

MARCO INSTITUCIONAL
PARA EL DESARROLLO ASOCIATIVO
DE SCOUTS DE ARGENTINA

SCOUTS DE ARGENTINA ASOCIACIÓN CIVIL



MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL MOVIMIENTO SCOUT



SCOUTS[®]
Construyendo un Mundo Mejor

MARCO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO ASOCIATIVO DE SCOUTS DE ARGENTINA

Antecedentes

Desde la creación de nuestra Asociación acorde a la propuesta de trabajo del nivel mundial y regional se utilizaron diferentes herramientas para orientar el desarrollo asociativo. Podemos destacar los primeros “Sueños de Scouts de Argentina” aprobados en la Asamblea Nacional 1999 que a partir de ellos, se construyó la Visión de nuestra Asociación y se establecieron las Prioridades Estratégicas. Y fue en la Asamblea Nacional de 2002 cuando finalmente se aprobó el Plan Estratégico Participativo 2002-2012.

Durante el 2012, se trabajó en la revisión de los “Sueños” y se aprobó una nueva versión para el decenio 2012-2022 estableciéndose las Bases para la Revisión y/o Construcción de la Política de Desarrollo Asociativo 2012-2022 y sus respectivos Ejes.

Así, el Consejo Directivo, analizando lo acordado en las diferentes Asambleas Nacionales, consideró importante la construcción de un **Marco Institucional para el Desarrollo** que contemple un amplio abanico de instancias que tengan como fin enriquecer la propuesta que ofrece el Movimiento Scout.

Al transitar los preceptos definidos, fueron surgiendo nuevos desafíos organizacionales, y la percepción de manera cada vez más clara, sobre la necesidad de elevar los estándares de calidad de gestión de la mano de la adopción de buenas prácticas.

De esta manera, se pone de manifiesto la importancia de una adecuación y actualización Institucional innovadora que permita contribuir de manera complementaria a los fines de la prosecución de los objetivos del Marco Institucional para el Desarrollo mediante acciones basadas en la colaboración y cooperación para la transformación social.

A. Consideraciones

Los conceptos de **Desarrollo Institucional** y **Fortalecimiento Organizacional**, han ido cobrando cada vez más importancia en relación con los diferentes períodos en que se implementaron a lo largo de los distintos momentos de la vida asociativa. Este cambio en la manera de pensar de nuestra organización debe centrar su atención en:

- Las competencias y capacidades de las personas que forman parte de la Asociación.
- Las habilidades de liderazgo de la dirigencia.
- Los cambios constantes del entorno, dando las posibles respuestas adecuadas.
- La eficaz sustentabilidad en la estructura organizacional.
- La coordinación de las actividades del desarrollo asociativo.

Definiciones:

Desarrollo Institucional se define como las distintas acciones que concibe una organización de modo de generar, asignar y utilizar recursos humanos, materiales y financieros con mayor eficacia para alcanzar objetivos específicos de manera sostenible.

Fortalecimiento Organizacional como las medidas para mejorar la capacidad de la organización para ejecutar las actividades escogidas en la persecución de los objetivos de dicha intervención.

El concepto de Fortalecimiento Organizacional está estrechamente ligado al de Desarrollo Institucional, pero no son lo mismo. Una condición previa para el Desarrollo Institucional es que la Asociación sea capaz de ejecutar las actividades requeridas.

El Fortalecimiento Organizacional se concentra en mejorar la capacidad organizacional, entregando una serie de herramientas destinadas a analizar la organización existente, evaluar las necesidades y medidas a tomar para mejorar su funcionamiento, y luego implementar estos cambios.

Desarrollo Institucional y Fortalecimiento Organizacional se han convertido en elementos importantes para intervenir con un enfoque participativo y con métodos adecuados, en todas las acciones en las que se desenvuelven la vida asociativa, puesto que se prevé que la generación de diversas capacidades irá cobrando relevancia en un futuro inmediato.



Considerando las distintas teorías sobre **Desarrollo Institucional (DI)** y **Fortalecimiento Organizacional (FO)** puede expresarse entonces que la **Intervención de Desarrollo Asociativo** es el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la Asociación, en la búsqueda para el incremento de los niveles de calidad, equidad, pertinencia y crecimiento.

