

Messengers of Peace

MANUAL DE **CONSEJEROS NACIONALES**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL ECUADOR



SCOUTS[®]
Ecuador

PRÓLOGO

El Ministerio de Educación (MINEDUC) y la Asociación de Scouts del Ecuador (ASE), suman sus fortalezas en beneficio de la juventud del Ecuador. Las experiencias previas y los acuerdos que se han venido ejecutando con este vínculo estratégico, han permitido que una vez más se confíe en la organización juvenil más grande del País.

Gracias a la confianza del MINEDUC hacia la ASE, se establece un nuevo convenio interinstitucional denominado Descubre Scout, el cual permite llegar con la metodología educativa del movimiento, a las y los alumnos de las instituciones educativas fiscales del país, ofertando experiencias significativas de aprendizaje y crecimiento propositivo en el que los jóvenes son protagonistas de su propio desarrollo.

La gestión de los adultos dentro del movimiento es prioritaria para la aplicación del método educativo y el acompañamiento a las y los jóvenes, motivo por el cual se considera fundamental que los adultos cuenten con documentos de consulta que respalden su proceso de formación.

Gracias al aporte del MINEDUC, conjuntamente con la gestión del Proyecto Descubre Scout, hoy es posible contar con el Manual para el Consejeros Nacionales que se pone a disposición de todos los miembros de la Asociación de Scouts del Ecuador como una herramienta para su gestión institucional.



MANUAL DE
**CONSEJEROS
NACIONALES**

ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL ECUADOR

Créditos:

Elaboración:
Tatiana Quiroz M.

Aporte de contenidos:
Nelson Villacís M.
Luis González R.

Revisión:
Roberto Freire A.
Luis González R.
Nelson Villacís M.

Corrección de Estilo
Francisco Montahuano O.

Diseño y Diagramación
Carlos Bajaña F.

INTRODUCCIÓN	1		
1. MOVIMIENTO SCOUT	1		
1.1. La Organización Mundial del Movimiento Scout “OMMS”	1		
1.2. La Región Interamericana	5		
2. LA ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL ECUADOR	7		
2.1. Misión de la Asociación de Scouts del Ecuador	7		
2.2. Visión ASE	8		
2.3. Principios de la Organización y Método	8		
2.4. Organigramas y Estructura Operativa	9		
2.5. Estatutos, Reglamentos, Políticas y Modelos Institucionales	10		
2.5.1. Estatuto	13		
2.5.2. Reglamentos	13		
2.5.3. Políticas	14		
2.5.4. Modelos	14		
3. EL CONSEJO NACIONAL	15		
3.1. Conformación	15		
3.2. Atribuciones y Deberes	15		
3.3. Cuerpo Colegiado	15		
3.4. Procedimientos Internos	16		
3.4.1. Procedimiento Parlamentario	16		
3.4.2. Las decisiones en el Consejo Nacional	19		
3.4.2.1. Proposición de Temas	19		
3.4.2.2. Participación Presencial	19		
3.4.2.3. Participación virtual	19		
3.4.3. Corresponsabilidad del Consejero Nacional en la toma de decisiones	20		
3.4.4. El Consejero Nacional	21		
3.5. Las Comisiones en el Consejo Nacional	22		
4. RELACIÓN DEL CNS CON OTROS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN Y SU GESTIÓN EXTERNA COMO REPRESENTANTE DE LA ASE FRENTE A LA COMUNIDAD	23		
4.1. Comunicación	23		
4.1.1. Interna	24		
4.1.2. Externa	24		
4.1.3. Imagen	25		
4.1.4. Medios oficiales de la ASE	26		
4.1.4.1. Manejo de Medios	26		
4.1.4.2. Manejo de Redes Sociales	26		
4.2. El CNS y el EQNAC	28		
4.2.1. Área Educativa – Misión	28		
4.2.2. Área de Soporte	29		
4.3. EL CNS y su Relación con Entidades Públicas y Privadas	29		
5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA CONSEJEROS NACIONALES	29		
5.1. Cultura Organizacional	29		
5.2. Gobernanza	32		
5.2.1. Definición	32		
5.2.2. Aplicación en la Asociación de Scouts del Ecuador	32		
5.3. Liderazgo y Trabajo en Equipo	34		
5.4. Negociación y Resolución de Conflictos	36		
5.4.1. PNL, una Herramienta para Mejorar las Relaciones Interpersonales	37		
5.4.2. Coaching Personal	38		
5.5. Comunicación Efectiva	41		
5.6. Gerencia Básica	41		
5.6.1. Funciones Básicas	41		
5.6.2. Gestión Participativa y Funciones Gerenciales	42		
5.6.3. Gestión Participativa y Liderazgo	42		
5.6.3. Gerencia Estratégica	43		
ANEXO 1	44		
Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador – versión aprobada el 8 de diciembre de 2015 numero de acuerdo ministerial			
ANEXO 2	64		
Política Organizacional			
ANEXO 3	67		
Organigrama Asociación de Scouts del Ecuador			
ANEXO 4	78		
Reglamento de Participaciones Internacionales			
BIBLIOGRAFÍA	80		

Introducción

El Manual para Consejeros Nacionales en la Asociación de Scouts del Ecuador, es un documento que se constituye en una herramienta de aprendizaje para los miembros de este cuerpo colegiado. Siendo una instancia de elección y como órgano rector durante el periodo de receso de la Asamblea Nacional que es la máxima autoridad de la organización, es necesario que se conozca a profundidad todos los elementos para un desenvolvimiento armónico con las necesidades de la



Asociación en sus distintos niveles y en concordancia con las Políticas Mundiales y de la Región Interamericana a las que se adhiere la ASE⁽¹⁾, como miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout –“OMMS”.

Es fundamental que los miembros del Consejo Nacional dominen el Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador⁽²⁾, pues dentro de su función legislativa deben contextualizar los lineamientos del mismo en el desarrollo de disposiciones, reglamentos y

otros que son propios de su responsabilidad como cuerpo colegiado.

1. Movimiento Scout

“Se define como un movimiento educativo destinado a los jóvenes, voluntario, no involucrado en política partidista, abierto a todos sin distinción de origen, nacionalidad, credo o condición social, de acuerdo con el propósito, principios y método concebidos por su Fundador Robert Baden-Powell en 1907⁽³⁾” (ASE, 2015).

1.1. La Organización Mundial del Movimiento Scout “OMMS”

Los representantes acreditados de las Asociaciones Nacionales Scouts, que habían adoptado y practicado el Movimiento Scout fundado por Robert Baden-Powell en 1907, se reunieron en París, Francia, en julio de 1922, y con el fin de coordinar el Movimiento Scout a través del mundo, crearon la Conferencia Internacional de Escultismo, con un Comité Ejecutivo y un Secretariado.

La Constitución de la OMMS, rige el funcionamiento de la Organización Mundial del Movimiento Scout, dentro de un espíritu de cooperación, amistad y fraternidad mundiales.

En la actualidad, la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) la constituyen 162 Organizaciones Scout Nacionales (OSN) en todo el mundo, agrupadas en seis regiones:

- Región África
- Región Euroasiática
- Región Interamericana
- Región Europea

1. Art. 1. Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador – “ASE”.
2. Referirse al Estatuto vigente de la Asociación de Scouts del Ecuador.
3. ASE. (2015). MANUAL DEL DIRIGENTE. QUITO, Ec.

- Región Árabe
- Región Asia – Pacífico

La Organización Mundial tiene por finalidad el promover el Movimiento Scout por todo el mundo:

- Favoreciendo la unidad y la comprensión de su fin y sus principios.
- Facilitando su expansión y su desarrollo.
- Preservando el carácter que le es propio.

La instancia que gobierna a la OMMS es la Conferencia Scout Mundial, que se realiza cada tres años, donde se elige al Comité Scout Mundial, cuerpo ejecutivo de la organización. La Conferencia Mundial es el órgano supremo de la Organización Mundial, y se compone de todos los Miembros de esta Organización.

Las Organizaciones Miembros serán representadas en las reuniones de la Conferencia Mundial por un delegado o delegados, cuyo número máximo será de seis para cada Organización Miembro.

El Comité Mundial es el órgano ejecutivo de la Organización Mundial, sus miembros deberán estudiar los intereses del Movimiento en su conjunto, sin considerarse ellos mismos ni ser considerados, como los representantes de cualquier Organización Miembro o de cualquier Región a la que pertenezcan. Se reúnen cada dos años.

