiertas y no surgieron problemas significativos. El uso de Linked In, medios sociales, y plataformas de empleo de universidades para propósitos de reclutamiento demostró ser útil. Se priorizó el conjunto de habilidades adecuadas y la experiencia por encima de ser un miembro del Movimiento Scout, lo cual fue una estrategia exitosa, excepto para aquellas posiciones que requerían directamente la implementación del programa educativo scout. Se realizaron entrevistas de salida para quienes finalizaron su misión en el proyecto.
 - Se desarrollaron políticas de personal que incluyeron políticas y prácticas de puntualidad. Se utilizó un reloj checador biométrico y Google *Calendar* para monitorear las actividades clave del plan de trabajo.
 - Se desarrolló una propuesta para la transformación de la función de recursos humanos de la organización (para ejecutivos pagados y voluntarios), en la que se incluyeron elementos como estructura organizacional, descripciones de puesto, brechas existentes entre la estructura existente y la ideal, evaluación de las posiciones existentes, equidad y competitividad, brechas entre la actual y la compensación ideal, modelo de competencias, clima organizacional, evaluación del desempeño, reclutamiento, evaluación, desarrollo del personal, retención. Mercer desarrolló esta propuesta.
 - Se utilizaron reportes basados en resultados para posiciones clave para brindar la flexibilidad necesaria para conducirse en campo o en operaciones estratégicas.
 - Se mantuvo los CV's del equipo y la documentación salarial archiva y actualizada para propósitos de propuestas. Cambios en el equipo de trabajo fueron incluidos, con su actualización correspondiente.
 - Se documentaron los beneficios para el equipo en un manual de políticas equitativamente aplicado.
 - Se coordinaron revisiones periódicas al desempeño con sus respectivas compensaciones.
 - Se implementó un proceso de evaluación del desempeño del equipo, cambio organizacional y satisfacción al menos una vez al año.
 - Se reclutó a un equipo diverso en términos de género, geográficos y de edad, así como respecto a sus habilidades técnicas y antecedentes.
 - Se entrenaron voluntarios y pasantes para las tareas que le fueron asignadas y se evaluó regularmente su desempeño. Se proveyó retroalimentación y su contribución fue significativa.
 - Se realizaron retiros internos, sesiones de retroalimentación, así como actividades de liderazgo y construcción de equipo.
 - Se tomaron en consideración las etapas de construcción de equipo, formación, tormenta, normalización, actuación y aplazamiento de responsabilidades para conducir cambios organizaciones en las etapas claves del proyecto.
 - Se motivó al equipo para tomar descansos periódicos y periodos de recuperación para evitar el desgaste y mantener un adecuado nivel de salud mental.
- **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**
- Se recomienda brindar efectivo apoyo psicosocial y monitorear al equipo del proyecto para evitar desgaste por estrés debido a sobrecarga de trabajo y a la constante implementación de programa en condiciones en riesgo.



- Se recomienda entregar las descripciones de puesto para todos los voluntarios y pasantes, así como la revisión y actualización de las existentes para el equipo.
 - Se recomienda revisar los enfoques para la retención del equipo, así como conducir entrevistas semi-estructuradas y/o cuestionarios para quienes dejan sus cargos.
 - Se recomienda realizar evaluaciones psicológicas como parte del reclutamiento y procesos de evaluación continua. Este elemento mostró ser útil para tener una comprensión holística de la capacidad de los candidatos para integrarse con el equipo y conducir eficientemente el trabajo en campo en condiciones de riesgo. Estas evaluaciones no son únicamente necesarias durante el proceso de reclutamiento, también en periodos acorde a las recomendaciones de la especialista en atención psicosocial.
 - Se recomienda que las políticas de evaluación del equipo y los instrumentos sean consistentes entre la oficina nacional y la del equipo del proyecto, así como la racionalidad para la entrega de bonos de productividad.
 - Se recomienda utilizar hojas de tiempo para diferentes funciones y reportes basados en resultados para otros, así como realizar análisis periódicos de asistencia y administración del tiempo en el equipo, para identificar potenciales necesidades y ajustes para supervisión.
 - Se recomienda desarrollar una racionalidad clara para determinar los salarios del equipo, como el grado y el rango de pago que sea consistente para todo el equipo de la organización y periódicamente revisado. Cualquier incremento en el pago debería seguir un marco referencial de sueldos y/o políticas de incremento de pagos. Revisiones de desempeño y periodos de pago deben ser coordinados.
 - Se recomienda contratar a un consultor de recursos humanos o a una firma para revisar el desempeño periódicamente, clima organizacional y evaluaciones de satisfacción para proteger al equipo y a los voluntarios. Se deben producir reportes y programar sesiones de retroalimentación.
 - Se recomienda asegurar el adecuado registro geográfico al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
 - Se recomienda contratar a un gerente de recursos humanos para brindar apoyo en lo relacionado a reclutamiento, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, apoyo psicosocial, clima organizacional, y cambio organizacional en la asociación.
 - Se recomienda dedicar suficientes recursos para garantizar la evaluación psicosocial, apoyo y monitoreo del equipo del proyecto.
 - Se recomienda brindar suficiente descanso y días de recuperación adicionales a los días de vacaciones, para promover un adecuado estado de salud físico y mental. El uso de estos días debería ser obligatorio.
 - Se recomienda asignar recursos para periódicamente construir equipo, liderazgo, manejo de stress, recomendación y ejercicios de construcción de confianza para el equipo del proyecto y voluntarios.
 - Se recomienda contratar una firma de contabilidad para conducir el cálculo de los costos de salario real para la organización, considerando los impuestos, beneficios adicionales y oficiales, bonos, y potenciales aumentos de sueldo dentro del presupuesto del proyecto acorde al Manual de Recursos Humanos. La previsión de una póliza de seguro médico privado es recomendada para el equipo del proyecto debido a riesgos inherentes de salud y seguridad en las zonas de intervención del proyecto.
 - Implementar la propuesta de transformación de recursos humanos realizada por Mercer.
- **Finanzas**
 - **Buenas prácticas**
 - Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas relacionadas al control financiero.



- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de documentación financiera. Un sistema de administración del contenido fue utilizado para garantizar que la documentación financiera fuera completa, constantemente revisada y actualizada.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de auditoría. Exitosamente se completó la revisión financiera y los procesos de auditoría de acuerdo con los estándares de USAID.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas para los reportes financieros. Mensualmente se enviaron reportes de gasto, liquidaciones y solicitudes de anticipo/reembolso a USAID. Se entregaron los reportes financieros específicos cuando fueron solicitados por USAID o Scouts de México.
- Se desarrollaron políticas, procedimientos y herramientas de costo compartido. Scouts de México y USAID cumplieron con los compromisos de costo compartido del proyecto.
- Se determinó la tasa de costos indirectos para 2012, 2013, 2014 así como la racionalidad y sus procedimientos en conformidad con las reglas y regulaciones de USAID. Deloitte apoyó a Scouts de México en la determinación de esas tasas y en el desarrollo de la racionalidad.
- Se estableció una cercana coordinación con la comisión de vigilancia de la Asociación de Scouts de México para garantizar el cumplimiento de los requisitos de auditoría de USAID. Se organizaron visitas de campo y coordinación periódicamente.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda que la oficina scout nacional tenga adecuado equipamiento, capacitación y recursos humanos para utilizar información financiera digitalizada en coordinación el área de operación y finanzas del proyecto.
 - Se recomienda que la organización implemente revisiones financieras digitales y autorice procesos para garantizar la consistencia y la conformidad con las políticas y procedimientos existentes, así como la identificación de oportunidades de optimización mientras se mantiene el nivel deseado de control interno y supervisión. La simplificación de procesos de autorización de gastos en elementos presupuestados aprobados para garantizar la operación es deseable.
 - Se recomienda que el proyecto tenga la capacidad de realizar pagos en elementos aprobados del presupuesto.
 - Se recomienda definir políticas y procedimientos claros para los reportes financieros internos con el fin de evitar retrasos en su revisión y firma.
 - Se recomienda que la estructura estratégica de gobernanza del proyecto tenga una clara comprensión de los costos indirectos y mecanismos de costo compartido.
 - Se recomienda que las políticas, procedimientos y herramientas de administración, recursos humanos, financieros, administración organizacional, programa y administración de proyecto desarrollada sean parte del proyecto, y aplicable en general a la organización al ser escalada a un nivel nacional.
- **Desarrollo Organizacional**
 - **Buenas Prácticas**
 - Se desarrolló un plan estratégico que contempla el principal propósito de ESLV, basado en una revisión de las fortalezas y debilidades de la organización, el ambiente externo y las necesidades de los beneficiarios. Se establecieron áreas prioritarias y objetivos medibles, y se usó para referencia en la toma de decisiones y planeación operacional. Se revisó periódicamente para realizar ajustes relevantes.
 - Se desarrollaron planes anuales de trabajo³⁵ con metas establecidas, líneas de tiempo, responsabilidades e indicadores. Se vincularon con el presupuesto del proyecto y se desarrolló con la participación del equipo.

³⁵ También conocidos como Planes de Implementación Anual.



- Se realizó una evaluación de medio término del proyecto que proporcionó instrumentos para realizar ajustes en la estrategia clave organizacional y programática en el desempeño del proyecto.
- Se estableció una rutina para involucrar al equipo en la modificación de políticas, procedimientos, programas o planes existentes para realizar modificaciones y ajustes programáticos o administrativos durante la ejecución, y para involucrar al equipo en la implementación del cambio y la respuesta a él. También se dio una revisión al proceso de monitoreo para la implementación de revisiones.
- Se dieron vinculaciones activas con organizaciones externas, que compartieron sus conocimientos y experiencias para los procesos internos, aplicando las mejores prácticas al programa.
- Se compartieron las mejores prácticas y perspectivas técnicas relacionadas al modelo de prevención ESLV con otras organizaciones a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Se consolidó completamente y se actualizó la información de todos los actores involucrados trabajando en la misma zona geográfica y áreas técnicas, estableciendo acuerdos de cooperación. Los actores involucrados participaron en eventos de resultados anuales y brindaron retroalimentación relacionada a las actividades relevantes, estrategias y oportunidades.
- Se identificaron los recursos necesarios para la implementación exitosa de programa basado en el análisis de su funcionamiento, identificando proveedores de recursos y desarrollando un plan para obtenerlos. Más de \$800,000 USD fueron otorgados a través de descuentos, fondos y donativos en especie.
- Se desarrolló una comunicación abierta y regular entre la administración y el equipo para intercambiar ideas y discutir la administración, el programa o problemas técnicos. El equipo iniciaba las discusiones, contribuyendo ideas y sintiéndose comfortable enfrentando dificultades. Los siguientes mecanismos de comunicación fueron particularmente útiles:
 - Juntas semanales de pie del equipo realizando un rápido resumen de los resultados conseguidos (no actividades realizadas), barreras internas y externas encontradas, así como la importante colaboración interfuncional requerida por cada área. El espacio fue utilizado a su vez para públicamente reconocer a otros colegas por su apoyo o desempeño, se hacían preguntas relativas a problemas organizacionales, o preocupaciones que afectaban al proyecto.
 - Juntas semanales por área funcional hacían énfasis en la coordinación operacional y en la supervisión para alcanzar los resultados programados. Estas juntas también fueron utilizadas para identificar necesidades entre diferentes áreas que podían ser solicitadas por los jefes de cada áreas funcional. Esta junta también se utilizó para crear una colaboración cercana entre las áreas. El personal de otras áreas funcionales podía ser invitada si se consideraba necesario.
 - Semanalmente las juntas por área funcional se enfocaron en identificar el estatus de los indicadores clave de desempeño y sus resultados esperados, a la vez que se promovía la colaboración interfuncional y la coordinación. Estas reuniones fueron sustituidas por juntas con necesidades específicas con uno o más jefes de área funcional. Este esquema resultó más efectivo a un nivel superior.
 - Reuniones trimestrales de equipo para revisar el desempeño y discutir ajustes estratégicos. En estas reuniones los recursos humanos y administración organizacional concerniente fueron identificados y solucionados.
 - Reuniones de planeación anual para dirigir ejercicios de aprendizaje organización y procesos de planeación estratégica por área funcional. Esta



- serie de reuniones tuvieron el propósito de trasladar la estrategia a planes operacionales.
- Otras herramientas de comunicación de apoyo fueron el correo electrónico, whatsapp, radios de alta frecuencia, teléfonos celulares y salas de juntas virtuales. El proyecto tuvo un fuerte política de "todo por escrito" para promover la transparencia, rendición de cuentas y la rastreabilidad.
- Se buscaron y respetaron las ideas del equipo en los procesos de tomas de decisiones, los cuales fueron compartidos con un sentido de responsabilidad, transparencia y propiedad.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Es recomendable contar el apoyo de organizaciones líderes para identificar y perseguir fuentes alternativas de financiamiento e impulsar campañas de procuración de fondos.
 - Se recomienda que los documentos estratégicos del proyecto y los reportes sean rápidamente traducidos al español y compartidos con los actores involucrados apropiados para eliminar barreras relacionada al lenguaje que puedan afectar la participación o involucramiento. El equipo del proyecto debe tener la capacidad de traducir de inglés a español y viceversa.
 - Es recomendable la calendarización de los procesos de planeación estratégica para asegurar la implementación a tiempo de los planes de trabajo anuales. Estos procesos de planeación estratégicos deben evolucionar a tiempo acorde a la etapa de construcción de equipo del proyecto.
 - Se recomienda delegar la responsabilidad del diseño, actualización y la utilización de pizarras visuales para el monitoreo y evaluación de las áreas funcionales. El jefe de monitoreo y evaluación debe también asegurar la adecuación de la capacitación para el personal de campo a fin de mantener esas pizarras virtuales en sus respectivas áreas de trabajo.
 - Se recomienda que, en cooperación con la provincia scout, un plan de relaciones públicas que incluya análisis de involucrados, formación de relaciones externas, diseño e implementación de la estrategia de relaciones, mecanismos de comunicación interna y roles claros y responsabilidades sean desarrolladas.
- **Administración de Programa**
 - **Buenas prácticas**
 - Asegurar el constante cumplimiento de los reportes y la aprobación de requerimientos establecidos por USAID en su Acuerdo de Cooperación y Provisiones Estandarizadas.
 - Establecer políticas y procedimientos para firmar acuerdos de colaboración incluyendo subvenciones. Subvenciones formales fueron creados con aliados y se les brindó la orientación apropiada. Estos sub-concesiones incluían todos los reportes necesarios y se desarrolló la apropiada supervisión.
 - Se documentó tanto cuantitativamente como cualitativamente el progreso de los planes de trabajo, incluyendo una revisión de los objetivos y estrategias, facilitando factores y barreras, lecciones aprendidas y mejores prácticas, reportes de indicadores de resultados de programa. El proyecto utilizó información para revisar estrategias con el equipo y los actores involucrados. La información fue producida trimestralmente y cargada en sus correspondientes depósitos de conocimiento.
 - Se participó en espacios locales, nacionales e internacionales para dar forma a la visión del sector de prevención del crimen. El proyecto tuvo influencia en el ambiente de prevención de la violencia en Tijuana y en Scouts de México.
 - Se establecieron procesos de planeación participativa y toma de decisiones que involucraron a familias y comunidades. Sus puntos de vista fueron consistentemente integrados dentro del programa diseñado para mejorar la implementación y sus resultados. La comunidad fue movilizada para participar activamente en las actividades de programa.