Algunas de las características de la **Intervención de Desarrollo Asociativo** son:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El DI y FO de la Asociación como una organización de educación no formal no puede darse por cambios espontáneos y/o esporádicos, **es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.**

- Considerar los diferentes niveles que conforman la acción de gestionar.
- Basarse en las condiciones internas de la Asociación: los distintos procesos de enseñanza-aprendizaje; la cultura organizacional; la distribución y el uso de recursos; la distribución de responsabilidades; la planificación y la evaluación, entre otros aspectos.
- Ha de estar implicada y comprometida con los distintos miembros que conforman la Asociación, es decir, el conjunto de Dirigentes Scouts, Beneficiarios, las Familias y la Comunidad en general.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional de los Dirigentes Scouts, considerando que sin una modificación actitudinal evidente en los comportamientos y las prácticas, ningún cambio es posible.

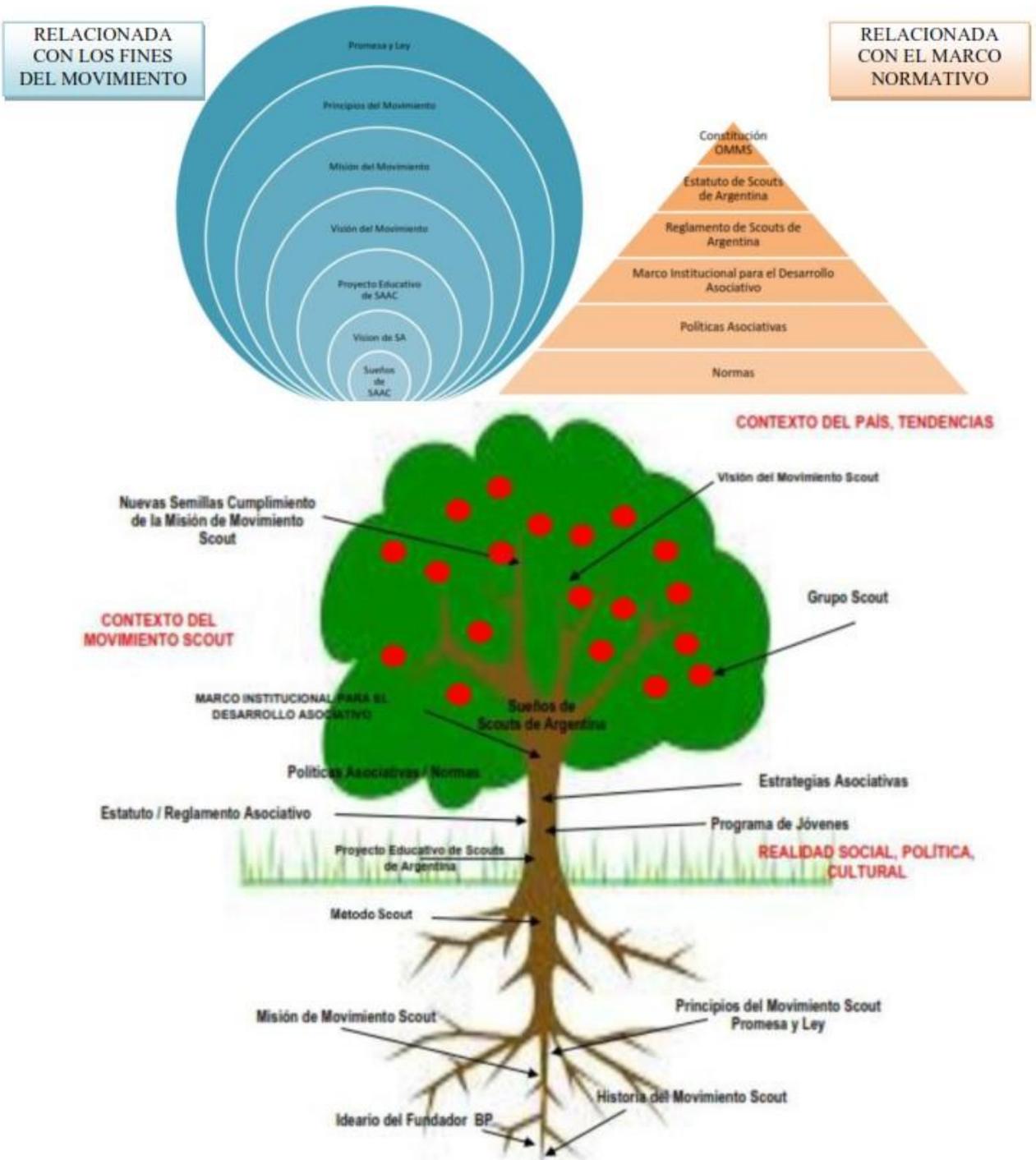
Como se observa la Intervención del Desarrollo Asociativo no es un fin en sí mismo, pero es un requisito fundamental para lograr cumplir nuestra Misión y Visión de manera efectiva.