El Comité Mundial se compone de los miembros siguientes:

Doce miembros elegidos que serán obligatoriamente miembros de Organizaciones Scouts Nacionales reconocidas. En ningún caso podrá pertenecer al Comité más de un miembro de

una misma Organización Scout Nacional.

El Secretario General de la Organización Mundial o su representante nominado, en calidad de miembro de oficio del Comité Mundial y de todos sus comités subsidiarios. Un Tesorero, nombrado por el Comité Mundial.

Los miembros honorarios nombrados por el Comité Mundial por primera vez, antes del 10 de julio de 1971.

Pueden, por otra parte, pertenecer, con un estatuto consultivo:



- Los Presidentes de los Comités Regionales, debidamente elegidos.
- Los miembros honorarios que el Comité Mundial podrá nombrar por primera vez después del 10 de Julio de 1971.

La Oficina Mundial será el secretariado de la Organización Mundial. Incluirá al Secretario General de la Organización Mundial y al personal que pueda exigir la Organización. El Secretario General será nombrado por el Comité Mundial, y será el más alto funcionario de la Organización Mundial.



La Oficina Mundial comprende su sede internacional y las Oficinas Regionales que serán establecidas conforme a la constitución vigente de la OMMS.

También están presentes en la conferencia mundial:

- Fundación Scout Mundial
- Foro Mundial de Jóvenes
- Grupos de trabajo y subcomités
- Subcomité Financiero
- De auditoría
- De Estatutos
- Educativo
- De Reconocimientos y Premios

La Organización Mundial del Movimiento Scout, celebró su 40ª Conferencia Scout Mundial en Liubliana, Eslovenia, en agosto de 2014. Durante esta Conferencia, se van integrando nuevos conceptos estratégicos y de expansión para el Movimiento Scout.

Esta Estrategia, retoma los enunciados de la Misión del Movimiento, describe su Visión para el año 2023 y se plantean seis prioridades estratégicas, como descripción clara del

rumbo que debe tomar el Movimiento.

La Misión del Movimiento Scout continúa con el mismo enunciado que fue aprobado en la 35ª. Conferencia Scout Mundial, reunida en Durban, Sudáfrica:

Esta reza como "...Contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad." (OMMS, 2014)

La Visión 2023 fue construida con el aporte y contingente de varios voluntarios a nivel mundial y que, durante el año previo a la Conferencia, fueron delineando el texto que finalmente aprobaría la misma:

"Para el año 2023, el Movimiento Scout será el movimiento juvenil educativo líder en el mundo, permitiendo a 100 millones de jóvenes convertirse en ciudadanos activos, creando un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos." (OMMS, 2014)



La Visión que se plantea en Liubliana, solamente es posible enfatizando las seis prioridades estratégicas que forman parte de este mapa estratégico y son:

Participación de los Jóvenes, Métodos Educativos, Diversidad e Inclusión, Impacto Social, Comunicaciones y Relaciones; y por último Gobernanza.

Esta visión planteada en 2014, con miras al 2023, genera un desafío en el crecimiento integral del Movimiento, comprometiendo a todos sus miembros, en todos los niveles. Solo se logrará llegar a los 100 millones de scouts en el mundo, si cada voluntario contribuye desde su radio de acción con lo necesario para que el movimiento, llegue a más y más niñas, niños, adolescentes y jóvenes, con un impacto positivo en su vida.

El trabajo y aporte de cada voluntario adulto, es fundamental. Es con esta propuesta, actual y acorde a las necesidades de una sociedad rápidamente cambiante que se puede atraer a niños y jóvenes, de ambos géneros, de diversas clases sociales, culturas y religiones a formar parte del Movimiento e invitarlos a Construir un Mundo Mejor.

El compromiso del voluntario adulto es incrementar el reconocimiento y recordación del Movimiento en la sociedad, hacernos más visibles, y que esta imagen no se distorsione de lo que en realidad somos, un aporte social importante, que tiene un valor agregado para cada comunidad. Es necesario dar a conocer los orígenes e historia del Movimiento, sus logros, impacto y sus grandes fortalezas, una de ellas, la cultura de paz.

Primera Prioridad Participación de los Jóvenes

El Movimiento Scout debe dar a los jóvenes la oportunidad de desarrollar las destrezas y conocimientos necesarios para tomar parte activa en él y en sus comunidades. La participación, el reconocimiento y el intercambio entre generaciones son elementos clave para proporcionar un marco para nuestros miembros jóvenes.

Segunda Prioridad Métodos Educativos

El Programa de Jóvenes debe proporcionar un entorno de aprendizaje no-formal, reforzando la capacidad de los jóvenes para hacer frente a los desafíos del mañana. El Movimiento Scout debe atraer, formar y retener voluntarios adultos de calidad para llevar a cabo el Programa de Jóvenes.

Tercera Prioridad Diversidad e Inclusión

El Movimiento Scout debe reflejar las sociedades en las cuales existe, y trabajar activamente para dar cabida a todos los individuos sin distinción. Esta diversidad no solo debe reflejarse en la membresía, sino también en los métodos y programas utilizados dentro del Movimiento.

Cuarta Prioridad Impacto Social

Todo Scout debe estar involucrado en el servicio a su comunidad, y compartir su experiencia para inspirar a los demás. Mediante actividades y proyectos, los Scouts contribuyen a sus comunidades y se convierten en líderes de un cambio positivo.



Quinta Prioridad Comunicaciones y Relaciones

El perfil del Movimiento Scout debe retratar de forma exacta lo que hacemos y por qué lo hacemos, reflejando nuestros valores comunes. Mediante el empleo de los medios de comunicación de mayor impacto, e implicándonos en alianzas estratégicas de relevancia, el Movimiento Scout debe ser reconocido como el movimiento juvenil líder en el mundo.

Sexta Prioridad Gobernanza

La gobernanza de la "OMMS" debe ser transparente, eficaz, claramente conectada



con la estrategia general y centrada en el logro de la Misión y la Visión del Movimiento. Los papeles y responsabilidades de los diferentes niveles de la Organización deberían estar claramente definidos y comprendidos, asegurando un enfoque orientado al cliente. Al hacerlo de esta manera, aseguramos una alta sinergia a través de todos los niveles de la OMMS, con un elevado "retorno de la inversión".

1.2. La Región Interamericana - "RI"

La Conferencia Scout Interamericana y el Comité Scout Interamericano fueron establecidos en la reunión celebrada en Bogotá, Colombia, en 1946, por los representantes acreditados de las organizaciones scouts nacionales de los países del continente americano, que a esa fecha practicaban el Movimiento Scout y habían sido reconocidas por la Conferencia Scout Mundial.

Ambos organismos fueron posteriormente reconocidos por acuerdo N° 9, adoptado por la XI Conferencia Scout Mundial, reunida en Rosny, Francia, en agosto de 1947. La conferencia se lleva a cabo cada tres años.

La Conferencia Scout Interamericana es el organismo rector de la Organización Scout Interamericana y estará integrada de la siguiente forma:

Hasta un máximo de seis delegados acreditados por cada organización miembro. Uno de esos delegados podrá ser un joven scout mayor de quince años.

Hasta un máximo de dos delegados y dos observadores designados por cada organización scout nacional acreditada.

Hasta un máximo de cuatro observadores en representación de cada dependencia de aquellas organizaciones scouts nacionales.

El Comité Scout Interamericano

La Organización Scout Interamericana, será dirigida y administrada por el Comité Scout Interamericano en base a los objetivos, políticas y líneas de acción



establecidas por la Conferencia Scout Interamericana.

Sus miembros, deberán tomar en cuenta los intereses del Movimiento Scout como un todo y los de la Región Interamericana en particular y no deberán considerarse ni ser considerados como representantes de ninguna organización miembro.

El Comité Scout Interamericano, estará integrado por diez miembros electos que deberán pertenecer a cualquiera de las organizaciones scouts nacionales.

El Ejecutivo Regional, también denominado Director Regional de la Oficina Scout Interamericana, será miembro del Comité con derecho a voz, pero sin derecho a voto, ejercerá como su Secretario Ejecutivo y en tal calidad podrá participar en todas las comisiones que el Comité constituya para su mejor funcionamiento.

La Oficina Scout Interamericana, es una rama de la Oficina Scout Mundial para la Región Interamericana y tiene las siguientes funciones:

Cumplir las instrucciones y orientaciones, que le entregue la Oficina Scout Mundial con relación a la Región Interamericana y servir como Secretaría de la Organización Mundial en asuntos relacionados con la Región.