- Se consideró la cultura local y los temas de género al programar actividades; la cultura observada y el enfoque de género fue importante para el éxito del programa y se desarrollaron estrategias específicas para la resolución de conflictos de género. El empoderamiento femenino fue propiciado en todos los niveles del proyecto ESLV.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda delegar apropiadamente la redacción de los reportes trimestrales de programa, así como la definición de las fechas límites establecidas para la implementación de la evaluación y monitoreo de los datos de programa. El equipo del proyecto debe tener la capacidad técnica de redactar reportes trimestrales en inglés y español.
 - Se recomienda asignar los recursos técnicos, humanos y materiales necesarios para optimizar los procesos de recolección de datos. El plan de monitoreo y evaluación incluye un detallado análisis de recomendaciones concernientes al área.
 - Se recomienda proveer a los actores involucrados internos con la capacitación adecuada para las reglas y regulaciones de USAID.
- **Administración de Programa**
 - **Buenas Prácticas**
 - Se obtuvo aprobación del plan de trabajo y el presupuesto por parte de USAID y Scouts de México, así como el presupuesto para ajustes organizacionales.
 - Se recibieron periódicas supervisiones de campo por parte de USAID y Scouts de México, y los resultados fueron discutidos con el equipo técnico y administrativo.
 - Se desarrollaron estándares para ejecutivos, administración de programa y operativa. El equipo estaba consciente de esos estándares y los utilizaba apropiadamente.
 - Se desarrolló un plan de monitoreo y evaluación como fue requerido. Los datos de actividades de programa estaban disponibles y fueron regularmente utilizados para dar seguimiento al monitoreo, ajustes al programa y la planeación, así como la determinación del progreso hacia el alcance de las metas establecidas.
 - Se condujo una evaluación interna del sistema de monitoreo y evaluación para capitalizar las buenas prácticas y lecciones aprendidas. Esto resultó en la matriz interna de resultados utilizada para referencias internas del desarrollo de indicadores de producto.
 - Se establecieron expectativas de desempeño y un sistema que comparó el desempeño con los estándares, tomando la satisfacción del beneficiario en consideración e incluyendo un análisis de brechas y debilidades que tuvieron acción durante el proceso de planeación para enfrentar esas brechas o debilidades.
 - **Lecciones aprendidas y recomendaciones**
 - Se recomienda que la estructura de gobernanza apruebe un plan de supervisión detallando las responsabilidades de supervisión y las fechas de las visitas de campo.
 - Es recomendable simplificar los indicadores de proyecto y asegurarse que cuenten con una sólida combinación de elementos cuantitativos y cualitativos a través de la línea del tiempo. Es altamente recomendado el establecimiento de sólidas líneas de base y la existencia de grupos de beneficiarios que pueden ser medidos constantemente a través del tiempo.
 - Es recomendado el realizar una evaluación externa de medio tiempo del sistema de monitoreo y evaluación. Una evaluación final de desempeño del proyecto y la posibilidad de una evaluación de impacto de acuerdo al tamaño, consistencia y espacio de tiempo de diferentes conjuntos de datos.



Herramienta Global de Evaluación y Apoyo³⁶

La Herramienta Global de Evaluación y Apoyo es un estándar de calidad propiedad de la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) que evalúa la conformidad de una Organización Scout Nacional (OSN) hacia las mejores prácticas internacionales en buena gobernanza y calidad en el Movimiento Scout. Este estándar fue desarrollado en colaboración con SGS (Las siglas en francés de la Sociedad General de Vigilancia), la compañía líder a nivel mundial en inspección, verificación, evaluación y certificación de auditoría, con un buen registro en auditorías de OSN's. Está basada en la consolidación de requerimientos que son específicos al Movimiento Scout, y a la mejor administración de gobernanza y a las mejores prácticas de la SGS y el estándar comparativo de OSC's.

El propósito del estándar GSAT es servir como una referencia a las mejores prácticas de las OSN's, y su aplicación permite a esas organizaciones evaluar sus fortalezas y debilidades, así como sus productos, para mejorar la rendición de cuentas a los actores involucrados. "10 dimensiones de mejores prácticas" han sido desarrolladas dentro de la herramienta GSAT, cada una comprendiendo entre 5 y 13 criterios. La mayoría de estos indicadores hacen referencia a los riesgos que una OSN podría enfrentar y sus consecuencias en términos de imagen, desempeño, asignación de recursos, y mecanismos de control para la OSN, OMMS y potenciales donantes.

Marco Estratégico

o Buenas Prácticas

- Se brindó una sólida base para los procesos de planeación estratégica de Scouts de México. Las áreas estratégicas del proyecto: impacto social, innovación, sustentabilidad y desarrollo institucional fueron claramente alineados a los de la organización: liderazgo, orientación al beneficiario, estandarización de procesos y recursos financieros, así como inclusión, impacto social, comunicaciones y relaciones externas, y gobernanza.
- Se definió claramente una estructura de organización formal y jerárquica.
- Se delinearón funciones y responsabilidades entre la oficina de administración del proyecto y las oficinas de campo.
- Se implementó la metodología del enfoque basado en resultados³⁷ para dividir la misión en metas estratégicas, objetivos específicos y actividades. Se implementó y se reguló frecuentemente.
- Se implementó un procedimiento documentado para identificar actores involucrados externos y evaluar los temas que son de su importancia. El equipo del proyecto reaccionó acorde a esos hallazgos.
- Se incluyó un proceso de participación interna, un análisis de situaciones externas, prioridades a nivel regional y local, y se involucró a jóvenes en el desarrollo de los planes de implementación a diferentes niveles.
- Se crearon áreas funcionales alineadas con los objetivos estratégicos. Se definieron claramente los términos de referencia, se llevaron a cabo juntas regularmente y se reportaba el trabajo de manera cotidiana.
- Se desarrollaron indicadores clave de desempeño definidos para evaluar los productos/resultados e impacto de los planes estratégicos y se actuó acorde a los resultados identificados.
- Se estableció un procedimiento para identificar y evaluar los riesgos administrativos y se tomaron acciones correctivas y preventivas según el nivel apropiado.
- Se estableció un procedimiento (mecanismo para responder a situaciones críticas en campo previamente definidas, incluyendo el escalado al nivel apropiado).
- Se garantizó la cobertura de seguro relacionada a todos los recursos humanos y materiales, se adecuaron a su propósito y fueron regularmente revisados.

³⁶ Para saber más de la Herramienta Global de Evaluación de Apoyo de la OMMS consulte : www.scout.org/gsat (WOSM)

³⁷ El proyecto utilizó un enfoque basado en resultados.



- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Es recomendado consolidar la estructura de gobernanza del proyecto que pueda permitir la coordinación acorde a los planes estratégicos y a las metodologías administrativas, así como la alineación de los objetivos organizaciones y su respectivo seguimiento.
 - Se recomendó establecer una clara estructura organizacional que respondiera tanto a enfoques funcionales como a los basados en procesos. Garantizar que todo el equipo del proyecto tenga clara su autoridad y responsabilidad en el equipo.
 - Se recomienda desarrollar un análisis de actores involucrados internos por área funcional para asegurar un claro entendimiento de los roles y responsabilidades a diferentes niveles.
- **Administración de la Integridad**
 - **Buenas Prácticas**
 - Nos adherimos formalmente a las normas éticas y valores. Estos fueron reflejados en las certificaciones contractuales³⁸, capacitaciones³⁹ y provisiones especiales⁴⁰ cubriendo lo siguiente: protección a menores, principios éticos en procuración de fondos, conflicto de interés, equipo pagado y comportamiento de voluntarios, un sistema para reportar problemas éticos, incluyendo protección al denunciante y derechos para otros grupos involucrados. El trabajo contractual utilizado en el proyecto fue fortalecido con el apoyo de una firma especializada en derecho.
 - Se afrontaron temas éticos y de conformidad durante el proceso de inducción y formación tanto para nuevos empleados del equipo y voluntarios apropiadamente a su posición, así como un recordatorio periódico de los programas. Esa formación fue completamente registrado. El proyecto utilizó los siguientes recursos⁴¹:
 - Boy Scouts of America – *Youth Protection Training*
 - ONU Oficina de Crimen y Drogas – *Integrity Awareness*
 - ONU Departamento de Seguridad y Protección – *Basic and Advanced Security on the Field*
 - Comisión Europea para la Ayuda Humanitaria y Protección Civil – *Generic Security Guide for Humanitarian Organizations*
 - *Risk Assessment Manual for Activities of Free Time Coordinators*
 - Stratfor – Series Especiales de Seguridad
 - ONU *Stress Management Booklet*
 - Se establecieron e implementaron procedimientos para reportar sistemáticamente no conformidades éticas al nivel apropiado, interno o externo.
 - Se desarrollaron instrumentos legales para fortalecer el registro de miembros existentes. Estos instrumentos incluyeron: página de registro de información del miembro; aviso de privacidad; uso de imagen; uso de información medica; exoneraciones; acuerdo contractual. Estos instrumentos son considerados protocolos específicos a ser implementados con niños que no cuentan con un certificado de nacimiento, o padres que no cuentan con una identificación oficial.
 - Se desarrollaron instrumentos legales para contratar productos o servicios. Esto fue especialmente importante dado el número de servicios o productos que no fueron entregados de acuerdo a las expectativas y/o no asumieron responsabilidad por su no cumplimiento.
 - Se discutió la integridad y el manejo de riesgos de casos durante las juntas semanales o sesiones de equipo.

³⁸ Esto se refiere a USAID ADS Reference 303MAV Certificaciones, Garantías, Otras Declaraciones del Beneficiario y Solicitud de Provisiones Estandarizadas.

³⁹ Capacitaciones obligatorias en integridad y seguridad utilizada para el proyecto se encuentran disponibles en: <http://scoutsmx.box.com/seguridad-es>

⁴⁰ Esto se refiere a USAID ADS Reference 303MAB Provisiones Estandarizas para Organizaciones No Gubernamentales No Estadounidenses.

⁴¹ Ver Anexo 11: Bibliografía para más información.



- Se documentaron incidentes éticos y de seguridad.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda revisar los contratos legales, los instrumentos de registro de miembros y protocolos, así como los instrumentos legales para contratar productos o servicios. Se deben realizar provisiones específicas cuando se registre a beneficiarios sin acta de nacimiento y/o padres que cuenten con una identificación oficial.
 - Se recomienda otorgar una sólida capacitación de seguridad e integridad en el terreno, así como brindar información adicional de seguridad y protección para el equipo. Se sugiere que esa información sea presentada de manera formar y no solamente en formato en línea.
 - Se recomienda considerar la formación en el terreno para equipo y voluntarios en: seguridad en el terreno, protección de jóvenes, administración del estrés, conciencia integra, primeros auxilios, seguridad acuática y seguridad en caso de fuego.
 - Se recomienda proveer a los beneficiarios y sus padres con formación en protección a menores e información clara concerniente a los mecanismos para reportar problemas éticos.
- **Comunicaciones, Recomendaciones e Imagen**
 - **Buenas Prácticas**
 - Realizar reportes anuales disponibles para actores involucrados clave y el público en general. Estos contienen resultados en las áreas de impacto social, innovación, sustentabilidad y desarrollo institucional. Un reporte de resultados de avance fue producido para el periodo 2012-2014 y el reporte final de resultados fue producido para el periodo 2012-2015.
 - Se definió y estableció un sistema de control de documentación que permitió la identificación, integridad y disponibilidad de todos los tipos de documentos de proyecto oficiales (duros y suaves).
 - Se implementó una estrategia de marca enfocada a los actores involucrados externos, en la cual se reflejaba con precisión el propósito del proyecto.
 - Se establecieron vínculos y alianzas con otras organizaciones de la sociedad civil y grupos comunitarios que impactan las actividades del proyecto.
 - El proyecto se involucró en constante diálogo con creadores de políticas públicas a nivel local, regional y nacional.
 - Se establecieron canales de comunicación regulares con los involucrados internos. Boletín quincenal, página de Facebook, cuenta de Twitter y canal de Youtube.
 - **Lecciones aprendidas y recomendaciones.**
 - Se recomienda asegurar la coordinación efectiva con la oficial nacional de comunicaciones internas y externas con actores involucrados de Scouts de México. Se establecieron indicadores de comunicación y el fortalecimiento de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
 - Se recomienda desarrollar un análisis de involucrados a nivel nacional que incluya aquellos que resultan clave para las metas del proyecto. Una vez establecidos, definir estrategias claras y una coordinación efectiva con la oficina nacional para relaciones externas a nivel nacional.
 - Es recomendable integral un documento sólido de sistema de control para todas las áreas funcionales. Esto se refiere a un documento para rastrear códigos y apropiados mecanismos de seguimiento. El equipo debe estar capacitado en el uso de esos sistemas y monitorear periódicamente las herramientas usadas para ese propósito.
- **Adultos en el Movimiento**
 - **Buenas Prácticas**
 - Se desarrollaron descripciones de puesto para el equipo del proyecto, voluntarios y pasantes; las descripciones de puesto fueron incluidos en los procesos de reclutamiento y capacitación, y se les entregó al equipo relevante. Tanto el equipo como la organización tuvieron el archivo con las descripciones de puesto.



- Se implementó un proceso de evaluación de desempeño del equipo, cambio climático y satisfacción al menos una vez por año. Esta evaluación fue realizada electrónicamente.
- Se estableció una cadena de mando para asegurar la continuidad de las actividades programáticas y operativas durante la ausencia de cualquier miembro del equipo, incluido el director del proyecto.
- Se delegaron responsabilidades de manera que los líderes del proyecto tuviesen la capacidad de asumir cualquier responsabilidad necesitada durante las transiciones del proyecto.
- Se llevaron a cabo exitosas transiciones de liderazgo y se minimizó la pérdida de capital de conocimiento al usar consistentemente el sistema de administración de contenidos.
- Se documentaron los beneficios para el equipo en un manual de políticas para que se aplicasen equitativamente.
- Se establecieron mecanismos efectivos de involucramiento juvenil al interior de los grupos scout.
- Se estableció un mecanismo de retroalimentación que permitió que cualquiera en la organización, vertical y horizontalmente, pudiera reconocer el buen trabajo de alguien más tanto verbal como públicamente.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda mejorar las descripciones de puesto y los procesos de evaluación del personal para garantizar que la organización conozca las características que un individuo posea para desarrollar una función particular y garantizar que se contrate el equipo competente para sus labores.
 - Se recomienda desarrollar un razonamiento claro para los salarios de equipo, tales como el nivel de pago y el rango total el cual es consistentemente aplicado para todo el equipo y es periódicamente revisado. Cualquier aumento en los pagos debería ser acompañado por el marco de referencia laboral y/o una política de aumentos de sueldo. Revisiones al desempeño y periodos de pago deben ser coordinados.
 - Se recomienda dirigir evaluaciones periódicas de desempeño, clima organizacional, evaluaciones y encuestas de satisfacción al equipo y voluntarios. Este ejercicio debería ser hecho por un tercero y debe considerarse en el presupuesto del proyecto.
 - Se recomienda contratar a un gerente de recursos humanos para brindar apoyo al reclutamiento, evaluación del desempeño, apoyo psicosocial, clima y cambio organizacional.
 - Se recomienda establecer un sistema claro de reconocimiento al adulto tanto para el equipo pagado como para los voluntarios. Este sistema debería no solamente promover el reconocimiento público verbal para cualquier miembro de la organización por su buen trabajo y actitud, sino también la formal presentación de evidencia y democráticamente asignar reconocimientos cada cierto tiempo.
 - Se recomienda tener disponibles oportunidades de capacitación de acuerdo a los plazos del proyecto. Esto debería ser coordinado de forma cercana con la provincia y la comisión nacional de formación. Se deben realizar planes de contingencia y provisiones presupuestales para reducir tanto como sea posible la dependencia del calendario del proyecto a la disponibilidad de recursos externos y oportunidades de capacitación.
 - Es recomendable desarrollar mecanismos ágiles de formación que permitan a los voluntarios desarrollar competencias en campo y ser evaluados en acción de manera consistente.
 - Se recomienda ofrecer oportunidades de formación scout para el equipo del proyecto, sin importar que tenga o no experiencia previa en el movimiento.
 - Se recomienda implementar la propuesta de transformación de recursos humanos desarrollada por Mercer.
- **Asignación de Recursos y Controles Financieros**



o **Buenas Prácticas**

- Se implementó un mecanismo de rendición de cuentas documentado que permitió el rastreo de fondos una vez utilizados.
- Se implementó un sistema de control para prevenir cualquier malversación de fondos.
- Se utilizaron activamente el monitoreo y reporte de costos administrativos, gastos de procuración de fondos, gastos operaciones e insumos y productos administrativos, para ajustar el presupuesto en curso o la planeación del siguiente ciclo presupuestal.
- Se realizaron auditorías financieras anuales por un proveedor externo acreditado por USAID, que cumple todas sus reglas y regulaciones. USAID realizaba revisiones financieras para identificar oportunidades y amenazas relativas a las operaciones y al sistema financiero.
- Se estableció un sistema de inventarios documentado que cumplía con las reglas y regulaciones de USAID apropiadamente.
- Se operó en la base de un presupuesto anual, claramente vinculado al plan operacional, aprobado por USAID y Scouts de México. El proyecto recibió avances monetarios periódicamente por parte de USAID y Scouts de México. El proyecto ESLV entregaba reportes mensuales de gasto, liquidaciones y solicitudes de avance para periodos subsecuentes. El acuerdo de cooperación garantizaba que ambas partes involucradas cumplieran con las obligaciones a las que se habían comprometido.
- Se implementaron procedimientos de adquisiciones que explícitamente establecieron que al estar por encima de cierto umbral de costo, estas se hicieran por medio de un sistema de licitación. Toda la información de adquisiciones fue adecuadamente documentada tanto en papel como en formatos digitales.
- Se participó en capacitaciones financieras y de auditoría de USAID.