Es importante destacar que la Intervención del Desarrollo Asociativo debe ocupar nuestra atención y trabajo, ya que esta dimensión viabilizará los distintos objetivos que se presentarán por intermedio de las distintas acciones que se efectivicen.

En resumen, el Desarrollo Institucional y el Fortalecimiento Organizacional hacen de la Intervención de Desarrollo Asociativo el resultado de las acciones ordenadas y eficientes de varias instancias en múltiples roles complementarios. Desde el nivel político de gobierno, pasando por la gestión operativa, dichas acciones deben alinearse en pro del desarrollo, crecimiento y posicionamiento, sustentable, armónico e integral de Scouts de Argentina con el fin de dar cumplimiento a la Misión del Movimiento Scout, a través del Método Scout y la aplicación del Programa de Jóvenes.

El objetivo del Marco institucional para el Desarrollo Asociativo de Scouts de Argentina es identificar los ámbitos del desarrollo de la Asociación, orientar su funcionamiento y el fortalecimiento de buenas prácticas articulándolos entre sí para prestarle el soporte que el Movimiento Scout requiere. Busca expresar las líneas directrices que orientan el trabajo de los organismos que integran los diferentes ámbitos.

En términos de la estructura normativa de la Asociación, este Marco opera como un horizonte para el desarrollo de las **Políticas Asociativas** y las prácticas que permitan el fortalecimiento institucional y el logro de una institución saludable. Todas las decisiones institucionales (en todos los niveles de la estructura asociativa) apuntan hacia la Salud Institucional. Llamamos "Institución Saludable" a aquella que cumple la Misión y la Visión con apego a sus principios y valores, a través de la ejecución de buenas prácticas de manera consciente, sistemática y sostenida, en forma democrática, transparente y responsable, generando una cultura congruente y un buen clima entre sus miembros y proyectando una imagen positiva a la sociedad.



B. Sujeto

El presente Marco está dirigido a todos los Dirigentes que integran Scouts de Argentina en sus organismos, en los niveles Grupal, Distrital, y Nacional (incluyendo el Zonal). Todas las instancias y niveles de las estructuras antes mencionadas, deben velar por cumplir y hacer cumplir los conceptos y principios expresados en este Marco y realizar todas las acciones y esfuerzos necesarios para generar y garantizar, la creación y mantenimiento de las mejores condiciones posibles que fomenten el mejoramiento continuo, la innovación y los impactos positivos, para el logro de la Misión del Movimiento Scout y de la Visión de Scouts de Argentina.

C. Principios

• **Aspiraciones y Transformaciones**

Constituye una declaración de deseos, un “Deber Ser” de cómo se organiza el Desarrollo Institucional y el Fortalecimiento Organizacional para cumplir con su finalidad de servir cada vez mejor a los niños, niñas y jóvenes que forman o formarán parte de Scouts de Argentina, como así también de los que no serán parte.

• **Democracia:**

La democracia en su sentido más amplio, involucra y compromete por igual a todos los órganos y niveles de la Asociación. Debe ser puesta de manifiesto en todas sus prácticas, exhibiendo en todo momento: legalidad, legitimidad, transparencia, apertura, inclusión, respeto, responsabilidad, alternabilidad, consenso, justicia, equidad, eficiencia, empatía y participación juvenil.