Servir como Secretaría del Comité Scout Interamericano y de la Organización Scout Interamericana, ejecutando y haciendo implementar sus acuerdos.

Elaborar el Plan Regional de acuerdo a la política establecida, someterlo a la aprobación del Comité Scout Interamericano,

coordinar y ejecutar las acciones previstas en él, evaluar sus resultados, informar sus avances, elaborar los contenidos de las publicaciones programadas y formular proposiciones al Comité Scout Interamericano y sus Comisiones.

La Región Interamericana, ha generado un documento que sintetiza las Políticas de Programa de Jóvenes, Adultos en el movimiento scout, Desarrollo institucional y participación juvenil. Este documento plasma y actualiza los procesos iniciados en los años 90 y son aprobadas las políticas en la 25a Conferencia Scout Interamericana desarrollada en Buenos Aires, Argentina en septiembre del 2013.



El estudio y análisis del documento titulado, “Políticas Regionales⁽⁴⁾” de la Oficina Scout Interamericana, permitirá al Consejero Nacional contextualizar los documentos superiores hacia la realidad de la Organización Scout Nacional - “OSN”.

4. https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/Pol%C3%ADticas%20regionales_ES-2.pdf



2. La Asociación de Scouts del Ecuador.

La Asociación de Scouts del Ecuador, tiene en su Asamblea el órgano máximo de decisión, al igual que otras organizaciones sociales, sindicales, profesionales y entre otras del ámbito político.

La asamblea se conforma por los representantes voluntarios que pertenecen a la organización, están relacionados o tienen el permiso explícito de la misma para participar. Las funciones y alcances de la



Asamblea está debidamente descritos en el Estatuto y Reglamento de la ASE.

La ASE, describe sus definiciones y convicciones fundamentales en los siguientes postulados:

Somos un movimiento de jóvenes y adultos comprometidos de forma libre y voluntaria, que buscamos colaborar en la construcción de un mundo mejor.

Somos el movimiento juvenil más grande del

mundo, en la actualidad estamos presentes en más de 216 países del mundo y contamos con más de 30 millones de miembros.

Somos ajenos a cualquier ideología política, partidista o religiosa.

Nuestra propuesta educativa no formal, es complementaria a la educación que se recibe en la familia y la escuela, por lo que nuestros jóvenes descubren el mundo y aprenden de sí mismos y de los demás a través del juego y del "aprender haciendo", en contacto con la naturaleza y a través de actividades educativas que promueven un desarrollo integral del ser humano. Alentamos a niñas, niños, adolescentes y jóvenes su deseo por descubrir y reconocerse como seres humanos valiosos que pueden hacer una contribución positiva en la sociedad, conscientes de su responsabilidad con el cuidado del medio ambiente.

2.1. Misión de la Asociación de Scouts del Ecuador.

La Misión del Movimiento Scout, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, es: "Contribuir a la educación de los niños y jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y desempeñen un rol constructivo en la sociedad".

Esta Misión se cumple:

- Con la participación de las niñas, niños, adolescentes y jóvenes "NNAJ", en un proceso de educación no formal durante sus años de formación.
- Utilizando un método específico que

convierte a cada joven en el principal agente de su propio desarrollo, de modo que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.

- Ayudando a niñas, niños, adolescentes y jóvenes a establecer un sistema de valores para su vida, basado en principios espirituales, sociales y personales que se expresan en la Promesa y Ley Scout.
- Enfocado en alcanzar su misión, involucrando a NNAJ para trabajar juntos en desarrollar totalmente su potencial y habilidades, apoyados por adultos quienes son capaces de cumplir su rol educativo con compromiso y seriedad.

2.2. Visión ASE

Como un movimiento global, hacer una real contribución en crear condiciones para un mundo mejor.

- Nosotros vemos al Movimiento Scout entrando a su segundo siglo de vida como un movimiento educativo, basado en principios y valores, que logra influir en el compromiso en NNAJ de vivir bajo estos principios y valores y ser ejecutores de buenas acciones.
- Nosotros vemos la presencia del Movimiento Scout esparcido en todo el mundo, atrayendo y reteniendo cada vez a más jóvenes (especialmente adolescentes de ambos géneros), provenientes de diversos segmentos de la sociedad.
- Nosotros vemos al Movimiento Scout como un movimiento atractivo para adultos, mujeres y hombres, de todas las culturas. Un movimiento a través del cual ellos puedan hacer una contribución significativa a la sociedad trabajando con niñas, niños

adolescentes y jóvenes.

- Nosotros vemos al Movimiento Scout como un movimiento dinámico e innovador, con recursos adecuados, estructuras sencillas y procesos de toma de decisiones democráticos. Un movimiento en el que su organización, administración y comunicación son efectivas en todos los niveles.

2.3. Principios de la Organización y Método

La organización fundamenta su acción en los siguientes principios.



- Relación con Dios.
- Relación con el mundo.
- Relación con los demás.
- Relación consigo mismo.

Los elementos del Método se sintetizan en:

- Adhesión a la Promesa y la Ley.
- Vida en la naturaleza.
- Aprendizaje por la acción.
- Sistema de equipos.
- Presencia estimulante del adulto.
- Marco simbólico sugerente.



- Sistema progresivo de objetivos y actividades.

Se sugiere ampliar sus conocimientos, con la lectura complementaria en uno de los varios documentos institucionales u organizacionales que tiene esta información, como son: Manual del dirigente, Guías para Dirigentes de las diferentes unidades propuestos por la Región Interamericana (RI), Modelo de Programa de Jóvenes; etc.

2.4. Organigramas y Estructura Operativa.

La Asociación de Scouts del Ecuador, es continuadora de hecho y de derecho de la Organización de Scouts del Ecuador, fundada el 26 de marzo de 1920. Mediante Decreto Ejecutivo del 6 de febrero de 1956, se aprobó legalmente su funcionamiento y fue declarada de utilidad pública mediante Decreto Supremo No. 102 de 31 de julio de 1963. A partir del 8 de diciembre de 1985, adoptó la

denominación de Asociación de Scouts del Ecuador. En su calidad de miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout, desde su establecimiento en 1922, se adhiere a las pautas y orientaciones expresadas en su Constitución, su Reglamento y en los acuerdos de sus Conferencias Mundiales e Interamericanas.

La Asamblea Nacional, es la máxima autoridad de la Asociación y representa al conjunto de sus miembros. Hay Asambleas Nacionales Ordinarias y Extraordinarias.

Las Asambleas Nacionales Ordinarias, se realizan una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico-financiero de la Asociación, el que tendrá lugar el 31 de diciembre de cada año.

En receso de la Asamblea Nacional, la autoridad máxima de la Asociación es el Consejo Nacional, el cual dirige a la institución

en conformidad a las normas legales, al Estatuto, a los Reglamentos, a los acuerdos de la Asamblea Nacional y a las normas complementarias que él mismo dicte.

El Consejo Nacional elige un Presidente, quien también es denominado Jefe Scout Nacional, y un Vicepresidente, que lo serán además de la Asociación. Actuará como secretario el Director Ejecutivo Nacional. Operativamente, son atribuciones y deberes del Consejo Nacional, entre otras:

- Designar, contratar y remover al Director Ejecutivo;
- Acordar, con el Director Ejecutivo, la designación, contratación, destino y remoción de los Directores miembros del Comité Ejecutivo de la Asociación;
- Crear Comisiones Permanentes y Especiales

- El Comité Ejecutivo Nacional está compuesto por el Director Ejecutivo Nacional, quien lo presidirá, y por los responsables de las diversas Direcciones funcionales.

La estructura nacional de la ASE se presenta en la Figura No. 1. El organigrama completo de la ASE, puedes encontrarlo en el anexo No. 3.

2.5. Estatutos, Reglamentos, Políticas y Modelos Institucionales.

El Estatuto, Reglamentos y Políticas de la Asociación de Scouts del Ecuador, son las normativas fundamentales que todo miembro de la organización está llamado a cumplir, en el caso particular de los miembros del Consejo Nacional son los llamados a cumplir y hacer cumplir dichas normativas.



Figura N° 1 Organigrama Asociación de Scouts del Ecuador

Dinámica de Interacción en la Asociación de Scouts del Ecuador (ASE)

Si bien es cierto, al momento de esquematizar un organigrama se puede entender que hay una estructura “vertical”, esto en la cotidianidad de la organización no es real ni factible.