o **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

- Se recomienda que se entreguen reportes financieros trimestrales al equipo nacional ejecutivo, al consejo nacional y a la comisión de vigilancia. Estos reportes deben incluir hojas de balance, reportes de ingresos y gastos, costo compartido, costos indirectos, activos y pasivos. Los reportes deben incluir también un análisis de control interno barreras operacionales descubiertas.
- Es recomendable tener múltiples fuentes de financiamiento para proyectos. Algunos financiadores podrían estar interesados en financiar elementos específicos del proyecto, mientras otros a su implementación completa. Asegurar un razonable número de fuentes de financiamiento acorde al alcance y presupuesto del proyecto, y buscar estándares de procedimientos de reporte programáticos, financieros y operacionales para asegurar el cumplimiento y evitar la sobrecarga de reportes.
- Se recomienda incluir actividades generadoras de ingreso y estrategias claras para alcanzar la sustentabilidad financiera, y/o progresivamente reducir la dependencia del proyecto a apoyo financiero externo.
- Es recomendable utilizar cuentas separadas de banco para administrar: caja chica; operaciones del proyecto; contribuciones de socios; contribuciones de Scouts de México (costo compartido); costos indirectos; actividades generadoras de ingreso y contribuciones de procuración de fondos. Otorgar al equipo de operación y finanzas del proyecto acceso en línea bancario para cada una de las cuentas y acceso a balances y transferencias. Utilizar cuentas generadoras de interés cuando sea posible y conveniente.
- Se recomienda otorgar las siguientes herramientas operativas a las oficinas del proyecto en campo: caja chica para operaciones de proyecto y oficinas de campo; tarjeta de crédito corporativa para el director del proyecto y jefe de administración y finanzas, para viaje, operaciones y gastos en línea; chequeras con doble firma para caja chica y cuentas de operaciones del proyecto.
- Se recomienda realizar revisiones internas de desempeño financiero al menos una vez al año, preferiblemente 6 meses antes de las auditorías externas financieras. Estas revisiones incluyen el uso de controles internos, administración de inventarios,



procedimientos de adquisiciones, ejecución de presupuesto y un análisis de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

- Se recomienda contemplar ventas, importaciones, trabajo y otros impuestos al realizar provisiones presupuestales. Los impuestos deben ser cargados al proyecto durante su operación de manera consistente y no retrasarse hasta finales del año. Costos de manejo y envío deben ser considerados dependiendo del país de origen y la naturaleza de las zonas de intervención. Asegurarse que todos los productos importados tengan la capacidad de ser usados en cualquier parte del país, no sólo en zonas con impuestos especiales.
- Es recomendable asegurar que los costos relacionados a los procesos de inicio y planeación de los grupos estén bien diseñados para garantizar que todos los sistemas de apoyo y personal estén listos para la etapa de ejecución. La oficina de administración del proyecto debe ser capaz de brindar apoyo a las oficinas en campo no sólo en la misma ciudad, sino en cualquier parte. Se deben considerar en el alcance del proyecto provisiones para juntas físicas y virtuales, comunicaciones de radio, GPS, sistemas de circuito cerrado y alarmas de seguridad, capacitación en campo y otros elementos.
- Se recomienda considerar un categoría específica en el presupuesto del proyecto para costos de viaje y capacitación. Mantener rastreo del transporte aéreo e información de hospedaje en hoteles para negociar tarifas especiales.
- Es recomendable asegurar que las contribuciones en especie en forma de descuentos, donaciones, activos, horas de servicio voluntarios, horas de servicio del equipo pagado, entre otras sean adecuadamente reflejadas en el presupuesto. Los socios deben estar de acuerdo en esos elementos incluyendo contribuciones en especie o costo compartido.
- Se recomienda realizar un análisis de costos indirectos en la organización e incluirlos en el presupuesto. Hacer uso del costo compartido eficazmente y efectivamente asegurar que la capacidad operativa de la organización no sea comprometida, sino reforzada.
- Se recomienda realizar provisiones especiales para gastos legales o de consultoría, así como el pago de deducibles por seguros. Documentar todos los incidentes y costos de la organización para incrementar la precisión de esas provisiones.
- Se recomienda diseñar un presupuesto basado en resultados que esté directamente vinculado a los elementos de programa, y que el apoyo especializado sea obtenido si se necesita asegurar que el proceso de presupuestar sea hecho tan preciso como sea posible. Consultar con socios la comprensión de las implicaciones relativas a las tasas de cambio cuando se administren presupuestos en múltiples monedas.
- Es recomendable usar un ERP con el rastreo de capacidades presupuestales para garantizar la información financiera al día para la toma de decisiones operacionales.

- **Programa de Jóvenes**

- **Buenas Prácticas**

- Se integró un equipo de programa educativo, integrado por los gerentes de centros scout, la especialista de atención psicosocial y asistentes ejecutivos, de los cuales, el 70% de sus miembros tenían menos de 30 años de edad.
 - Se identificaron las necesidades e intereses de los jóvenes en zonas del proyecto a través de elementos de participación de scouts jóvenes, encuestas y estudios, así como la observación directa y grupos de enfoque.
 - Se integraron a jóvenes con capacidades diferentes en el programa scout juvenil. Estos niños y jóvenes fueron cuidadosamente evaluados y monitoreados, por la especialista de atención psicosocial y algunas veces fue requerida una mayor participación activa de sus padres. Una clara comprensión de los límites del programa de jóvenes, así como la contribución educativa significativa de parte del equipo a niños y jóvenes con ciertos niveles de discapacidad es primordial. Se deben



hacer alianzas con organizaciones especializadas para brindar formación a voluntarios y sus padres.

- Se empoderó a jóvenes de entre 17 y 21 años de edad para convertirse en líderes scout para las secciones juveniles. El programa de voluntariado internacional demostró ser exitoso en la recepción de voluntarios nacionales e internacionales de largo plazo. Los voluntarios desempeñaron un rol clave en determinar la capacidad de operación del proyecto, desarrollando un programa scout de calidad, y siendo un modelo positivo para sus beneficiarios.
- Se implementaron análisis periódicos para determinar las brechas en el uso del método scout, los énfasis educativos y la implementación del programa de jóvenes.
- Se realizó una evaluación de medio término que incluyó el programa scout juvenil y los énfasis educativos.
- Se identificaron casos donde el proyecto ESLV no tenía la capacidad de brindar el apoyo a niños y jóvenes con necesidades específicas debido a problemas de salud física o mental. Se brindó orientación a miembros de la familia de los beneficiarios en esta situación para obtener ayuda profesional de instituciones especializadas.
- Se superaron las barreras de entrada para asegurar la integración total con la provincia scout. Estas barreras incluyeron situaciones educativas o socioeconómicas, así como el no uso obligatorio de los shorts o pantalones scout. El único elemento oficial del uniforme scout usado para proteger a los beneficiarios fue la camisola scout la cual incluía las insignias y progresión personal de quien la portaba.
- Se identificó que la implementación de 3 horas de programa educativo 3 días a la semana era la frecuencia ideal durante los primeros 18 meses de implementación. La intensidad y frecuencia brindada a los beneficiarios con el apoyo necesario para consolidar al equipo de sistema desarrollaron un sentido de pertenencia y fue sujeta a cambios actitudes y de comportamiento positivos. Después de los primeros seis meses, los beneficiarios del proyecto comenzaron a participar en actividades con el resto de los grupos scout de la provincia. Finalmente también se asignó tiempo suficiente para los procesos de planeación y evaluación, así como la recuperación y descanso físico y mental para el equipo del proyecto y voluntarios.

○ **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**

- Se recomienda desarrollar una política de protección a los niños y los procedimientos para que las actividades scouts sean diseminadas en todos los niveles e incluyan capacitación para adultos.
- Es recomendado asegurar la participación de los rover scouts en los grupos jugando un rol de voluntarios en la implementación del programa de jóvenes.
- Se recomienda brindar apoyo especializado a la capacitación del equipo del proyecto y voluntarios para el adecuado cuidado, apoyo e integración de niños y jóvenes con discapacidad.
- Es recomendable integrar logros específicos en periodos de tiempo relacionados a la implementación del método scout así como la integración del grupo scout.
- Se recomienda incluir al menos una evaluación de programa de medio término para garantizar la cualidad en la implementación, incluyendo elementos de planeación y evaluación.

● **Potencial de Crecimiento**

○ **Buenas Prácticas**

- Se implementó un sistema de registro de membresía que permitió la medición y la comprensión de las características de los miembros, así como su crecimiento/declive. Este ejercicio fue usado como una combinación del sistema actual de administración de la membresía, con el uso de hojas de datos en Excel.
- Se desarrolló una estrategia de comunicación/marketing que se enfoca en el crecimiento, construcción de confianza así como el involucramiento e información de los actores involucrados.



- Se estableció un estándar de los términos para alcanzar a diferentes segmentos de la sociedad.
- Se desplegó una estrategia de procuración de fondos que incluyó estrategias tanto internas como externas.
- **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda que el proyecto cuenta con una sólida base en un sistema GRC para administrar detalles de la membresía, asistencia, seguimiento y otras características prioritarias para el sistema de monitoreo y evaluación.
 - Se recomienda coordinarse efectivamente con el área de comunicaciones de la oficina nacional para promover las comunicaciones del proyecto a un nivel nacional.
 - Es recomendable obtener el apoyo del liderazgo de la organización en los esfuerzos de procuración de fondos.
- **Mejora Continua**
 - **Buenas prácticas**
 - Se usaron los resultados de auditorías, revisiones y reportes de evaluación como insumos hacia la mejora continua programática y operacional.
 - Se documentó una detallada lista de actividades/proyectos ejecutados, acompañados de sus documentos de evaluación correspondientes.
 - Se documentó la evidencia que muestra que la evaluación de cada actividad/proyecto ha sido usada en la preparación de la siguiente edición o seguimiento a las acciones preventivas o correctivas documentadas.
 - Se evaluó satisfactoriamente al equipo y voluntarios. Los resultados fueron traducidos a un plan de acción que también fue implementado.
 - Se desarrolló un procedimiento para salvaguardar la memoria y experiencia obtenida en situaciones diversas.
 - **Lecciones Aprendidas y Recomendaciones**
 - Se recomienda desarrollar evaluaciones anuales externas 360° para el director del proyecto y los jefes de área funcionales, así como a los actores involucrados tales como el CEO. La estructura de gobernanza del proyecto debe ser sujeta a evaluaciones de desempeño.
 - Es recomendable incluir al comité de vigilancia para completar la auditoría, la revisión y los procesos de evaluación que garanticen el cumplimiento, incrementen la transparencia, la rendición de cuentas y obtengan apoyo para implementar las recomendaciones resultantes al nivel necesitado.
 - Se recomienda mantener la documentación correspondiente a proyectos y usarla como aprendizaje organizacional en preparación para una siguiente edición o continuación con acciones preventivas y correctivas documentadas.
 - Se recomienda conducir una encuesta anual de satisfacción para miembros jóvenes y sus padres, así como un censo económico y educativo bianual o trianual. Este debe ser diseñado e implementado por una firma especializada.



Anexos

Anexo 1. Marco de Resultados.

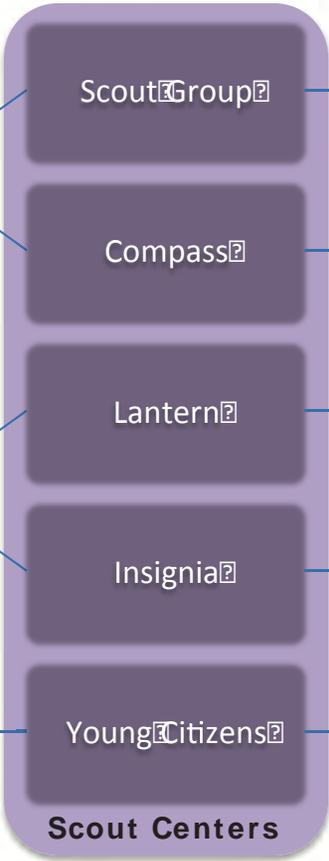


Young people 17-29 years of age increase their capacity to play a productive role in the community.

Character

Education

Leadership



Learning to be; Learning to live together; Psychosocial support; Psychological resilience; Value System; Physical and mental health.

Learning to be; Learning to live together; Psychosocial support; Psychological resilience; Value System; Physical and mental health.

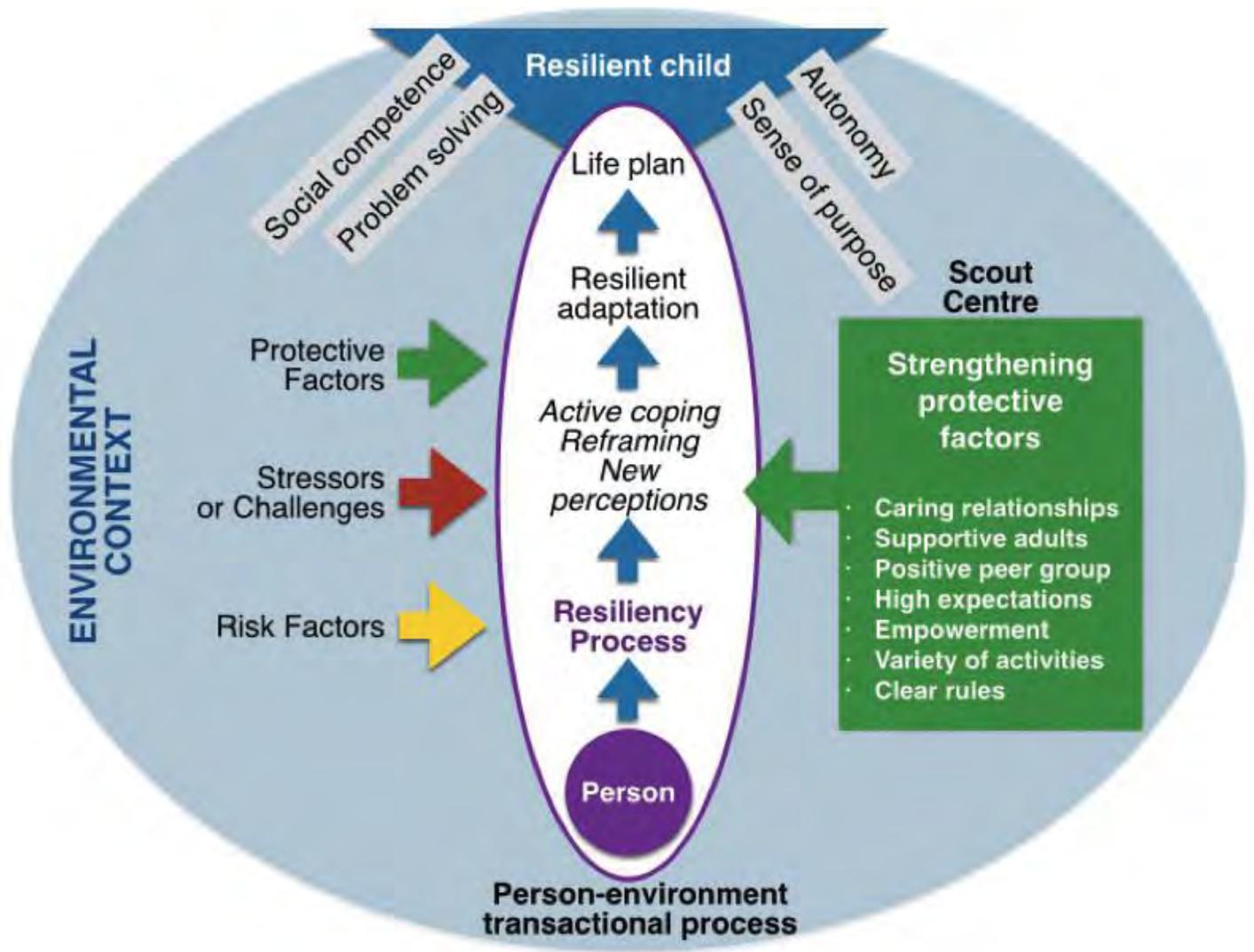
Learning to know; Academic coaching in math, language, and logic; School reinsertion and transition; Literacy.