• **Congruencia**

Reafirma y vive plenamente los valores y principios del Movimiento Scout promoviendo su práctica en todos los niveles de la estructura de Scouts de Argentina.

• **Entorno y Vigencia:**

La Asociación debe vivir de frente a la sociedad, observando sus procesos y cambios, para entender cómo los mismos se relacionan y afectan directamente a Scouts de Argentina y en especial a los jóvenes, con el objetivo de mantenerse en constante renovación, aprovechando las oportunidades que surjan, haciendo frente a los nuevos retos y necesidades que se presenten.

• **Memoria Institucional**

Reconoce los antecedentes asociativos en la materia y su evolución, evaluando y valorando su utilización como base en su actual formulación.

• **Colectividad y Consenso**

Se llevarán a cabo procesos de consultas en toda la Asociación, involucrando a los diferentes actores internos y externos, para analizar sobre su pertinencia y construir consenso, para la toma de decisión.

• **Servicio y Apoyo (Integralidad):**

Todos los esfuerzos deben tener como finalidad apoyar el trabajo de todos los Dirigentes Scouts voluntarios de Scouts de Argentina de forma integral, atendiendo todas sus necesidades, creando las mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo dentro de la Asociación.

• **Dinamismo y Flexibilidad**

Reconoce que la Asociación se desenvuelve en un contexto de constante aprendizaje y que por ello debe tener la capacidad de adaptarse a múltiples escenarios. Las realidades del país presentan notables diferencias y algunas coincidencias, por ello este Marco es flexible para que pueda ser implementado en todo el territorio de la República Argentina.

• **Orientación a Resultados e Impacto:**

Todas las actuaciones de la Asociación deben responder a criterios estratégicos, con el objetivo de minimizar los esfuerzos y maximizar los resultados, haciendo que los mismos tengan el mayor impacto posible dentro y fuera de Scouts de Argentina.

Elementos Esenciales de la Intervención del Desarrollo Asociativo

➤ **Ámbitos**

Son las áreas del quehacer del Desarrollo Institucional y el Fortalecimiento Organizacional. Consiste en las tareas concretas de diversa naturaleza y contenido que se deben ejecutar para satisfacer las necesidades del Movimiento Scout. (Ámbito de la organización y ámbito de la educación)

➤ **Fundamentos del Desarrollo Institucional y el Fortalecimiento Organizacional:
Intervención del Desarrollo Asociativo**

Son los elementos medulares que rigen el pensamiento y la actuación de los órganos que ejecutan las tareas en los ámbitos de gestión. Constituyen la razón esencial que orienta la toma de decisiones y su ejecución.

➤ **Buenas Prácticas**

Son la materialización visible y tangible, y por la tanto medible, de la aplicación de los fundamentos de la Intervención de Desarrollo Asociativo en los diferentes ámbitos de gestión.

- Responden a situaciones previamente definidas y caracterizadas, basándose en expectativas realistas.
- Se desarrollan en base a criterios profesionales para generar resultados e impactos, por ello son medibles y evaluables.
- Son dinámicas pues forman parte de un proceso de mejora continua que las retroalimenta y mantiene en constante perfeccionamiento.
- Son públicas, todos los miembros de la Asociación deben conocerlas y ejecutarlas según corresponda.
- Deben estar estrechamente vinculadas con los principios y valores de la Asociación.

- Se caracterizan por ser efectivas, sostenibles, replicables y aplicables a toda la Asociación

D. Objetos

Identifica dos ámbitos:

- Ámbito de la Organización:** Comprende las buenas prácticas y las acciones que, articulándolas en el espacio institucional, prestan el soporte que Scouts de Argentina requiere y expresa en la planificación estratégica que orienta el trabajo de los organismos que la integran.
- Ámbito de Educación:** Comprende el Desarrollo Cualitativo y el Crecimiento Cuantitativo de Scouts de Argentina con el objetivo de insertar a la Asociación como institución educativa no formal. Ofreciéndonos como un factor de cambio en los distintos espacios de la comunidad, aumentando significativamente el impacto educativo en valores, con el propósito de colaborar para el mejoramiento de la sociedad para la *construcción de un mundo mejor*.