Para comprender esta dinámica de los diferentes espacios de la Asociación, vamos a utilizar un modelo de círculos interconectados. Cada uno

de estos círculos representa un nivel de la organización, el cual interactúa y aporta a los otros dos.

Así, puede haber miembros que se desenvuelven en los 3 niveles. Por ejemplo, en el espacio 7 podemos tener una persona que es parte del Consejo Nacional y a su vez Jefe o Subjefe de Grupo (según lo permite el estatuto). Esto quiere decir que podría participar de los Consejos de su Distrito.

En otros espacios, como 5 o 6 por ejemplo, hay voluntarios o ejecutivos Scout que aun perteneciendo al Equipo Nacional, pueden participar en su Grupo Scout o colaborar en acciones puntuales con un Distrito.

Lógicamente, cada uno de los niveles como Grupo, Distrito o Nacional tiene una razón de ser propia, especificada en los Estatutos, Reglamentos y Modelos de la ASE. Sin embargo, toda la Organización es un solo conjunto que está llamado a cumplir la Misión y Propósito del Movimiento Scout.

Para un adecuado manejo debemos comprender, reconocer y practicar el rol que desempeñamos en cada una de las actividades, eventos o reuniones.



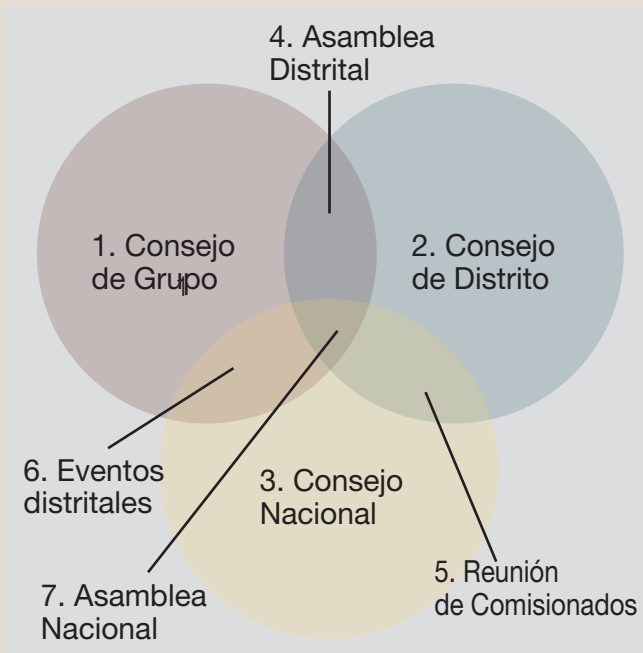


Es así que un Consejero Nacional debe tener claridad en su rol, derechos y responsabilidades en una reunión de Consejo Nacional, lo cual no es lo mismo que su rol como Subjefe de Grupo en el que debe ajustarse a las decisiones del Consejo de Grupo.

Algunos ejemplos de los diferentes espacios en que podemos aplicar este concepto son las distintas actividades que tenemos como Asociación:

Es muy importante comprender el rol que desempeñamos en determinado momento o reunión específica, sin interferencia de los otros roles, al analizar cada problema o situación según la función que nos corresponda.

En lo que se refiere a gobernanza, cada una de estas esferas es un espacio de toma de decisiones propio, el cual debe cumplir las normativas y lineamientos nacionales. No obstante, también tenemos espacios de toma de decisiones comunes como organización.



2.5.1. Estatuto

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, una de sus definiciones de estatuto es:

“Régimen jurídico al cual están sometidas las personas o las cosas, en relación con la nacionalidad o el territorio⁽⁵⁾”.

Por lo tanto, el Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador, es el documento que norma la vida de la organización y de todos sus actores. Ningún instrumento de gobierno como son los reglamentos en la organización pueden estar sobre la normativa jurídica de nivel superior.

De acuerdo a la legislación ecuatoriana, los estatutos de las organizaciones como es el caso de la Asociación de Scouts del Ecuador, debe ser sometida a un análisis y aprobación por parte del Ministerio de Educación; una vez revisado y aprobado se genera el respectivo acuerdo ministerial que le da el carácter de oficial al Estatuto y como tal se convierte en Ley de la República cuya jurisdicción es la Asociación de Scouts del Ecuador hacia sus miembros y en todos sus niveles.

5. DRAE. (16 de Octubre de 2014). <http://dle.rae.es/>. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=Go8gcZs>

2.5.2. Reglamentos

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define al término Reglamento de la siguiente manera:

“Norma jurídica general y con rango inferior a la ley, dictada por una autoridad administrativa⁽⁶⁾”.

En el caso de la Asociación de Scouts del Ecuador, los Reglamentos se subordinan al Estatuto que es la “Ley” o norma superior.

El objeto de generar reglamentos, es la clarificación de acciones y/o procedimientos que permitan no restringir la convivencia de los miembros o su actividad, sino al contrario canalizar el dinamismo natural y garantizar el derecho de todos dentro de un marco de respeto y construcción conjunta de un entorno coherente con los Principios de la Organización que permita el logro de la Misión.

Las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas





enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto y las acciones a ser implementadas ante la inobservancia o incumplimiento de las reglas establecidas.

2.5.3. Políticas

Una “política institucional” es una decisión escrita que se establece como una guía. Para los miembros de una organización, son herramientas que ayudan a alcanzar el objeto social. No son reglas inflexibles sino normas y lineamientos que establecen los principios bajo los cuales se rigen los miembros de la asociación, así como la relación ideal con el resto de la sociedad.

La Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) dicta políticas para establecer los lineamientos del trabajo de las Asociaciones Scouts alrededor del mundo. Cada Región y cada País miembros de la OMMS, tiene una realidad diferente, ya sea por el tamaño de su asociación, por la idiosincrasia de cada país, por la penetración que ha tenido el Movimiento Scouts dentro de esa sociedad, etc. Por esta razón resulta

necesario “aterrizar” la política mundial, a un nivel regional y posteriormente a un nivel nacional, para que esta pueda ser entendida y aplicada de acuerdo a su realidad. De esta manera los Scouts alrededor del mundo trabajaremos de la misma forma manteniendo nuestra propia identidad.

Para generar un Política se debe tomar en cuenta varios aspectos por lo cual se invita a revisar el anexo 2: Política Organizacional.

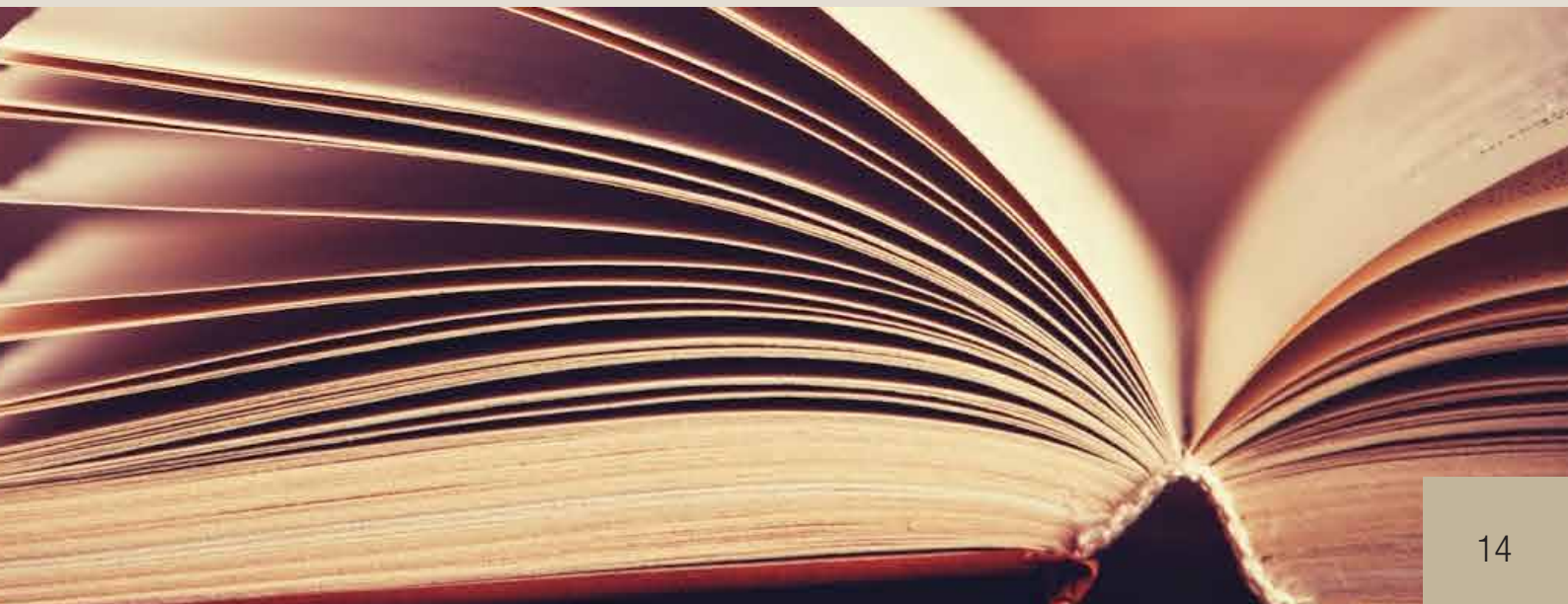
2.5.4. Modelos

“Un modelo es, un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad⁽⁷⁾” (FAO, 2016).