Learning to do; Skills for Life; Soft Employability Skills; Vocational Development.

Learning through Service; Global citizenship; Culture of lawfulness; Social Project Management.



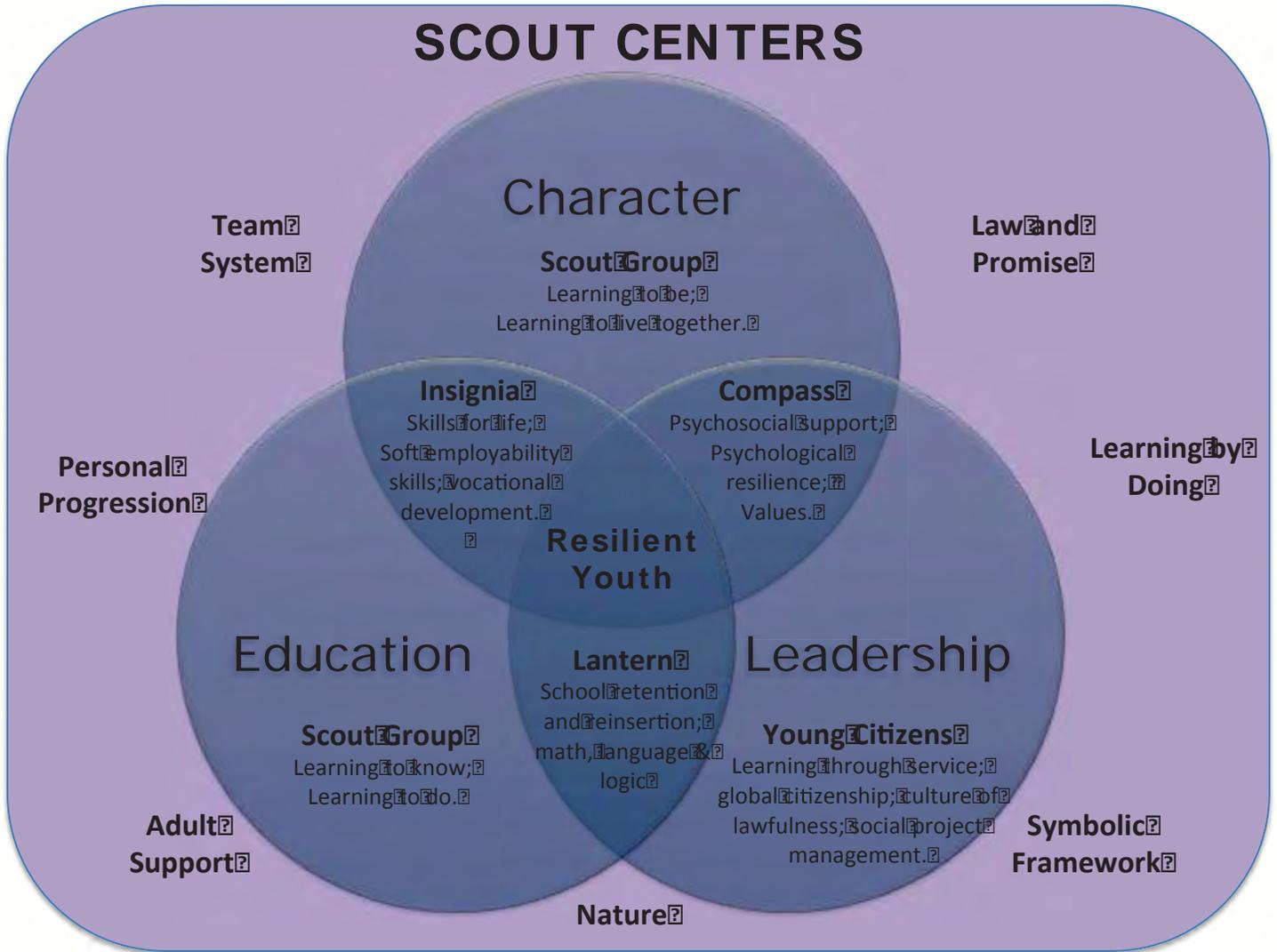
Anexo 2. Marco de Resiliencia



Desarrollado en colaboración con Indaba Coop.



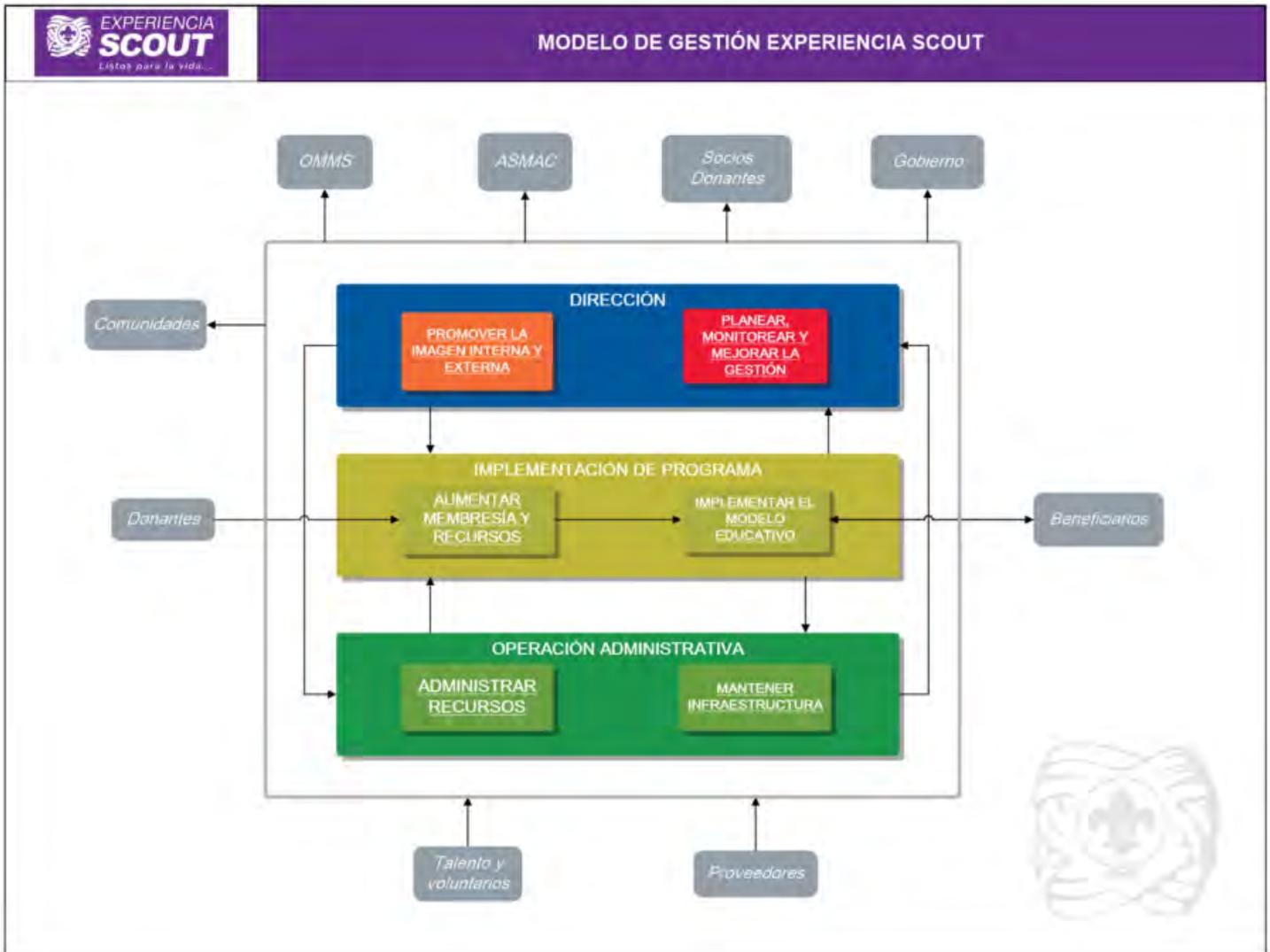
Anexo 3. Modelo de Interacción Social





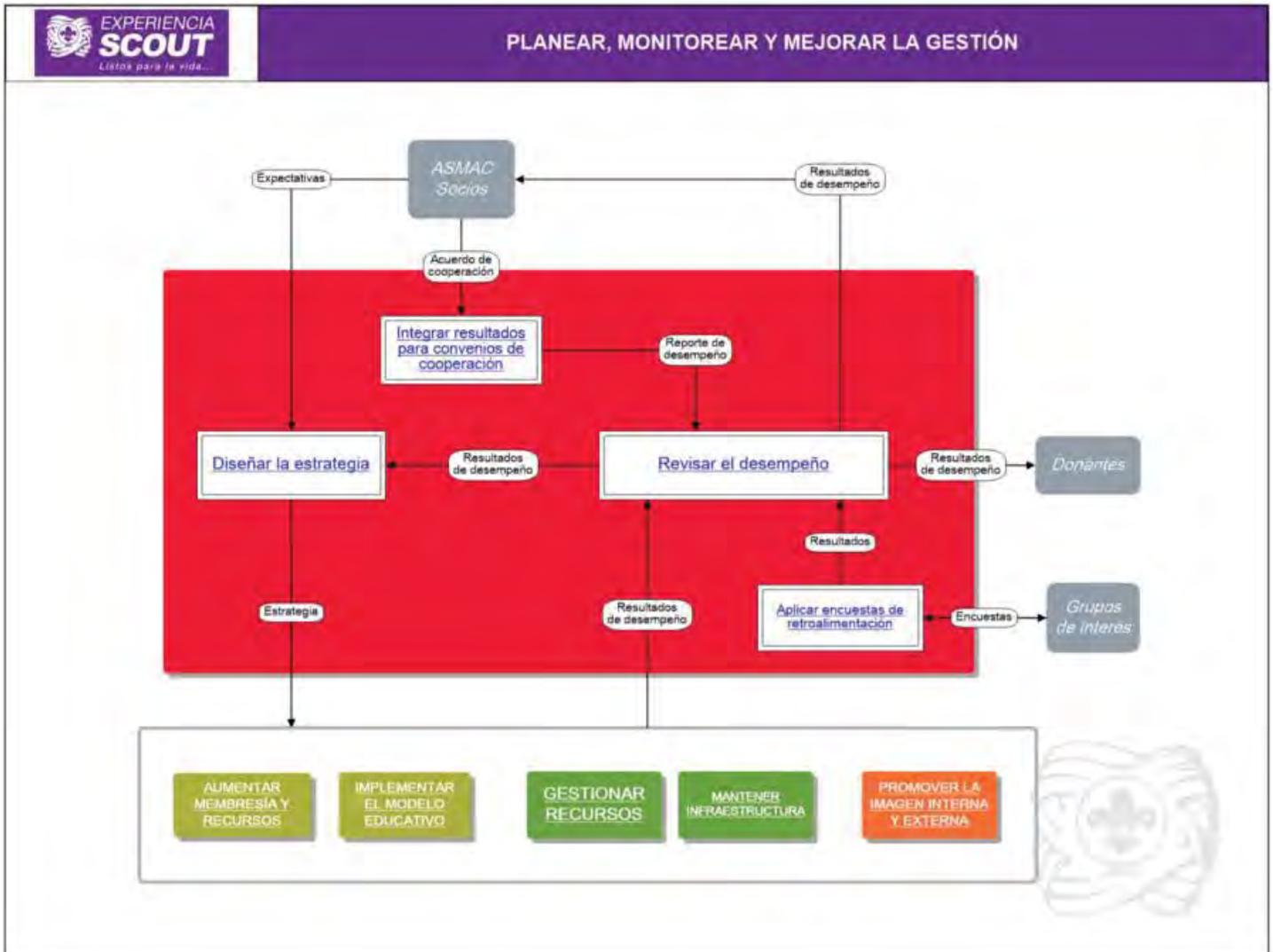
Anexo 4. Modelo de Gestión Experiencia Scout

Sistema de Administración Experiencia Scout



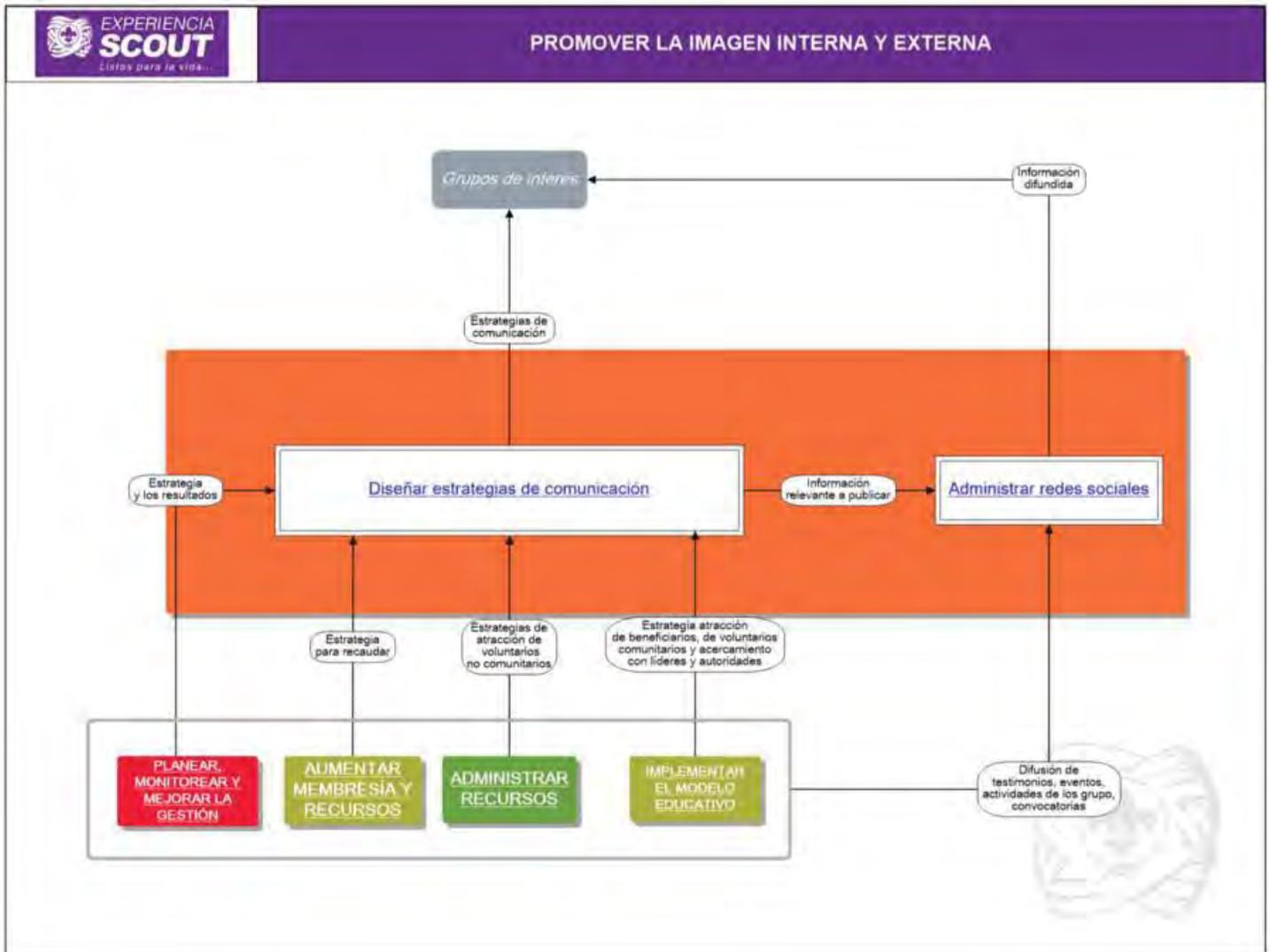


Dirección – Planeación, Monitoreo y Mejoramiento de la Administración del Proyecto