E. Lineamientos básicos

Descripción de los Ámbitos de la Organización

Los ámbitos de la Organización de la Inserción de Desarrollo Asociativo son:

Conducción: Consiste tomar decisiones, cumplirlas y ver que otros responsables de su implementación también las cumplan.

Se ocupa de:

- ❖ **Gobierno:** Conducción y sustentabilidad institucional. Esta es la labor esencial que cumplen los órganos de gobierno integrados por miembros electos, por Ej.: Consejo Directivo, Consejos Distritales.
- ❖ **Regulaciones:** Creación, revisión e incluso supresión de las normativas internas de la organización, que sean necesarias para asegurar su adecuado funcionamiento. por Ej. Estatuto, reglamentos, normas
- ❖ **Estructuras:** Desarrollo y adecuación de los órganos internos, alineados a la estrategia para cumplir la Misión y la Visión. Está definida en las regulaciones.
- ❖ **Funciones:** Tareas que llevan a cabo los diferentes órganos que componen las estructuras, así como las personas que los integran. Están definidos en el cuerpo normativo.
- ❖ **Planificación Estratégica:** Definición de objetivos y del plazo para alcanzarlos, lo cual debe ser producto de un proceso donde se analicen y ponderen todas las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades propias.

Administración: Consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, materiales y humanos, con el fin de obtener de ellos el máximo beneficio posible. Se ocupa de:

- ❖ Administración de Recursos Financieros: Control de los ingresos, de los egresos, priorizar los gastos y ver por su oportuna atención.
- ❖ Administración de activos fijos y variables: Control de los activos, del inventario y de su actualización.
- ❖ Administración de Recursos Humanos: Gerencia del personal que presta servicios profesionales.
- ❖ Cumplimiento de las Obligaciones Legales con el Estado: Cumplimiento de los regímenes y obligaciones patronales, obligaciones tributarias y especiales en materia de infancia y juventud, así como cualquier otra que pudiera recaer sobre la Institución como consecuencia de su giro como persona jurídica y de las actividades que realiza.
- ❖ Servicios Generales de la Planta Física: Mantenimiento de las instalaciones que posea para asegurar su correcto funcionamiento.

Desarrollo Financiero: Consiste en obtener fondos adicionales, diferentes a los ingresos ordinarios. Se ocupa de:

- ❖ Generación y captación de fondos: Diseño y ejecución de actividades benéficas y/o de formulación de proyectos para captar fondos.

Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales: Consiste en captar información, procesarla y enviarla a los destinatarios correspondientes sirviéndose de los canales oficiales. Construir y mantener una imagen pública positiva. Establecer relaciones de beneficio mutuo con otras instituciones y entes.

Se ocupa de:

- ❖ Comunicaciones Internas: Información a la membresía y a las personas relacionadas sobre el acontecer de la institución.
- ❖ Comunicaciones Externas: Información a los diferentes públicos externos (comunidad, medios, el Estado, etc.) lo que corresponda de manera oficial.
- ❖ Relaciones Públicas: Mantenimiento de relaciones favorables con todos los entes externos.
- ❖ Relaciones Interinstitucionales: Creación, desarrollo y seguimiento de acuerdos interinstitucionales y de alianzas estratégicas.

Relaciones Internacionales: Consiste de mantener contacto y establecer relaciones con diferentes entes de naturaleza internacional.

Se ocupa de:

- ❖ Relaciones Internacionales Internas: Establecimiento y mantenimiento de vínculos con la OMMS y con otras OSN.
- ❖ Relaciones Internacionales Externas: Establecimiento y mantenimiento de vínculos con las representaciones diplomáticas y consulares de los Estados y con los organismos multilaterales.

Operaciones: Consiste en llevar el control de los datos de la membresía y cumplir las tareas de apoyo en el área de Desarrollo Institucional a los niveles intermedios y de base de las estructuras.

Es el responsable de:

- ❖ Registro de la membresía: Control y mantenimiento de las bases de datos del sistema donde se almacena esta información.
- ❖ Estadística: Control del registro histórico de la membresía para utilizarlo con fines de análisis e investigación que alimenten procesos de planificación estratégica.
- ❖ Seguimiento: Soporte a los niveles medios y de base de la estructura, realizando animación territorial.