La ASE ha desarrollado algunos modelos que son:

- Modelo de Adultos.
- Modelo de Programa de jóvenes.
- Modelo de Gestión institucional.
- Modelo de Seguridad.

7. FAO. (19 de 02 de 2016). FAO. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>



3. El Consejo Nacional

El Consejo Nacional como cuerpo colegiado, es el responsable de generar los Reglamentos, Políticas Generales, Lineamientos y otras disposiciones de la organización; para ello debe considerar de manera permanente y obligatoria los contenidos del Estatuto vigente por la aprobación del Ministerio de Educación; pues toda legislación dentro de la Asociación de Scouts del Ecuador, estará subordinada al Estatuto en mención.

En lo que respecta a los Títulos y Artículos del Estatuto, se considera necesario el dominio de todos ellos por parte de los Consejeros. Esto debido a que son documentos prioritarios que están directamente vinculados con su gestión, sin que esto signifique que los demás sean menos importantes.

3.1. Conformación

El Consejo Nacional, de acuerdo con el Estatuto vigente está constituido por 14 miembros; 9 son elegidos parcialmente por tercios, a ellos se suman: el anterior presidente de la Asociación, el Asesor de Formación Religiosa, y tres miembros propuestos y designados por el Consejo Nacional que por su trayectoria personal en la sociedad y que no siendo parte de la Asociación como miembros activos, puedan brindar su apoyo y colaboración para la gestión del CNS; esto últimos cuentan con voz y voto al igual que los demás pero no tienen la posibilidad de ser elegidos como Presidente o Vicepresidente de la ASE.

Los miembros del Consejo Nacional, elegirán de entre sus miembros y

cumpliendo con lo estipulado en el Estatuto y Reglamentos un Presidente que también es denominado Jefe Scouts Nacional y un Vicepresidente quien lo subroga, el primero es quien representa al Consejo Nacional y en su nombre dispone y verifica la aplicación de los acuerdos y resoluciones en cumplimiento de la normativa legal establecida.

El Presidente es el representante legal de toda la Asociación; en el ámbito jurídico bajo la Constitución y Leyes del Ecuador. Como se indicó en párrafos anteriores es necesario que la o el Consejero estudie, analice, comprenda y asuma los articulados del Estatuto que corresponde a la gestión de todos los miembros.

3.2. Atribuciones y Deberes

El Consejo Nacional, tiene sus atribuciones y deberes, especificados en el Estatuto vigente. En base a lo que se expresa en dicho documento es necesario que los miembros del CNS, que en conjunto conforman un cuerpo colegiado que genera la autoridad en la Asociación; cuenten con conocimientos y herramientas personales que les permita desempeñar con competencia sus funciones en el cargo; siempre considerando el interés superior de la organización que es cumplimiento de la misión del Movimiento Scout.

3.3. Cuerpo Colegiado

“En una comunidad o comunidades intermedias, grupo de mandos constituidos por individuos de iguales derechos y responsabilidades, que toman sus decisiones por votación. Se caracteriza porque la pluralidad de sus integrantes permite la representatividad de personas de



distinta ideología o de diversos intereses, un debate con argumentos variados y un autocontrol en el abuso de autoridad (DRLEYES, 2016)⁽⁸⁾”.

Basados en esta definición, se entiende que la autoridad está dada en el conjunto de personas como un cuerpo, mas la autoridad no se ejerce de manera individual razón por la cual los miembros individualmente son parte del universo de la comunidad, para nuestro caso el universo es la Asociación de Scouts del Ecuador y el cuerpo colegiado el Consejo Nacional, su acción debe estar claramente definida en la delegación desde el Consejo Nacional para una acción específica.

Por ejemplo, si un Consejero Nacional es delegado de parte del Consejo Nacional (Comisión), a acompañar una acción de un Distrito o Grupo, el Consejero lo hace a nombre del Consejo Nacional. Aún siendo miembro del mismo distrito o grupo, no debe tomar posición personal al respecto.

Por este motivo, se sugiere que el Consejero Nacional se deslinde de cualquier otro cargo mientras esté en el Cuerpo Colegiado llamado Consejo Nacional, con el propósito de evitar la generación de algún tipo de conflicto de intereses al realizar su gestión, y mantener su visión nacional en el seno del Consejo Nacional en la toma de decisiones.

3.4. Procedimientos Internos

Todo cuerpo colegiado dentro de una organización, requiere establecer un código de convivencia implícito o explícito, que le permita normar el proceder de sus miembros hacia el interior y en su

representación hacia afuera de dicha instancia como es el caso del Consejo Nacional Scout, por esta razón a continuación se va a realizar el análisis de normas generales para este tipo de instancias, que pueden permitir guiar la construcción de normativas específicas internas en común acuerdo entre los miembros del CNS.

3.4.1. Procedimiento Parlamentario

Con el objeto de llevar una discusión libre, que permita a los participantes deliberar y tomar decisiones de forma ordenada, optimizando el tiempo, priorizando los temas y dentro de la cortesía, es necesario tener normas básicas de procedimientos parlamentarios.

Toda entidad, asociación, sociedad o simple agrupación de personas, debe estar regida por reglas, o principios que garanticen un ordenamiento y eficaz desarrollo de sus actividades, mucho más si las reuniones son deliberantes como ocurre en nuestra Asociación.

Este procedimiento debe estar bien definido para poder establecer un adecuado orden, prioridad en las acciones y comportamiento de las personas que permita garantizar el derecho que tiene la mayoría para decidir, el derecho de la minoría para ser oída, y la obligación que tienen los ausentes para cumplir.

El conjunto de estas normas se conoce con el nombre de "PROCEDIMIENTO PARLAMENTARIO O REGLAMENTO DE DEBATES".

EL PROCEDIMIENTO PARLAMENTARIO, permite una adecuación de prioridad y

8. DRLEYES. (18 de 02 de 2016). <https://www.drleyes.com/>. Obtenido de DRLEYES: https://www.drleyes.com/page/diccionario_juridico/significado/C/839/CUERPO-COLEGIADO/



respeto, buena convivencia y tolerancia durante los debates que se presenten en las diversas clases de reuniones, que toda institución ya tiene establecidas en sus Estatutos y Reglamentos.

Entrando en materia, vamos a detallar algunos conceptos.

Mayoría.- Cualquier cifra mayor del cincuenta por ciento es mayoría. No es correcto decir que mayoría es la mitad más uno, ya que podemos tener un grupo de personas impar.

Mayoría Simple.- Esta mayoría la constituye la mayoría de los votantes en una reunión o asamblea, es decir si tenemos un grupo de 50 votantes, bastará tener veintiséis votos para tener una mayoría simple.

Si la votación se lleva a cabo en papeletas, las papeletas en blanco no se consideran para los efectos de votación ni a favor ni en contra, aunque técnicamente benefician al grupo quien prevalece en la votación.

Mayoría Absoluta.- Esta se mide en base al registro o nomina total de votantes que deban concurrir, así no se encuentren presentes. Cuando se considera que las decisiones a tomar son de suma importancia se debe usar la Mayoría absoluta.

Mayoría Extraordinaria.- Implica una proporción mayor de los votos de mayoría simple y mayoría absoluta. Por ejemplo, si se dice que el Reglamento solo puede aprobarse por las dos terceras partes de los presentes, estas dos terceras partes constituyen la Mayoría Extraordinaria.