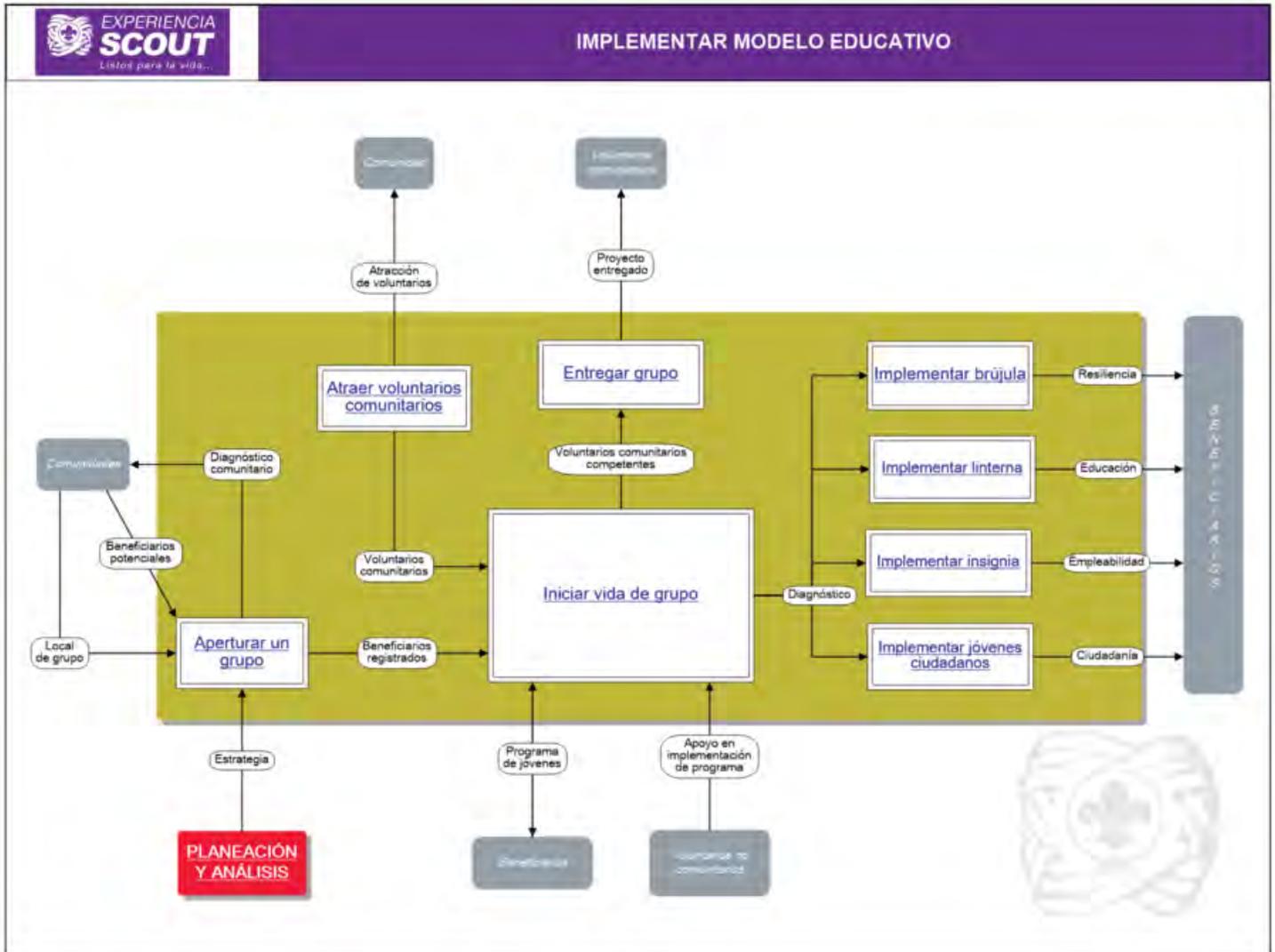


Dirección – Promoción Interna e Imagen Externa



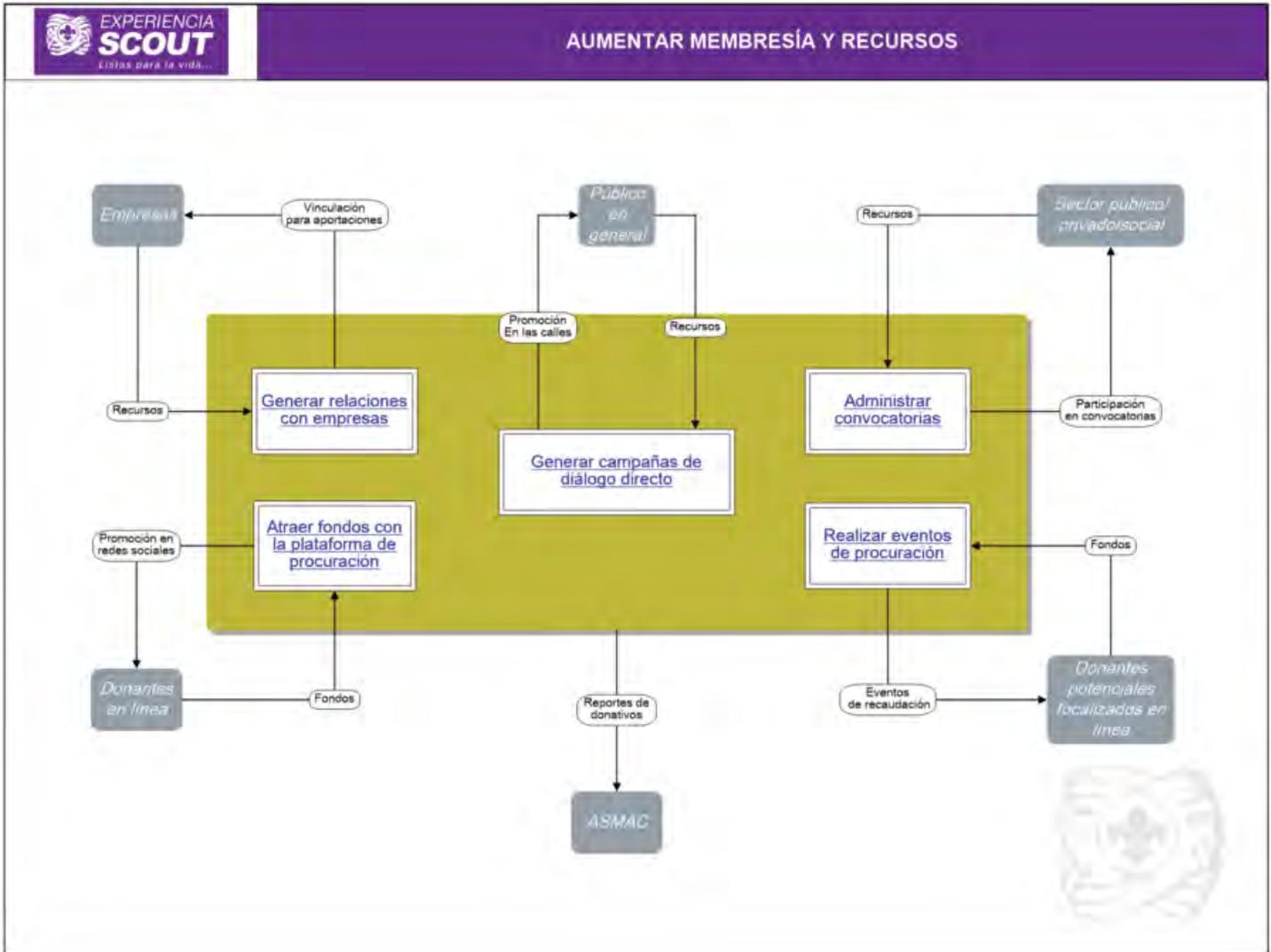


Implementación de Programa – Implementando el Programa Educativo



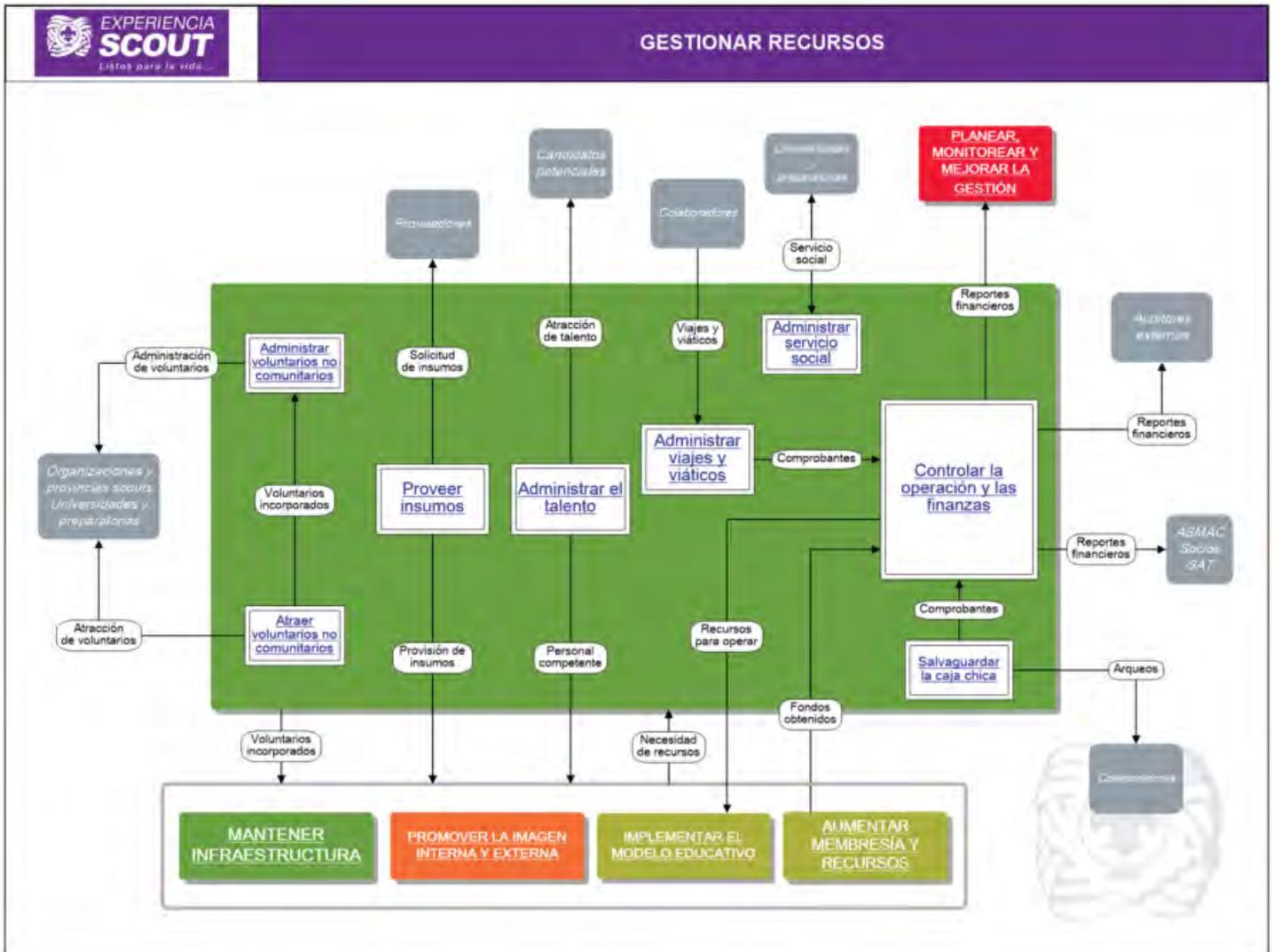


Implementación de Programa – Aumento de la Membresía y Recursos



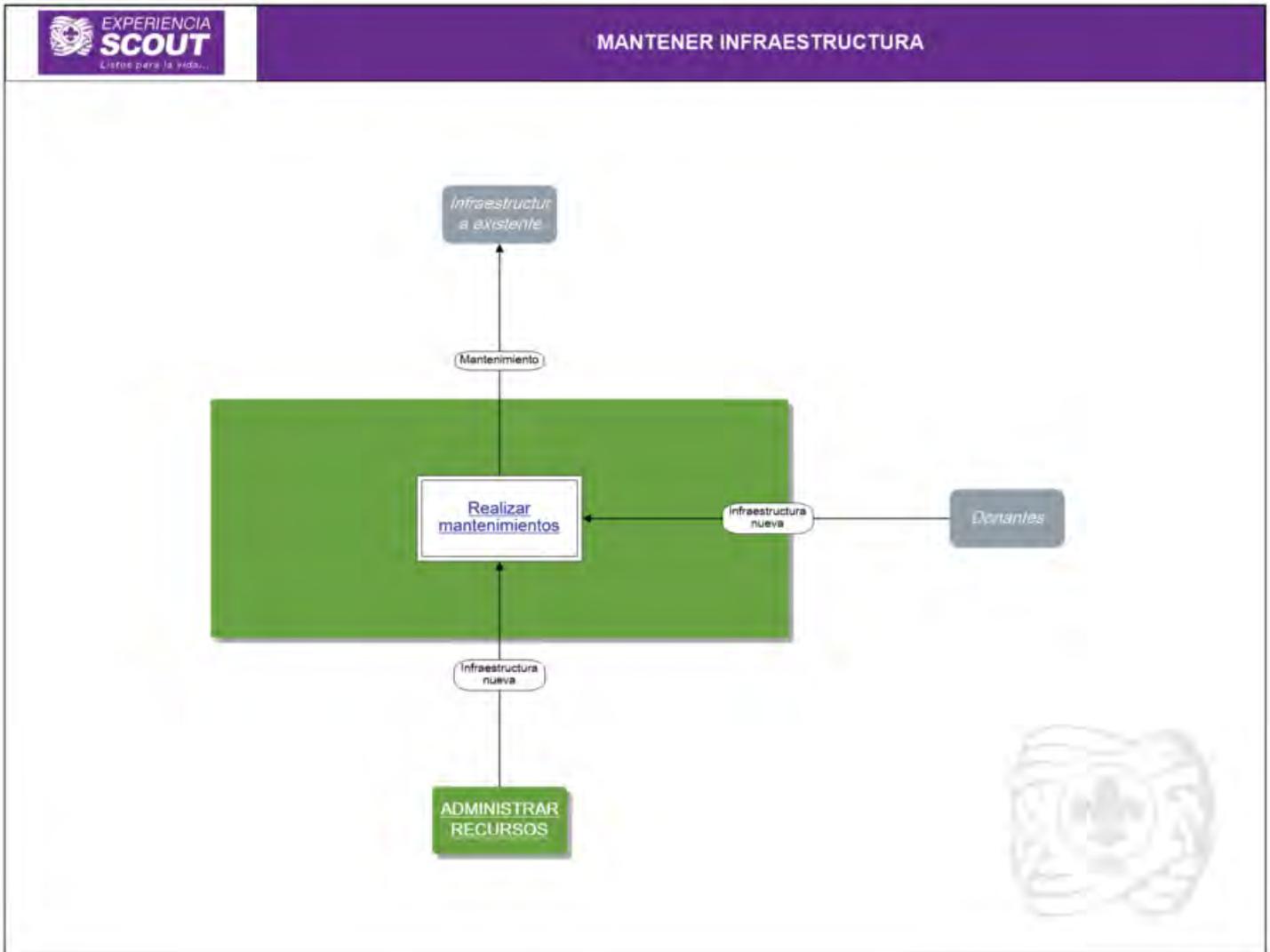


Administración de Operaciones – Administrando Recursos





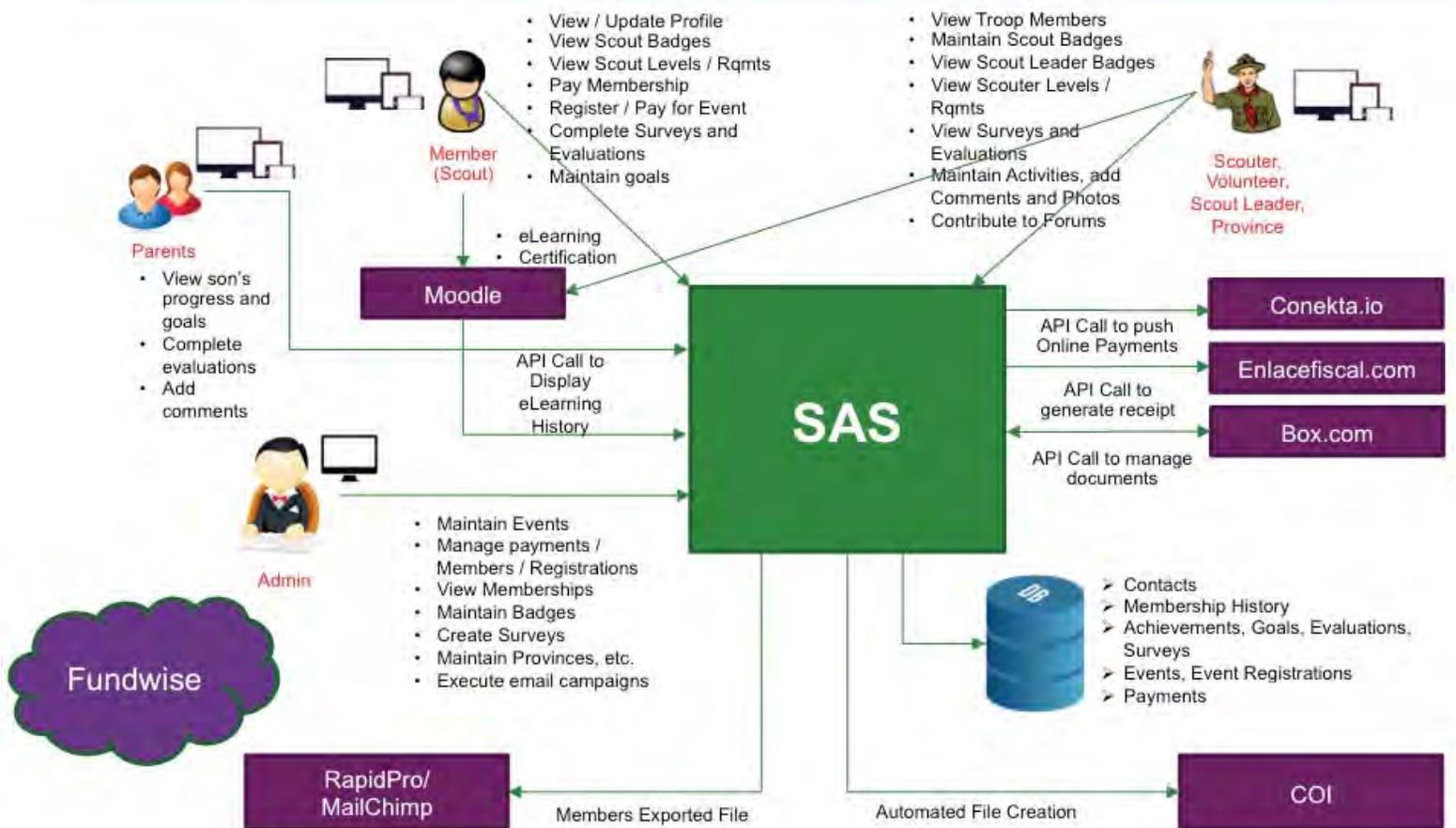
Administración de Operaciones – Mantenimiento de Infraestructura





Sistemas Alternativos de Administración de Información Scout

Option 1 Future-State Custom High-Level Architecture

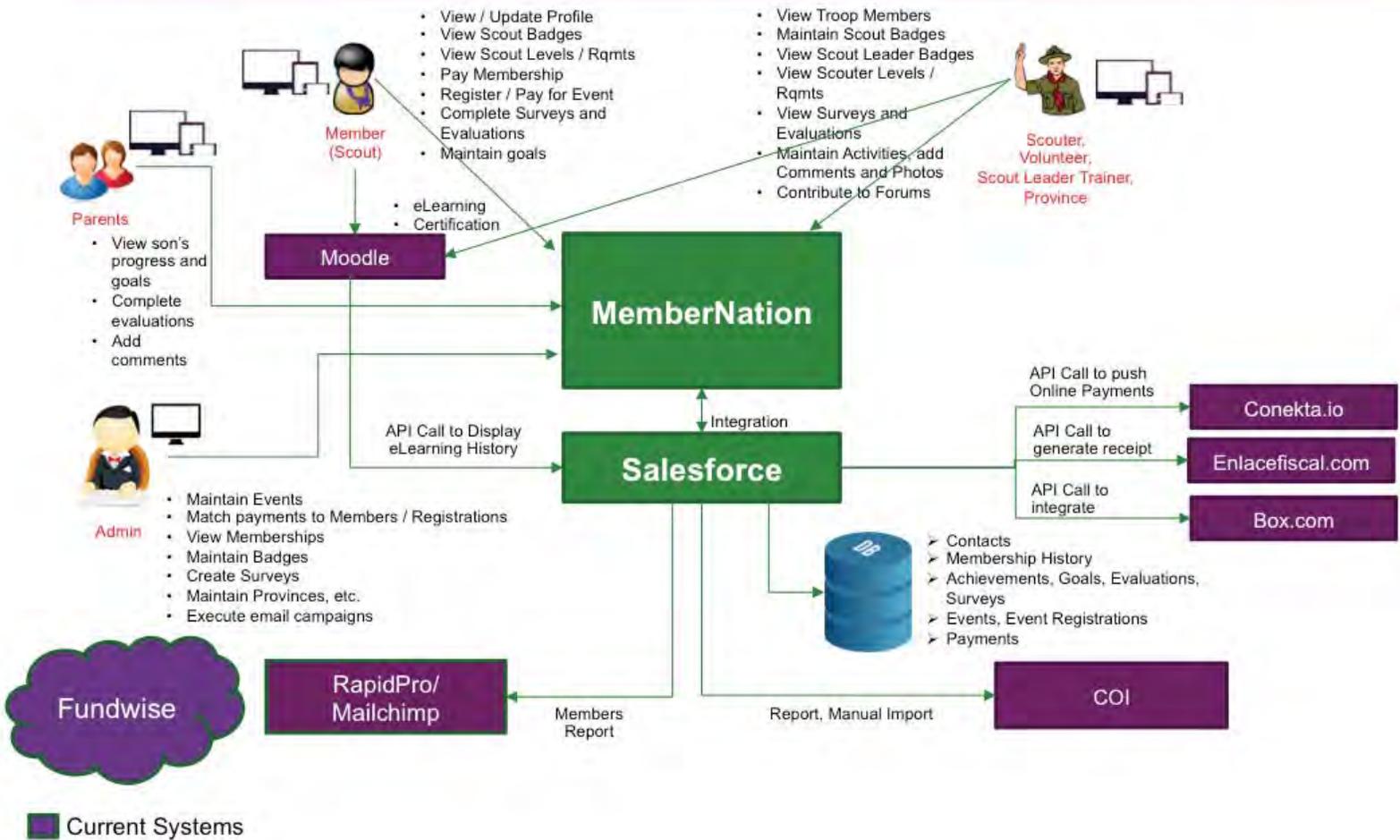


Current Systems

Copyright © 2015 Accenture. Todos los derechos reservados.



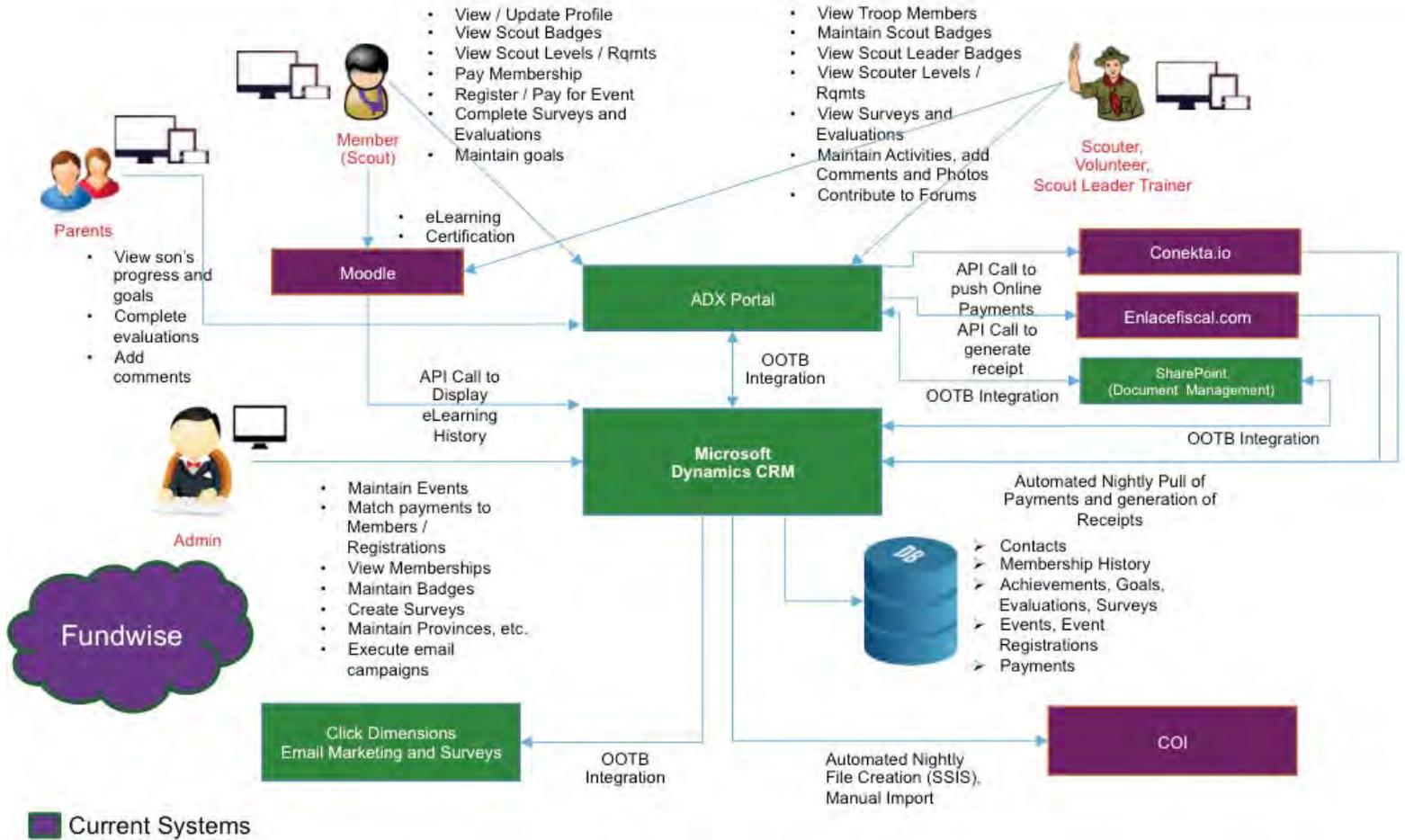
Option 2 Future State Salesforce High-Level Architecture



Copyright © 2015 Accenture. Todos los derechos reservados.



Option 3 Future State Dynamics CRM High-Level Architecture

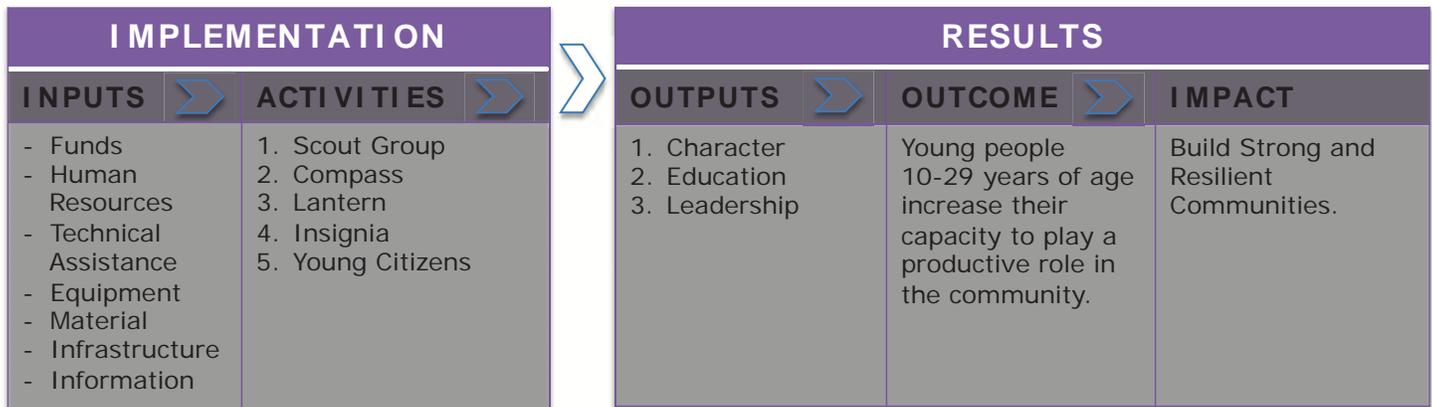


Copyright © 2015 Accenture. Todos los derechos reservados.



Anexo 5. Cadena de Resultados

Results Chain





Anexo 6. Matriz de Resultados.

Results Matrix - Scout Experience: Ready for life - SCOUTS|USAID

Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

Narrative Summary	Indicators	Target 2013	Target 2014	Target 2015	Frequency	Data Source / Means of Verification
Outcome 1: Increase Youth Capacity Young people 7-29 years of age in Tijuana increase their capacity to play a productive role in the community.	1.0.1 Percentage of out-of-school youth participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that have not finished primary, secondary or high-school and enroll in a formal education system.	20%	50%	70%	Semi-Annually	Beneficiary Management System.
	1.0.2 Percentage of students participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that successfully transition from primary to secondary school.	40%	65%	85%	Annually	Beneficiary Management System.