Manejo de Riesgos: Consiste en catalogar y evaluar los riesgos, desarrollar planes de prevención y contingencia para controlarlos y mitigarlos en caso que ocurran.

Se ocupa de:

- ❖ Riesgos Patrimoniales: Resguardo de los bienes tangibles (dinero, inmuebles, muebles, mercancías) e intangibles (imagen, prestigio, credibilidad, posicionamiento, etc.).
- ❖ Riesgos de los Jóvenes: Protección de la seguridad e integridad física, mental y espiritual de los beneficiarios del Programa de Jóvenes.
- ❖ Riesgos de los Adultos: Protección de la seguridad e integridad física, mental y espiritual de los adultos en todos los niveles de la estructura.

Auditoria y Ética: Consiste en efectuar el control posterior de las actividades de la administración y en velar por que los adultos sean reconocidos o sancionados cuando corresponda.

Se ocupa de:

- ❖ Control: Vigilancia y auditoria de la administración y sus procesos.
- ❖ Ética: Vigilancia del comportamiento de los adultos, tal que se mantengan apegados a los principios y valores de la Institución y a los reglamentos.
- ❖ Gestión del esquema de reconocimiento y sanción de los adultos.

Desarrollo Sostenible: Consiste en la viabilidad tanto del logro de objetivos internos en el marco del Proyecto educativo como el afianzamiento de las relaciones a nivel global, en coexistencia y cooperación con los diferentes organismos y postulados, entendiéndose en esto, la particular importancia por su proyección en cuanto al acompañamiento en los procesos de gestión y desarrollo.

Integralmente, se ocupa de:

- ❖ El crecimiento económico
- ❖ La inclusión social
- ❖ La protección del medio ambiente

Gobierno Abierto: Hace referencia a la adopción de prácticas organizacionales cuya bases centrales son el acceso e implementación de derechos hacia los miembros de la organización y sus grupos de interés; y sus ejes fundamentales son: el Acceso a la Información, la Participación, la Transparencia, la Colaboración y la Rendición de cuentas. Garantizando un acceso democrático a estos recursos y canales claros para la información de los actos de gestión, la visibilización de proyectos e iniciativas, y el fortaleciendo de las estrategias de vinculación hacia el afuera de la Asociación potenciado por las nuevas herramientas de las tecnologías de la información y comunicación.

Crecimiento Estratégico: El desarrollo de un modelo de gestión basado en el Crecimiento Estratégico se fundamenta en la alineación de las estrategias con los factores operacionales, asegurándose que la estructura sea capaz de guiar a la organización hacia sus objetivos de manera sana, equilibrada y viable.

Descripción de los Ámbitos de Educación

Los ámbitos de Educación de la Inserción del Desarrollo Asociativo son:

Programa de Jóvenes

- ✓ Es el esfuerzo asociativo por realizar un desarrollo del Programa de Jóvenes permanente, organizado y sistemático.

Este esfuerzo sugiere lograr:

- Un Programa de Jóvenes actualizado y relevante, en concordancia con el Proyecto Educativo de la Asociación.
- Capacitación para el diseño del Programa de Jóvenes.
- Supervisión de los responsables de la animación del Programa de Jóvenes.
- Bibliografía útil y al alcance de todos.
- Realización de Actividades Nacionales de Referencia
- Trabajo en conjunto con la Dirección de Adultos en el Movimiento Scout, que permita la revisión e implementación de la Política Nacional de Adultos en el Movimiento Scout.
- Estructuras asociativas adecuadas para el desarrollo del Proyecto Educativo.
- Determinación de un proceso participativo y continuo de actualización del Programa de Jóvenes. (Política Nacional de Programa de Jóvenes)

Adultos en el Movimiento Scout

- ✓ Scouts de Argentina adhiere a la Política Mundial de Adultos en el Movimiento Scout (PMAMS), a la Estrategia de Gestión de los Recursos Adultos elaborada por la Región Interamericana y a la ley de voluntariado social N° 25855, reconociendo y haciendo suyas las disposiciones y orientaciones aprobadas por la 39ª Conferencia Scout Mundial, Curitiba, Brasil, Enero de 2011, relativas al proceso de:

- Captación
- Formación y supervisión (Desarrollo personal y apoyo)
- Gestión de los adultos

(Política Nacional de Adultos en el Movimiento Scout)

Confesiones Religiosas

- ❖ Scouts de Argentina tiene en su seno veintiséis Religiones de las cuales siete Confesiones han constituido su estructura interna de animación religiosa manifestando que respeta la libertad de las Confesiones religiosas de orientar y acompañar la formación en la Fe de los que declaran pertenecer a esa religión (Doc Gral 3 " Animación de la dimensión espiritual en el Programa de Jóvenes)

Participación Juvenil

- ❖ El Movimiento Scout es una organización para jóvenes, por tanto todas sus áreas deben estar abiertas a la participación e involucramiento de sus miembros jóvenes todo nivel.



Oficina Scout Nacional

Libertad 1282 - C1012AAZ - Buenos Aires
Tel.: (54-11) 4811-0185 / 2574
Fax: (54-11) 4816-8163
scouts@scouts.org.ar
www.scouts.org.ar

MARCO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO ASOCIATIVO DE SCOUTS DE ARGENTINA

APROBADO POR
CONSEJO DIRECTIVO
5 y 6 de abril de 2014

- ❖ Esta participación juvenil debe tener en cuenta y dar respuesta concreta a los intereses y necesidades que manifiesten niñas, niños, y jóvenes, acorde a sus competencias y sus grados de desarrollo en todos los temas y situaciones que les atañen.

Grupos Scouts:

Es donde se vivencia el Método Scout garantizando la aplicación del Programa de Jóvenes que posee Scouts de Argentina. Para ello toda la estructura asociativa trabajará en estrecha colaboración para los Consejos de Grupos.

En este sentido se hace evidente la necesidad de mejorar la posibilidad de acceder al Movimiento Scout en ciertos lugares del país donde aún no es posible el desarrollo de Grupos Scouts.

Educación para el Desarrollo

Consiste en la promoción para la conformación y fortalecimiento de redes de contención para el cuidado de las niñas, niños, jóvenes y adultos a fin de garantizar la defensa de sus derechos, en el marco de los nuevos paradigmas de desarrollo.

F. Supervisión

La supervisión de este Marco Institucional es responsabilidad del Director Ejecutivo, quien debe mantener permanentemente informado al Consejo Directivo.

El nivel de operación de este Marco es responsabilidad del Comité Ejecutivo, quien supervisa que responda a la Política General de la Asociación.

El Director Ejecutivo velará por la actualización permanente de los protocolos y normas referentes a este Marco Institucional.

G. Revisión y Actualización

El presente Marco y sus materiales complementarios estarán en constante revisión y actualización, pues los mismos forman parte de procesos de mejora continua. Una evaluación profunda se llevará a cabo en un plazo no mayor de diez años.

H. Importante

El presente Marco Institucional se incorporará como material de lectura, estudio y análisis en la correspondiente Experiencia de Formación del Esquema Nacional de Formación vigente, para todos aquellos Dirigentes Scouts que lo estén atravesando.

Asimismo la Dirección de Adultos en el Movimiento Scout preparará una experiencia especial para todos los Dirigentes Scouts que tengan su capacitación correspondiente a la función que desempeñan finalizada, explicitando las instrucciones en los Lineamientos Nacionales de la Dirección de AMS.

Página 12 de 13





Oficina Scout Nacional

Libertad 1282 - C1012AAZ - Buenos Aires
Tel.: (54-11) 4811-0185 / 2574
Fax: (54-11) 4816-8163
scouts@scouts.org.ar
www.scouts.org.ar

MARCO INSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO ASOCIATIVO DE SCOUTS DE ARGENTINA

APROBADO POR
CONSEJO DIRECTIVO
5 y 6 de abril de 2014

Bibliografía consultada:

- Política Interamericana de Desarrollo Institucional – Conferencia 2013 Buenos Aires.
- Un mejor crecimiento para más gente Joven – Acción para el Desarrollo - OMMS.
- Modelo de Desarrollo Institucional – Scout del Ecuador.
- Transformar con éxitos las ONG EL Liderazgo del Cambio – Instituto de Innovación Social.