Quórum.- Se refiere al número mínimo de miembros que deben estar presentes en la reunión o asamblea antes de que esta pueda constituirse legalmente. Se acepta como Quórum la mitad más uno de sus integrantes, siempre y cuando el reglamento no especifique un número diferente, si es el caso este número diferente será considerado quorum.

Perdida de Quórum.- Es normal que en las reuniones o asambleas en la medida que van transcurriendo, algunas personas se retiren, situación que en ocasiones hacen que en determinado momento se pierda el quorum.

En estos casos, los miembros restantes pueden continuar deliberando pero no podrán tomar ninguna decisión.

Moción.- Es la presentación de una idea, propuesta, sugerencia o intención que un Consejero o miembro de la Asamblea presenta para que la tome en consideración

Las mociones:

- Se Presentan.
- Se secundan.
- Se debaten.
- Se votan.

¿En qué casos se produce una votación de una Moción? Cuando una moción ha sido suficientemente discutida y no se llega a un consenso por mayoría y hay discrepancia muy notoria, la presidencia puede declarar cerrado el debate e invitará a una votación. Entonces solicita al secretario se lean las ponencias más apoyadas para que sean definidas mediante el voto de los asistentes. También uno o varios miembros pueden



pedir que se suspenda la discusión y que se proceda al voto, lo cual equivale a plantear una moción secundaria, que deberá ser apoyada y aprobada previamente antes de proceder a la votación.

Es importante hacer notar que nadie puede votar en representación de otro miembro, ni enviar su voto estando ausente.

Derecho al uso de la palabra.- Nadie debe intervenir en una reunión si antes no ha solicitado el uso de la palabra. Quien desea hablar debe dirigirse a la persona que preside la sesión.

Cuando dos personas solicitan la palabra al mismo tiempo, queda a juicio de quien preside otorgar el turno correspondiente. El Secretario tiene la obligación de anotar y respetar rigurosamente la secuencia de quienes han solicitado el uso de la palabra para informar al Presidente.

Se considera como un tiempo suficiente para justificar y apoyar una moción el tiempo máximo de tres minutos. Ningún miembro debe hablar más de una vez sobre el mismo tema. Sólo en el caso de ser mencionado podrá hacer uso de la "Replica" por una sola vez.

El proponente de una moción en el momento de fundamentar su proposición tiene la libertad de excederse los tres minutos, y podrá usar la palabra cuantas veces sea requerido para hacer aclaraciones o cuando sea aludido por otro miembro.

Orden del día.- Cuando el Presidente somete a consideración de los asistentes el

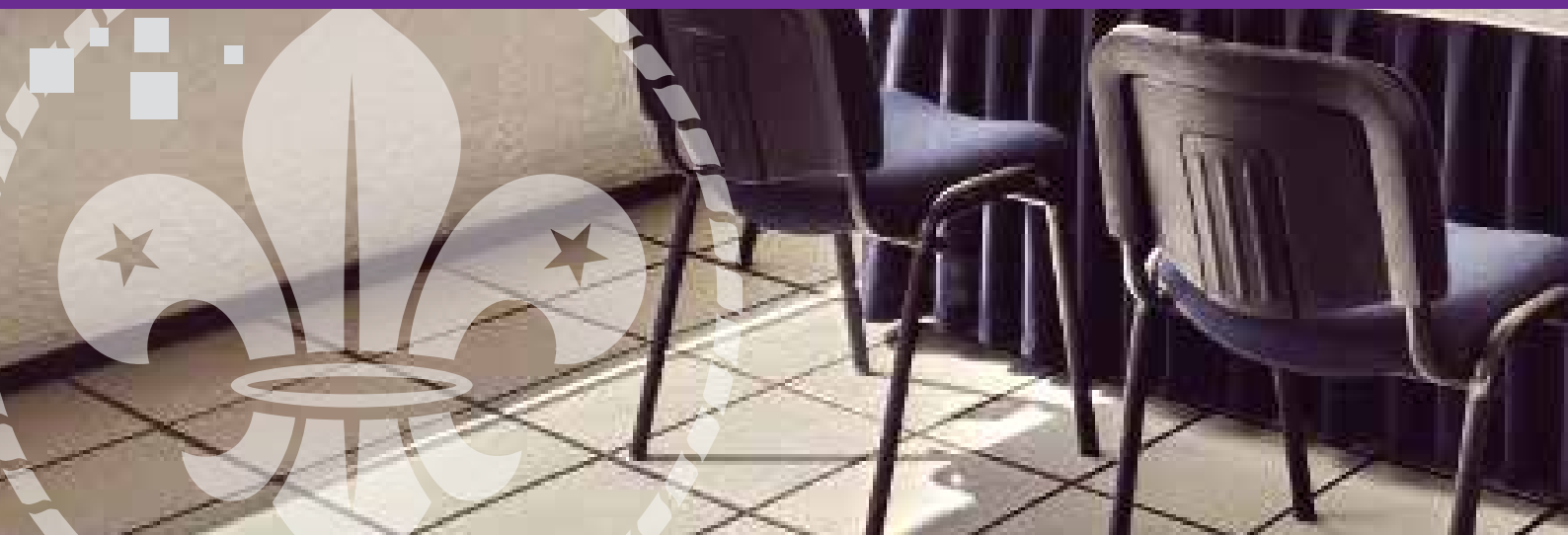
Orden del Día, es el momento en el que los miembros pueden solicitar se incluya algún otro punto que no fue propuesto. Una vez aprobado no se puede incluir ningún otro asunto. Si algún miembro insiste en que se considere otro punto más, debe solicitar previamente que se reconsidere el Orden del Día, ya que constituye una modificación a lo que ya fue aprobado. En esta circunstancia el Presidente debe pedir a la sala que alguien más esté de acuerdo en la reconsideración.

El Acta.- El acta es el documento escrito más importante que tiene una reunión, en él esta descrito cronológicamente los acontecimientos, actividades, decisiones, que se adopta, lo que se ha hecho y lo que no se ha realizado, en fin es la historia permanente de la Asociación. Debe ser cuidadosamente conservada y se lo registra en un Libro de Actas que es un empastado con hojas foliadas, de la que por ninguna razón deben ser sacadas sus hojas, de ocurrir esta situación constituye un delito.

Contenido del Acta.- En las Actas se registra lo siguiente:

- Fecha, lugar y hora de la sesión.
- Nómina de miembros asistentes
- Nombre de la Institución
- Naturaleza de la sesión
- Resumen de las decisiones adoptadas.
- Consideración de las ponencias, sus resultados y nombres de los proponentes.
- Tipo de voto y resultados.
- Fecha y hora de la clausura de la sesión.





3.4.2. Las decisiones en el Consejo Nacional.

Las reuniones del CNS, tienen una agenda preestablecida en cada convocatoria, con el fin de llevar secuencia de los temas tratados y a tratar en cada una de ellas.

Esto no exime que el orden del día pueda ser cambiado, siempre que se lo manifieste en forma oportuna.

3.4.2.1. Proposición de Temas

Cada Consejero Nacional, tiene la oportunidad de proponer temas de interés a ser tratados dentro de las reuniones de CNS. Es necesario que estos temas sean de carácter nacional o local.

3.4.2.2. Participación Presencial

El momento que los miembros activos de la ASE, son electos dentro de una Asamblea Nacional para ejercer el cargo de Consejeros Nacionales, adquieren tácitamente el compromiso y responsabilidad de asistir a los consejos nacionales que sean convocados.

Los Consejeros que por alguna razón no puedan asistir a las reuniones tienen el

deber de ponerse al tanto de los temas tratados y decisiones tomadas.

3.4.2.3. Participación virtual.

Actualmente la tecnología nos ha dado muchas herramientas para poder asistir a reuniones de forma virtual.

Es así que el CNS utiliza estas herramientas, cuando por alguna razón los Consejeros Nacionales no puedan asistir en persona a las reuniones convocadas. En el acta de cada reunión del CNS se debe especificar qué personas participaron de la reunión en forma presencial o virtual.

Es necesario tomar en cuenta que las reuniones del CNS son solo para los miembros del CNS. Por ejemplo: no es adecuado que algún Consejero participe de forma virtual en una reunión y que en el mismo salón se encuentren dirigentes de su grupo o similares.