	1.0.3 Percentage of young people participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show an improvement in their psychological resilience evaluation score.	30%	60%	80%	Semi-Annually	Beneficiary Management System; GPS Evaluation Reports.
Output 1.1 - Character Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities related to sociability, affectivity, character, creativity, and corporality.	1.1.2 Percentage of youth between 7 and 29 years of age participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> program that acquire the knowledge, attitudes and practices pursued by the educational program of the youth center.	20%	30%	40%	Semi-Annually	Beneficiary Management System; Scout Educational Objectives measurement tools.
Output 1.2 - Education Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities in math, language, and logic, as well as their competences in ecology, humanities, science, communication, security, and sports.	1.2.1 Percentage of enrolled students participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show improvement in their language evaluation score.	30%	60%	80%	Annually	Beneficiary Management System.
	1.2.2 Percentage of enrolled students participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show improvement in their math evaluation score.	30%	60%	80%	Annually	Beneficiary Management System.
	1.2.3 Percentage of youth between 7 and 29 years of age participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show improvement in their skills for life evaluation score.	20%	40%	50%	Semi-Annually	Beneficiary Management System.
Output 1.3 - Leadership Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities to design and implement projects in the fields of peace, environment, and social development.	1.3.1 Percentage of adolescents and youth between 7 and 29 years old that have been or are members of local gangs participating in the youth involvement program have decided to reenroll in school or a professional development program.	20%	30%	40%	Semi-Annually	Beneficiary Management System; Sustainable Development Program.

Performance Management Matrix - Scout Experience: Ready for life - SCOUTS|USAID

Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

ID	Type	Indicator	Target 2014	Target 2015	Frequency	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015
1	Outcome	1.0.1 Percentage of out-of-school youth participating in the Scout Experience, Ready for life activities that have not finished primary, secondary or high-school and enroll in a formal education system.	50%	70%	Semi-Annually	--	--	50.0%	30.0%	30.0%	30.0%	70%
2	Outcome	1.0.2 Percentage of students participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that successfully transition from primary to secondary school.	65%	85%	Annually	--	--	100%	100%	100%	100%	100%
3	Outcome	1.0.3 Percentage of young people participating in the Scout Experience: Ready for life activities that show an improvement in their psychological resilience evaluation score.	60%	80%	Semi-Annually	--	--	--	79%	79%	50%	50%
4	Output	1.1.2 Percentage of youth between 7 and 29 years of age participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> program that acquire the knowledge, attitudes and practices pursued by the educational program of the youth center.	30%	40%	Semi-Annually	53%	73%	82%	82%	87%	83%	87%
5	Output	1.2.1 Percentage of enrolled students participating in the Scout Experience: Ready for life activities that show improvement in their language evaluation score.	60%	80%	Annually	--	--	--	74%	74%	86%	86%
6	Output	1.2.2 Percentage of enrolled students participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show improvement in their math evaluation score.	60%	80%	Annually	--	--	--	--	37%	37%	53%
7	Output	1.2.3 Percentage of youth between 7 and 29 years of age participating in the <i>Scout Experience: Ready for life</i> activities that show improvement in their skills for life evaluation score.	40%	50%	Semi-Annually	0%	1%	16%	16%	23%	20%	24%
8	Output	1.3.1 Percentage of adolescents and youth between 7 and 29 years old that have been or are members of local gangs participating in the youth involvement program have decided to reenroll in school or a professional development program.	30%	40%	Semi-Annually	NA						



Anexo 7. Matriz Interna de Resultados

Results Matrix - Scout Experience: Ready for life - SCOUTS|USAID Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

Narrative Summary	Indicators	Target	Target	Frequency	Data Source / Means of Verification	Notes: Indicator alignment
		September 2014	August 2015			
Outcome 1: Increase Youth Capacity to play a productive role in the community. Young people 7-29 years of age in Tijuana increase their capacity to play a productive role in the community.	1.1 Number of in-school beneficiaries participating in the Scout Experience: Ready for life program that stay in primary or secondary school.	150	250	Semi-Annually	Beneficiary Management System.	USAID CDCS (IR 1.3)
	1.2 Number of Scout beneficiaries participating in the Scout Experience: Ready for life program that have received psychosocial support and preventive education to increase their awareness to anti-social or violent behavior (gender-based violence, intra-family violence, bullying, human trafficking).	80	140	Quarterly	Beneficiary Management System.	USAID CDCS (IR 1.3)
Output 1.1 - Character Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities related to sociability, affectivity, character, creativity, and corporality.	1.1.1 Number of at-risk youth between 7 and 22 years of age that acquire the knowledge, attitudes and practices pursued by the educational program of the youth center.	150	250	Quarterly	Beneficiary Management System; Scout Educational Objectives measurement tools.	Scout Program
Output 1.2 - Education Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities in math, language, and logic, as well as their competences in ecology, humanities, science, communication, security, and sports.	1.2.1 Number of at risk youth receiving reading interventions at the primary and secondary level	150	250	Quarterly	Beneficiary Management System.	USAID Standard Foreign Assistance Master Indicator List (MIL 3.2.1-35)
	1.2.2 Number of at-risk youth between 7 and 29 years of age participating in the Scout Experience: Ready for life activities that show improvement in their skills for life inventory (ecology, humanities, communication, security, technology and sports)	30	90	Quarterly	Beneficiary Management System.	Scout Program
Output 1.3 - Leadership Young people 7-29 years of age in project target zones have access to non-formal education activities that strengthen their skills and capabilities to design and implement projects in the fields of peace, environment, and social development.	1.3.1 Number of at-risk youth participating in the Scout Experience: Ready for life program that show a voluntary commitment to follow specific values and principles related to positive citizenship and community leadership.	120	250	Quarterly	Beneficiary Management System.	Scout Program
	1.3.2 Number of at risk youth youth between 7 and 29 years of age that participate in community service activities destined to foster community sense of belonging, pride, responsibility and environment preservation.	200	300	Semi-Annually	Beneficiary Management System.	USAID CDCS (IR 1.3.3)
	1.3.3 Total number of cumulative community service hours implemented by at-risk youth destined to build up community sense of belonging, pride, responsibility and environment preservation.	1,500	2,000	Semi-Annually	Beneficiary Management System.	USAID CDCS (IR 1.3.3)

Performance Management Matrix - Scout Experience: Ready for life - SCOUTS|USAID Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

ID	Type	Indicators	Target December 2014	Target August 2015	Achieved by March 2014	Achieved by June 2014	Achieved by September 2014	Achieved by December 2014	Achieved by March 2015	Achieved by June 2015	Achieved by August 2015
1	Outcome	Number of in-school beneficiaries participating in the Scout Experience: Ready for life program that stay in primary or secondary school.	150	250	70	99	141	167	216	262	275
2	Outcome	Number of Scout beneficiaries participating in the Scout Experience: Ready for life program that have received psychosocial support and preventive education to increase their awareness to anti-social or violent behavior (gender-based violence, intra-family violence, bullying, human trafficking).	80	140	--	--	39	87	NA	NA	NA
3	Output	Number of at-risk youth between 7 and 22 years of age that acquire the knowledge, attitudes and practices pursued by the educational program of the youth center.	150	250	37	72	116	144	170	207	211
4		Number of at-risk youth between 7 and 29 years of age that have received at least one hour of educative program of the Scout Experience: Ready for life activities.	2000	2,500	1,754	2,599	3,807	5,435	7,426	10,167	10,899
5	Output	Number of at risk youth receiving reading interventions at the primary and secondary level	150	250	70	99	141	176	196	249	242
6	Output	Number of merir badges earned that strengehen the skills for life inventory (ecology, humanities, communication, security, technology and sports) of at-risk youth participating in the Scout Experience: Ready for life activities	30	90	0	7	7	28	52	64	84
7	Output	Number of at-risk youth participating in the Scout Experience: Ready for life program that show a voluntary commitment to follow specific values and principles related to positive citizenship and community leadership	120	250	30	49	67	86	104	141	142
8	Output	Number of at risk youth youth between 7 and 29 years of age that participate in community service activities destined to build up community sense of belonging, pride, responsibility and environment preservation.	200	300	20	120	174	227	510	773	821



Anexo 8. Indicadores Comunes de USAID

USAID Pillar IV Common Indicators

Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

ID	Type	Narrative Summary	Frequency	Data Source / Means of Verification
1	Outcome	70% of at-risk youth beneficiaries (aged 6-16) participating in USAID participating in USAID funded programs that have continued their academic education in school.	Quarterly	Monitoring and Evaluation System
2	Outcome	2500 at risk youth (aged 7-29) engaged in USAID community project activities.	Quarterly	Monitoring and Evaluation System

USAID Pillar IV Common Indicators

Expected Impact: Build Strong and Resilient Communities (Pillar IV of Merida Initiative)

ID	Type	Narrative Summary	Target	Frequency	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q4 2015
1	Outcome	70% of at-risk youth beneficiaries (aged 6-16) participating in USAID participating in USAID funded programs that have continued their academic education in school.	70%	Quarterly	--	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2	Outcome	2500 at risk youth (aged 7-29) engaged in USAID community project activities.	2,500	Quarterly	1,754	2,599	3,807	5,435	7,426	10,167	10,899



Anexo 9. Índice de la Plataforma de Aprendizaje Colaborativo.

1. Programa de Jóvenes

- a. Experiencia Scout, Listos para la Vida
 - i. Marco de Resiliencia
 - ii. Brújula
 - iii. Linterna
 - iv. Insignia
 - v. Jóvenes Ciudadanos

2. Adultos en el Movimiento Scout

- a. Experiencia Scout, Listos para la Vida.
 - i. Introducción al proyecto Experiencia Scout, Listos para la Vida
 - ii. Capacitación por Asesoría
 - iii. Director del Proyecto
 - iv. Jefe de Monitoreo y Evaluación
 - v. Operación y Finanzas
 - 1. Jefe de Operación y Finanzas
 - 2. Asistente Ejecutivo de Operación y Finanzas
 - 3. Staff de Logística
 - 4. Staff de Limpieza
 - vi. Programa Educativo
 - 1. Jefe de Programa Educativo
 - 2. Especialista en Atención Psicosocial
 - 3. Gerente de Centro Scout
 - 4. Asistente Ejecutivo de Centro Scout
 - vii. Comunicaciones y Vinculaciones
 - 1. Jefe de Vinculación y Comunicaciones
 - 2. Coordinación de Participación Social
 - a. Ejecutiva de Participación Social
 - b. Staff de Participación Social
 - 3. Ejecutiva de Voluntariado
 - 4. Ejecutiva de Comunicaciones
 - viii. Servicio Comunitario y social
 - ix. Voluntarios Internacionales

3. Administración

- a. Grupos Scout
- b. Administración
 - i. Administración
 - ii. Administración de Recursos Humanos
 - iii. Administración Financiera
 - iv. Administración Organizacional
 - v. Administración de Programa
 - vi. Administración de Proyecto
 - vii. Administración de Calidad
- c. Comunicaciones, Alianzas y Recursos
 - i. Comunicación Institucional
 - ii. Alianzas Estratégicas
 - iii. Apoyo e Involucramiento Comunitario
 - iv. Procuración de Fondos
 - v. Servicio Comunitario
- d. Relaciones Internacionales
 - i. Programa de Voluntariado Internacional
- e. Operaciones
 - i. Registro de Miembros



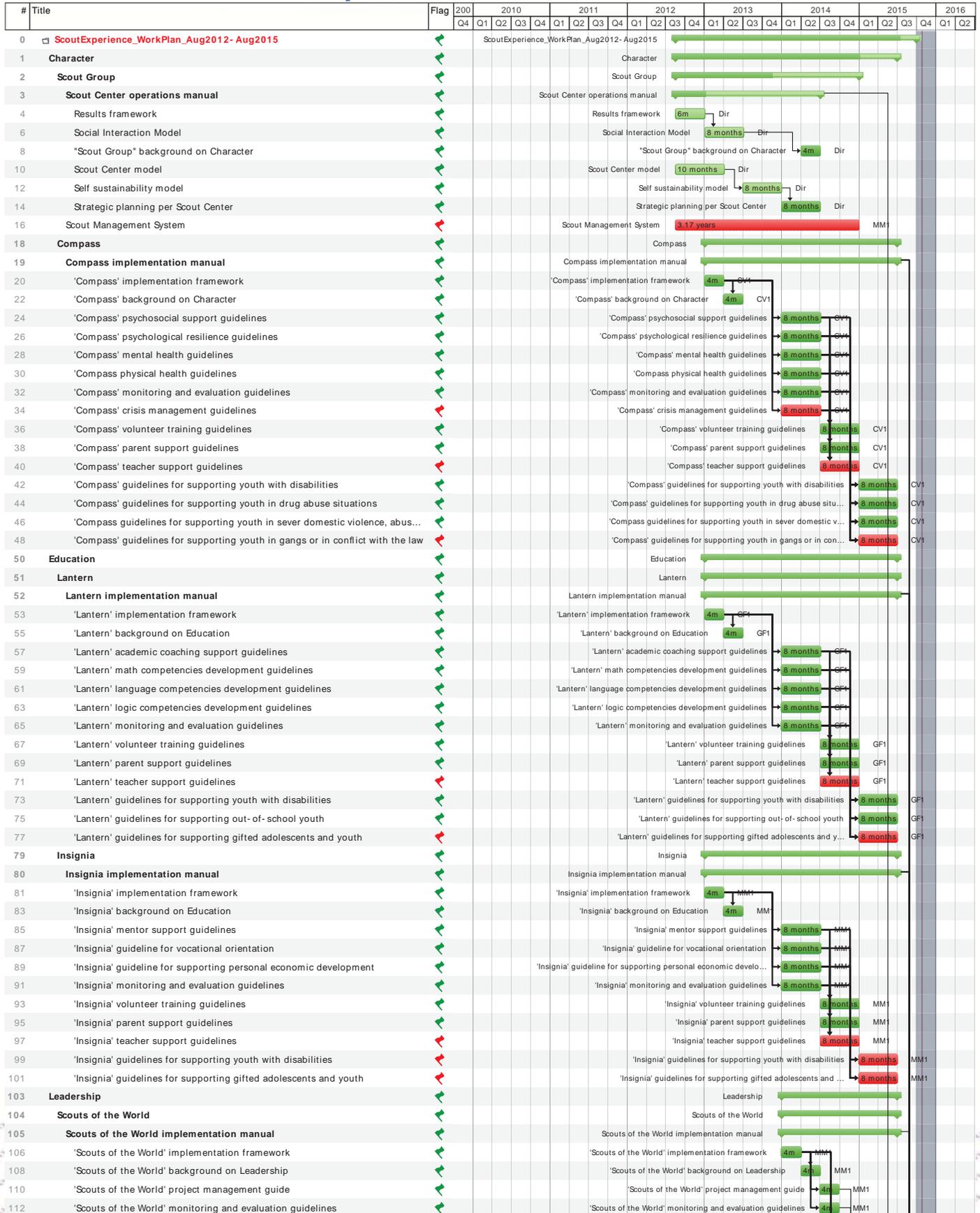
- ii. Grupo Scout
- iii. Centro Scout
- iv. Casa de Voluntarios
- v. Equipo de Transporte
- vi. Equipo de Vida al Aire Libre
- f. Administración de Riesgos
 - i. Administración de Riesgos
 - ii. Seguridad
- g. Ética y Administración de la Integridad
 - i. Ética
 - ii. Auditoría Financiera y Reportes
 - iii. Auditoría Operativa y Reportes
 - iv. Auditoría de Programa y Reportes
 - v. Voluntariado y Satisfacción del Beneficiario

4. Experiencia Scout

- a. Planeación
- b. Ejecución
- c. Monitoreo
- d. Evaluación
- e. Modelo de Administración



Anexo 10. Línea del Tiempo de Actividades.





#	Title	2013				2014				2015			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
0	☐ ScoutsMexico_AIP_Y3_Oct2014- Aug2015_Schedule	ScoutsMexico_AIP_Y3_Oct2014- Aug2015_Schedule											
1	1. Social Impact	1. Social Impact											
2	1.1 Project Toolkit	1.1 Project Toolkit											
3	Requirements Planning	Requirements Planning 2m											
4	Content Development Part 1	Content Development Part 1 2m											
5	Quality Management	Quality Management 1m											
6	Content Development Part 2	Content Development Part 2 2m											
7	Software Development	Software Development 3m											
8	Minimum Value Product	Minimum Value Product											
9	Dissemination	Dissemination 1m											
10	1.2 Monitoring and Evaluation System	1.2 Monitoring and Evaluation System											
11	Assessment of M&E system	Assessment of M&E system 1m											
12	Development of M&E Policies and Procedures	Development of M&E Policies and Procedures 2m											
13	Development of M&E Tools	Development of M&E Tools 2m											
14	M&E Strategy Document	M&E Strategy Document											
15	Automation of M&E Tools through SAS	Automation of M&E Tools through SAS 3m											
16	1.3 Community Engagement	1.3 Community Engagement											
17	Parent Committees Established	Parent Committees Established											
18	Democratic Structures Established	Democratic Structures Established											
19	Scout Group Sustainability Strategy	Scout Group Sustainability Strategy											
20	Guidelines for Community Assessments	Guidelines for Community Assessments											
21	Scout Sections with Community Volunteers	Scout Sections with Community Volunteers											
22	Community Transfer	Community Transfer											
23	2. Innovation	2. Innovation											
24	2.1 Scout Management System	2.1 Scout Management System											
25	Requirements Planning	Requirements Planning 2m											
26	Content Development	Content Development 3m											
27	Software Development	Software Development 4 months											
28	Minimum Value Product	Minimum Value Product											
29	Dissemination	Dissemination 1m											
30	2.2 Geographic Information System	2.2 Geographic Information System											
31	Updated project GIS	Updated project GIS											
32	GIS Guide for Community Assessments	GIS Guide for Community Assessments											
33	GIS Guide for Scout Groups and Provinces	GIS Guide for Scout Groups and Provinces											
34	2.3 Resource Mobilization System	2.3 Resource Mobilization System											
35	Requirements Planning	Requirements Planning 1m											
36	Software Development	Software Development 3m											
37	Minimum Value Product	Minimum Value Product											
38	Quality Management	Quality Management 1m											
39	Replication	Replication 2m											
40	3. Sustainability	3. Sustainability											
41	3.1 Communications, Partnerships and Resources	3.1 Communications, Partnerships and Resources											
42	2012- 2014 Advance Report	2012- 2014 Advance Report											
43	Fundraising Strategy for Scout Groups and Provinces	Fundraising Strategy for Scout Groups and Provinces											
44	Partnerships Strategy for Scout Provinces	Partnerships Strategy for Scout Provinces											
45	Communications Strategy for Scout Groups and Provinces	Communications Strategy for Scout Groups and Provinces											
46	2012- 2015 Results Report	2012- 2015 Results Report											
47	3.2 Social Business Plans	3.2 Social Business Plans											
48	Business Plan: Transportation	Business Plan: Transportation											
49	Business Plan: Outdoors Equipment	Business Plan: Outdoors Equipment											
50	Business Plan: Scout Center / Hostel	Business Plan: Scout Center / Hostel											