Si un Consejero que está participando de forma virtual se ausenta de la reunión, es imprescindible que se informe de este particular, ya que la reunión corre el riesgo de quedarse sin quorum, lo que obliga a suspender la reunión o a abstenerse de tomar decisiones que requieran votación.



3.4.3. Corresponsabilidad del Consejero Nacional en la Toma de Decisiones

Antes de hablar de la corresponsabilidad debemos saber que significa responsabilidad.

La responsabilidad se asocia a la capacidad existente en el sujeto activo de derecho para entender las consecuencias de sus acciones, de la cual surge la obligación de satisfacer y reparar una culpa.

Cuando se entiende que la obligación compete a más de un individuo, se habla de corresponsabilidad.

Es decir la corresponsabilidad es la responsabilidad compartida. Esto quiere decir que la responsabilidad es común a dos o más personas, quienes comparten una obligación o compromiso.

- **Legal.-** La ASE cuenta con un Representante Legal, que es el Presidente de la ASE y quien preside el CNS. Sin embargo los Consejeros son corresponsables de las decisiones que se toman al interno del CNS.
- **Institucional.-** Los Consejeros Nacionales al ser miembros de un cuerpo colegiado son corresponsables

de las decisiones que toma la ASE.

- **Decisiones tomadas por el CNS.-** Parte del trabajo de los Consejeros Nacionales es la toma de decisiones, esto indudablemente lo convierte en corresponsable de las mismas.

Considerando que el desenvolvimiento del miembro del Consejo Nacional Scout (CNS), está definido dentro de este cuerpo colegiado, las resoluciones que democráticamente en el seno del mismo se adopten vinculan la corresponsabilidad de todos los miembros del Consejo; así sea que en el momento de la deliberación al interior uno o varios miembros expresen no estar de acuerdo con lo resuelto o no hayan participado en la o las reuniones del CNS, donde se conocen las propuestas y se toman las decisiones.

Por lo expresado es necesario que cada uno de los miembros del Consejo, más allá de expresar una inconformidad, sumen con argumentos y criterios válidos el mejoramiento de las propuestas para con un análisis fraterno, dentro de un marco de respeto y ejemplo hacia el resto de la organización permita que se resuelvan y adopten las mejores decisiones para la Asociación de Scouts del Ecuador, priorizando el interés

superior que es la responsabilidad social que corresponde al servicio de la niñez y juventud. Una vez que se han tomado las decisiones como “Consejo Nacional Scout”, es deber de cada uno de los Consejeros Nacionales, velar porque se logren las metas planteadas en dicha propuesta. Si no se las alcanza no es responsabilidad de uno o varios miembros del Consejo Nacional sino al contrario pues la responsabilidad recae en todo el Consejo Nacional, pues su autoridad es como un solo cuerpo y no individualmente.

3.4.4. El Consejero Nacional

Los aportes de los Consejeros Nacionales, deben estar enmarcados en su compromiso con la Asociación Nacional, viendo a esta como un todo y no separada por Distritos, Grupos o Región Geográfica. Ya que al ser una instancia con autoridad cuando se encuentra como cuerpo colegiado, y no individualmente, el interés superior es toda la organización, así sea que hayan llegado al cargo por la postulación de un distrito y el respaldo de varios; el compromiso es con todos y cada uno de los miembros, es decir primará en la toma de decisiones el interés superior y nunca intereses de grupos o personales.

Cada Consejero Nacional, tiene la posibilidad y el compromiso de presentar propuestas, asumiendo su pertenencia a este espacio político y coadyuvando al crecimiento de la organización.

Los Consejeros Nacionales, deben ser motivadores del escultismo en sus lugares de residencia; acoger propuestas dándoles un carácter nacional que puedan ser llevadas a las reuniones de Consejo; replicadores de las

actividades que realiza la Organización, siempre teniendo presente en su entorno cercano el deber ser ejemplo y más no pueden ejercer o disponer como una autoridad que no existe individualmente; sino, en el cuerpo colegiado llamado Consejo Nacional.

La dinámica dentro de la organización permite tener más de un cargo, sin embargo no es lo más recomendable y a nivel de la Región se promueve; “un sombrero por cabeza”. Por esta razón en el caso de que un Consejero Nacional tenga otro cargo de acuerdo al Estatuto y Reglamento, es necesario que en los distintos espacios asuma su rol, funciones y elementos distintivos en observancia de los niveles de autoridad que corresponda.

Ejemplo: si un Consejero Nacional es Jefe de Grupo, dentro del espacio de Grupo la máxima autoridad es el Consejo de Grupo, al igual que en el caso de participar en Asamblea o Consejo de Distrito, es la Asamblea o el Consejo de Distrito la máxima autoridad distrital; por lo tanto un Consejero Nacional no puede y no debe tratar de imponer una autoridad nacional, pues en ese espacio no lo es; además que, la autoridad no está dada en el Consejero Nacional sino en el cuerpo colegiado llamado “Consejo Nacional”, con la salvedad que llegue a dicho espacio por delegación del Consejo Nacional como parte de una Comisión específica. Se debe inclusive en dicho espacio utilizar el elemento distintivo (pañoleta), de acuerdo al rol en el que se encuentra representando ese momento, se sugiere que en este caso es mejor se aplique la subrogación de función y mantenga un término de imparcialidad hacia los demás por su imagen y cargo nacional



evitando ser parte de la toma de decisiones en estas otras instancias.

Se invita a profundizar la responsabilidad y atribuciones como Consejero en el Estatuto y Reglamento.

3.5. Las Comisiones en el Consejo Nacional

El Consejo Nacional crea comisiones de acuerdo a las prioridades de trabajo que se deban cumplir año a año.

Las comisiones pueden ser Permanentes, Especiales y de Trabajo.

Las comisiones permanentes están establecidas en el Estatuto y Reglamentos y pueden ser nacionales o territoriales.

Las comisiones especiales son creadas por el CNS y duran mientras dure el objetivo para el que fueron creadas.

Las comisiones de trabajo son establecidas por el Comité Ejecutivo Nacional para tareas operacionales, metodológicas o administrativas y tienen el carácter de transitorias.

¿Por qué el Consejero Nacional debe ser parte de estas comisiones?

El involucramiento de cada Consejero en cualquiera de estas comisiones, dará como resultado un trabajo con visión nacional, ya que los aportes personales y profesionales de cada uno influirán en los progresos de la Asociación.

Adicionalmente, el trabajo de estas

comisiones organiza y articula de mejor manera las funciones que el CNS debe cumplir. Esto permitiría realizar una labor y seguimiento continuo de las Políticas Generales dictadas por la Asamblea Nacional y en el seno del CNS, facilitar la toma de decisiones.

Los resultados de estas comisiones, constituyen parte integrante del Informe Final del CNS, que es presentado por el Presidente de la ASE, y que es el reflejo del trabajo de cada Consejero Nacional.

El CNS, requiere distribuir su gestión entre sus miembros, las comisiones permiten cumplir las responsabilidades que el Consejo tiene con las estructuras de la organización. A continuación se menciona ejemplo de algunas comisiones que se podrían constituir:

Reconocimiento y Disciplina.

La Comisión de Reconocimiento y Disciplina del CNS, es la encargada de reconocer y/o sancionar a los miembros de la Asociación, de acuerdo a lo que establece el Reglamento y Estatuto.

La Comisión reconocerá a los miembros de destacada trayectoria, en base al reglamento específico, considerando las postulaciones o pedidos que para ello surjan de otros niveles de la organización. Es de considerarse que dentro de las necesidades humanas se establece el reconocimiento como una de ellas, por lo cual, debe ser oportuna la entrega de los mismos.

Además, esta Comisión tiene la facultad de conocer y aplicar medidas disciplinarias en base al Estatuto y Reglamento respetando el



debido proceso, cuando existen infracciones en las que incurren los Miembros Activos. Las faltas cometidas por Miembros Beneficiarios, son tratadas y sancionadas dentro del mismo Grupo, según las instancias que señala el Método Scout.

Si las infracciones son cometidas por un Consejero Nacional, estas serán conocidas y sancionadas por la Asamblea Nacional Extraordinaria.

Si bien es necesario que la Asociación cuente con una comisión que canalice las transgresiones al Reglamento y al Estatuto, no es menos cierto que es obligatorio y enriquecedor para la vida de la Asociación, que esta misma comisión se encargue prioritariamente de reconocer y premiar a los miembros destacados, que han realizado una tarea significativa.