51	Business Plan: Community Scout Group	Business Plan: Community Scout Group	◆
52	Business Plan: Scout Event	Business Plan: Scout Event	◆
53	3.3 Volunteer Program	3.3 Volunteer Program	◆
54	Guidelines for volunteer recruitment	Guidelines for volunteer recruitment	◆
55	Guidelines for volunteer training / coaching	Guidelines for volunteer training / coaching	◆
56	Guidelines for international volunteers	Guidelines for international volunteers	◆
57	Volunteer performance measurement tools	Volunteer performance measurement tools	◆
58	4. Institutional Development	4. Institutional Development	◆
59	4.1 Organizational Capacity	4.1 Organizational Capacity	◆
60	Organizational Capacity Assessment Report 2014	Organizational Capacity Assessment Report 2014	◆
61	Organizational Capacity Assessment Report 2015	Organizational Capacity Assessment Report 2015	◆
62	Global Support Assessment 2015	Global Support Assessment 2015	◆
63	4.2 Quality Management	4.2 Quality Management	◆
64	Operations Manual - Scouts of Mexico	Operations Manual - Scouts of Mexico	◆
65	Quality Management System - Scout Experience	Quality Management System - Scout Experience	◆
66	Organizational Learning Exercise Report 2015	Organizational Learning Exercise Report 2015	◆
67	4.3 Risk Management	4.3 Risk Management	◆
68	Revised Legal Framework	Revised Legal Framework	◆
69	Risk Assessment Guidelines for Scout Groups and Provinces	Risk Assessment Guidelines for Scout Groups and Provinces	◆
70	Safety and Security policies, procedures and tools	Safety and Security policies, procedures and tools	◆



#	Title	Q1 / 2015		Q2 / 2015				Q3 / 2015			Q4 / 2015	
		03	04	05	06	07	08	09	10	11		
0	Cierre de Proyecto Experiencia Scout											
1	Cierre Operativo											
2	Auditoría financiera 2014											
3	Seguimiento a recomendaciones de auditoría...											
4	Reembolso de intereses 2014											
5	Análisis de tasa de costos indirectos 2012, 2...											
6	Reporte final de auditoría financiera 2014											
7	Auditoría financiera 2015											
8	Revisión de manuales de políticas y procedim...											
9	Seguimiento a recomendaciones de auditoría...											
10	Orden de trabajo y cotización de auditoría fin...											
11	Preparación documental para auditoría financ...											
12	Resguardo y traslado de activos											
13	Inventario y resguardo de material y equipo											
14	Solicitud a USAID de asignación de propiedad											
15	Propuesta de asignación de material y equipo											
16	Traslado de activos a ubicaciones determinadas											
17	Clasificación y traslado de soporte documental											
18	Archivo digital e impreso Operación y Finanzas											
19	Archivo digital e impreso por eje estratégico											
20	Archivo digital e impreso por área de conoci...											
21	Archivo digital por área funcional de proyecto											
22	Modelo de gestión											
23	Sistema de gestión de proyecto											
24	Integración de sistema de gestión con platafo...											
25	Revisión de documentos legales de registro											
26	Cierre Programático											
27	Evaluación final de resultados											
28	Reporte de evaluación final de resultados											
29	Análisis FODA; Buenas Prácticas/ Lecciones A...											
30	Reporte de Evaluación de Capacidad Organiz...											
31	Análisis GSAT- Experiencia Scout											
32	Análisis OMMS- Experiencia Scout											
33	Análisis GdM/ ONU/ USAID- Experiencia Scout											
34	Plataforma de aprendizaje colaborativo											
35	Plataforma de Aprendizaje Colaborativo											
36	Producto de Mínimo Valor - Contenido											
37	Carpetas de BOX designadas a responsables i...											
38	Oportunidades de formación y capacitación											
39	Capacitación en Plataforma de Aprendizaje C...											
40	Capacitación en Plataforma de Donativos en Línea											
41	Capacitación en Plataforma de Administració...											
42	Capacitación en Sistema de Gestión Experien...											
43	Capacitación en Modelo Experiencia Scout											
44	Capacitación en Planes de Negocios											
45	Capacitación en Comunicaciones											
46	Capacitación en Vinculación											
47	Capacitación en Procuración de Fondos											
48	Reporte y Presentación Final de Resultados											
49	Reporte final de resultados											
50	Reporte final de resultados interno											
51	Reporte final de resultados externo											
52	Vídeo de reporte final de resultados											
53	Presentación keynote de reporte final de resu...											
54	Presentación final de resultados											
55	Evento de presentación final de resultados											
56	Talleres sobre ejes estratégicos											



Anexo 11. Bibliografía

Asociación de Scouts del Ecuador. (2012). *Guía de Especialidades y Competencias Scouts*. Quito, Ecuador: Asociación de Scouts del Ecuador.

Benard, B. (2004). *Resiliency: What we have learned*. WestEd.

Boy Scouts of America. (s.f.). *Youth Protection Training*. Recuperado el 2015 de October de 23, de Boy Scouts of America: <http://www.scouting.org/Training/YouthProtection.aspx>

Brown, J. H., D'Emidio-Caston, M., & Benard, B. (2000). *Resilience Education*. Corwin.

BSA. (s.f.). *The Merit Badge Program*. Recuperado el 19 de October de 2015, de Boy Scouts of America: <http://www.scouting.org/Home/GuideToAdvancement/TheMeritBadgeProgram.aspx>

ECHO. (s.f.). *ECHO*. Recuperado el 23 de October de 2015, de ECHO:
http://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/ECHO/ECHO12%20-%20echo_generic_security_guide_en.doc

FAO. (s.f.). *Youth and United Nations Global Alliance*. Recuperado el 19 de October de 2015, de FAO: www.fao.org/yunga/

Global Partnership for Education. (2015). *Focus-Areas*. Recuperado el 18 de October de 2015, de Global Partnership for Education: <http://www.globalpartnership.org/focus-areas>

Henderson, N., Benard, B., & Sharp-Light, N. (2007). *Resiliency in Action: Practical Ideas for Overcoming Risks and Building Strengths in Youth, Families, Communities*. (N. Henderson, Ed.) Resiliency in Action (2nd Edition).

ILO. (s.f.). *Skills for Youth Employment*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de ILO: <http://www.ilo.org/skills/areas/skills-for-youth-employment/lang--en/index.htm>

Indaba Coop. (2015). *Indaba Coop*. Recuperado el 23 de October de 2015, de Indaba Coop: www.indaba.coop

INEGI. (s.f.). *INEGI*. Recuperado el 23 de October de 2015, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>

Interamerican Scout Office. (1995). *Educational Objectives of the Scout Movement*. Santiago, Chile: Taller Scout.

López-Aranda, J., Mendoza, A., Chapa, L., & Fernandez, L. (October de 2015). *Scout Experience: Ready for Life - Final Project Evaluation*. Recuperado el 23 de October de 2015, de USAID Development Experience Clearinghouse:
<https://dec.usaid.gov/dec/content/Detail.aspx?ctID=ODVhZjk4NWQtM2YyMi00YjRmLTkxNjktZTcxMjM2NDBmY2Uy&rID=MzY3MjU1>

Oficina Scout Interamericana. (1995). *Proyecto Educativo del Movimiento Scout*. Santiago, Chile.



Pearson Education. (s.f.). *Behavior Assessment System for Children, Second Edition*. Recuperado el 18 de October de 2015, de Pearson Education:

<http://www.pearsonclinical.com/education/products/100000658/behavior-assessment-system-for-children-second-edition-basc-2.html#tab-details>

Scouts de México. (1995). *Especialidades Scouts para Scouts y Muchachas Scouts*. Ciudad de México, DF, México: Scouts de México.

Scouts de México. (2013). *Política Nacional de Programa de Jóvenes*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Scouts de México:

http://issuu.com/scoutsdemexico/docs/pol_tica_nacional_de_programa_de_j/1?e=7128458/7017922

Scouts de México. (2014). *Proyecto Educativo*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de Asociación de Scouts de México, A.C.: <http://www.scouts.org.mx/proyecto.html>

Scouts of Mexico. (October de 2015). *Scout Experience: Ready for Life - Final Results Report 2012-2015*.

Recuperado el 23 de October de 2015, de USAID Development Experience Clearinghouse:

<https://dec.usaid.gov/dec/content/Detail.aspx?ctID=ODVhZjk4NWQtM2YyMi00YjRmLTkxNjktZTcxMjM2NDNmY2Uy&rID=MzY3MjUz>

STPS. (s.f.). *Panorama del Empleo*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de Observatorio Laboral:

http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/panorama_del_empleo

Stratfor. (s.f.). *Special Series: Preparing to Travel Safely*. Recuperado el 23 de October de 2015, de Stratfor:

<https://www.stratfor.com/analysis/special-series-preparing-travel-safely>

Tetrattech ARD. (2012). *Plan Maestro Comunitario de Prevención del Delito y la Violencia - Mariano Matamoros*. Tijuana, México: Programa para la Convivencia Ciudadana.

Tetrattech ARD. (2012). *Plan Maestro Comunitario para la Prevención del Delito y la Violencia - Camino Verde*. Tijuana, México: Programa para la Convivencia Ciudadana.

Tetrattech ARD. (2012). *Plan Maestro para la Prevención del Delito y la Violencia - Granjas Familiares*. Tijuana, México: Programa para la Convivencia Ciudadana.

The Resilience Center. (s.f.). *The Resilience Center*. Recuperado el 18 de October de 2015, de The Resilience Center: <http://www.resiliencescale.com/>

TIEMPOLIBRE, M. P. (s.f.). *Javier Vazquez*. Recuperado el 23 de October de 2015, de SCRIBD:

<http://es.scribd.com/doc/36286853/Manual-Para-La-Evaluacion-de-Riesgos-en-Las-Actividades#scribd>

UNDG. (s.f.). *Communication for Development in the United Nations*. Recuperado el 20 de October de 2015, de Communication for Development in the United Nations: <http://www.c4d.undg.org>

UNDG. (s.f.). *Country Programming Principles - Human Rights*. Obtenido de UNDG:

<https://undg.org/home/guidance-policies/country-programming-principles/human-rights/>

UNDG. (s.f.). *UNDG Country Programming Principles - Capacity Development*. Recuperado el 23 de October de 2015, de UNDG: <https://undg.org/home/guidance-policies/country-programming-principles/capacity-development/>



- UNDG-HRWG. (s.f.). *HRBA Portal*. Recuperado el 19 de October de 2015, de UN Practitioners' Portal on Human Rights Based Approaches to Programming: <http://hrbaportal.org/>
- UNDSS. (s.f.). *Online Courses by the Department of Safety and Security of the United Nations*. Recuperado el 23 de October de 2015, de UNDSS: <http://training.dss.un.org>
- UNESCO. (s.f.). *Global Citizenship Education*. Recuperado el 19 de October de 2015, de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/en/education/resources/in-focus-articles/global-citizenship-education/>
- UNICEF. (s.f.). *Life Skills*. Recuperado el 18 de October de 2015, de UNICEF: <http://www.unicef.org/lifeskills/>
- UNICEF. (s.f.). *Communication for Development*. Recuperado el 20 de October de 2015, de UNICEF: <http://www.unicef.org/cbsc/>
- UNICEF. (15 de October de 2015). *Mental Health and Psychosocial Support in Humanitarian Action*. (UNICEF, Productor, & UNICEF) Recuperado el 15 de October de 2015, de UNICEF in Emergencies: <http://www.unicefinemergencies.com/downloads/eresource/mhps.html>
- UNICEF/UNESCO. (2015). *Reports*. (UNICEF/UNESCO, Productor) Recuperado el 18 de October de 2015, de All in School: The Global Initiative on Out-Of-School Children: <http://allinschool.org/resources/reports/>
- United Nations Office of Human Resources Management. (March de 1995). *Mission Readiness and Stress Management*. Recuperado el 23 de October de 2015, de United Nations Office of Human Resources Management: <http://www.un.org/Depts/OHRM/stress.htm>
- UNODC. (s.f.). *Integrity Awareness Initiative - UN*. Recuperado el 2015 de October de 23, de UNODC: <http://integrity.unodc.org/iaun/index.html>
- USAID. (22 de July de 2015). *ADS REFERENCE 303MAB*. Recuperado el 23 de October de 2015, de USAID: <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303mab>
- USAID. (22 de July de 2015). *ADS Reference 303MAV*. Recuperado el 23 de October de 2015, de USAID: <https://www.usaid.gov/ads/policy/300/303mav>
- USAID. (29 de September de 2015). *Education*. Recuperado el 2015 de October de 19, de USAID: <https://www.usaid.gov/education>
- USAID. (4 de August de 2014). *Organizational Capacity Assessment Tool*. Recuperado el 23 de October de 2015, de USAID Learning Lab: <http://usaidlearninglab.org/library/organizational-capacity-assessment-tool>
- USAID. (20 de March de 2012). *USAID Policy on Gender and Female Empowerment*. Recuperado el 15 de October de 2015, de USAID: <https://www.usaid.gov/policy/gender-female-empowerment>
- USAID. (15 de October de 2015). *USAID Youth in Development Policy*. Recuperado el 15 de October de 2015, de USAID: <http://www.usaid.gov/policy/youth>
- Vallory, E. (2012). *World Scouting: Educating for Global Citizenship*. New York, NY, USA: Palgrave Macmillan.



Wikipedia Contributors. (14 de October de 2015). *Cloud Storage*, 685704176. (T. F. Wikipedia, Productor)
Recuperado el 23 de October de 2015, de Wikipedia:
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Cloud_storage&oldid=685704176

World Bank. (07 de July de 2010). *Stepping up skills for more jobs and higher productivity*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Bank:
<http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/06/12515032/stepping-up-skills-more-jobs-higher-productivity>

World Economic Forum. (s.f.). *Global Competitiveness Index: Mexico*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#indexId=GCI&economy=MEX>

World Health Organization. (s.f.). *Mental Health: A state of well-being*. Recuperado el 18 de October de 2015, de World Health Organization: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/

World Scout Bureau. (1998). *Guía para Dirigentes de la Manada*. Santiago, Chile: World Scout Bureau - Interamerican Region.

World Scout Bureau. (2007). *Guía para Dirigentes de la Rama Caminantes*. Santiago, Chile: World Scout Bureau - Interamerican Region.

World Scout Bureau. (2009). *Guía para Dirigentes de la Rama Rover*. Santiago, Chile: World Scout Bureau - Interamerican Region.

World Scout Bureau. (2005). *Guía para Dirigentes de la Rama Scout*. Santiago, Chile: World Scout Bureau - Interamerican Region.

World Scout Bureau. (2008). *Guidelines on Scouting for Children in Especially Difficult Circumstances*. (R. a. Education, Ed.) Geneva, Switzerland: World Scout Bureau.

World Scout Bureau. (2008). *Guidelines on Scouting for People with Disabilities*. Geneva, Switzerland: World Scout Bureau.

World Scout Bureau. (1998). *Scouting: An Educational System*. Geneva, Switzerland: World Scout Bureau.

World Scout Bureau. (1998). *The Essential Characteristics of Scouting*. Geneva, Switzerland: World Scout Bureau.

World Scout Bureau. (2005). *Youth Involvement Toolbox*. Geneva, Switzerland: ICN.

WOSM. (s.f.). *Education for Life*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Organization of the Scout Movement: <http://scout.org/node/5990>

WOSM. (s.f.). *Messengers of Peace*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Organization of the Scout Movement: <http://scout.org/messengersofpeace>

WOSM. (s.f.). *Scouts of the World Award*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Organization of the Scout Movement: <http://scout.org/scoutsoftheworld>



WOSM. (s.f.). *The Global Support Assessment Tool (GSAT)*. Recuperado el 23 de October de 2015, de World Organization of the Scout Movement: <http://www.scout.org/gsat>

WOSM. (s.f.). *World Scout Environment Programme*. Recuperado el 19 de October de 2015, de World Organization of the Scout Movement: <http://scout.org/wsep>