Comisión de Acompañamiento a la Misión

Esta comisión tiene como finalidad dar acompañamiento al área de misión que tiene la Oficina Nacional, para periódicamente y en conjunto validar y motivar el logro de las metas, establecidas en la Planificación Estratégica Institucional.

Comisión de Finanzas

Es encargada de velar la calidad del Gasto de la Oficina Nacional, es decir analizar el cumplimiento del presupuesto aprobado. Es deseable que los miembros de esta comisión tengan conocimientos contables y financieros, para facilitar el desarrollo de su labor, pero no es un requisito indispensable.

4. Relación del CNS con otros niveles de la organización y su gestión externa como representante de la ASE frente a la comunidad.



Por su naturaleza, el CNS, se vincula tanto hacia el interior como autoridad mientras está en receso la Asamblea Nacional y hacia afuera como representante de la Asociación frente a la comunidad, dicha vinculación es desde varios enfoques como es el comunicacional, de acompañamiento, de gestión entre otros.

4.1. Comunicación.

“El término comunicación en su sentido más amplio refiere a la acción y resultado de comunicarse. Cuando los seres humanos nos comunicamos entre sí estamos compartiendo cuestiones, llevando a que las situaciones propias sean comunes con el otro y con las que este tenga. Por tanto, la comunicación es una actividad absolutamente humana y parte



de la relación de las personas en cualquier ámbito y momento de la vida.

Sino fuese gracias a la comunicación no podríamos conocer lo que nos rodea y además compartirlo con nuestro entorno, pero al ser un hecho concreto y a nuestra disposición la comunicación nos facilita la obtención de información para conocer, expresarnos y relacionarnos con el resto de las personas” (Definición ABC, 2016)⁹.

4.1.1. Interna

Los temas que se tratan en el CNS son de gran interés para la Asociación, es por esta razón que los documentos e información proporcionada en estos espacios deben ser tratados con prudencia y discreción por parte de los Consejeros guardando la confidencialidad necesaria. Se comunicará al interior de la Asociación las resoluciones, más ningún Consejero individualmente podrá difundir los procesos internos, pues podría afectar la integridad y Derechos Fundamentales de otros miembros.

Es necesario que los miembros del CNS mantengan una comunicación permanente y fluida a través de los órganos oficiales de comunicación de la ASE; e informar sobre su gestión de manera propositiva, siendo motivadores y ejemplo para el resto de la organización.

La ventilación de desacuerdos o discrepancias de los Consejeros, se efectúa en el seno del Consejo Nacional y no en otros espacios fuera de del Consejo.

4.1.2. Externa

La comunicación externa de la ASE es la forma de darnos a conocer socialmente proyectando

una imagen enmarcada en la Misión del Movimiento Scout.

Una imagen adecuada, repercute directamente en el número de miembros adultos voluntarios y beneficiarios que podamos captar con nuestra propuesta educativa, así como en las relaciones interinstitucionales que podamos ir construyendo.

La imagen de los Scouts, esta difundida mundialmente pero lamentablemente con frecuencia es estereotipada, y en varias ocasiones alejada del verdadero beneficio que aporta a niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ), en la formación de valores

El Plan Mundial Trienal 2014-2017 aprobado en la Conferencia Scout Mundial, considera como una de las prioridades las “Comunicaciones y Relaciones Externas” de las OMMS. Y dice:

“Mejorar las comunicaciones externas y relaciones de la OMMS mediante:

- La conducción de una auditoría de reputación, mediante la medición de la percepción del Movimiento Scout y con posterioridad revisar nuestra política de comunicación externa.
- El fortalecimiento de la participación digital (en scout.org y redes sociales), mejorando el perfil y reputación del Movimiento Scout Mundial.
- La colaboración con socios claves para fortalecer la posición del Movimiento Scout como movimiento juvenil líder.
- La clarificación de la posición del Movimiento Scout en cuanto a la abogacía (incidencia)
- Desarrollando y contribuyendo a las acciones de abogacía diseñadas para asegurar que los derechos e intereses de la

9. Definición ABC. (23 de 02 de 2016). Obtenido de Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php>



gente joven y las necesidades del Movimiento Scout, en particular, son bien entendidas por las instituciones internacionales y otros socios cuando se formulan políticas públicas.

- Colaborando efectivamente y beneficiándose de las relaciones cercanas con instituciones internacionales e interregionales, socios y organizaciones juveniles.
- Contribuir a una imagen mejorada del Movimiento Scout entre las partes interesadas externas e internas.
- El apoyo a las OSN en contar la historia del Movimiento Scout y su impacto en la sociedad.



La identificación y el respeto de las directrices sobre la marca y la comunicación de los principales proyectos del Movimiento, como Mensajeros de la Paz, para que éstos, cualesquiera que sean los canales de comunicación utilizados y cualquiera que sea el público objetivo, siempre sean claramente comprendidos como proyectos de Movimiento Scout Mundial y que puedan ser erróneamente vistos como iniciativas independientes y/u organizaciones asociadas, y que el poder de la marca del Movimiento Scout sea preservado.”

4.1.3. Imagen

La ASE cuenta con un Manual de Manejo de Marca, donde se indica clara y técnicamente la forma de usar la imagen Scout al interno y al externo de la organización.

Emblema Mundial Scout.- El emblema mundial Scout es un símbolo protegido; y, por lo tanto su uso está sujeto a restricciones y regulaciones.

El emblema está conformado por el isotipo de la Flor de lis, rodeado por su cordón scout.

Logotipo.- El logotipo está conformado por el emblema mundial scout, la palabra SCOUT, la declaración, el fondo púrpura y el símbolo de marca registrada.

Adaptación de Logotipo a nivel nacional.- El uso del logotipo con la adaptación de Ecuador, ha sido aprobado y autorizado; por lo tanto es la imagen oficial de la Asociación de Scouts del Ecuador, y se lo debe utilizar en todas las comunicaciones internas y externas, piezas gráficas y en general como imagen institucional.

Auspicios.- En todos los auspicios o patrocinios, los SCOUTS respetaran las especificaciones de marca de los otros auspiciantes. En retorno exigimos lo propio, de acuerdo a lo que indica el Manual de manejo de Marca.

Cordón.- El cordón scout es un elemento secundario de diseño. Su significado es la flexibilidad.

Tipografía.- Los tipos de fuente a utilizarse en materiales impresos son: Futura y Verdana.

Imágenes.- Las imágenes ayudan a mejorar la calidad del mensaje comunicacional y

deben tener equilibrio y diversidad, deben ser naturales y espontaneas, reflejar trabajo en equipo.

Colores.- El color purpura se asocia con sabiduría, dignidad, independencencia, creatividad, misterio y magia. El manual detalla los códigos de color a utilizar.

4.1.4. Medios oficiales de la ASE

Los medios oficiales de comunicación de la Asociación de Scouts del Ecuador son los que se detallan a continuación:

- Página Web de la ASE:
www.scoutsecuador.org
- Facebook: /scoutsecuador
- Twitter: @scoutsecuador
- Instagram: scouts_ecuador

Correos electrónicos enviados desde las cuentas oficiales de la ASE (dominio: @scoutsecuador.org)

4.1.4.1. Manejo de Medios

Mantener contacto con los medios de comunicación social, es una gran oportunidad para difundir la imagen del Movimiento Scout en el Ecuador, ya que atrae a nuevos miembros, jóvenes y adultos, además abre las puertas para la obtención de cooperación interinstitucional.

Es por esta razón que la Dirección de Comunicaciones se vuelve un área estratégica dentro de la ASE, siendo la encargada de definir, planificar y dirigir los sistemas comunicacionales y dando pautas para este manejo en todos los niveles de la estructura.

Para realizar cualquier entrevista o encuentro con los medios de comunicación, es importante

hacerlo en coordinación de la Dirección de Comunicaciones y en su ausencia con la Dirección Ejecutiva, quienes darán pautas sobre el propósito de la entrevista.

La entrevista puede ser para promocionar un evento, dar a conocer la propuesta educativa del Movimiento Scout, etc. Es preciso recordar que el tiempo en televisión, radio o en los medios escritos es escaso y limitado. Por este motivo, deben prepararse una serie de mensajes clave bien estructurados, que difundan las ideas de una forma clara, concisa y atractiva, tanto para el periodista como para el televidente, el radioescucha, el lector de un periódico o de los contenidos de un portal de internet.



Cuando el portavoz de la ASE, da una entrevista debe mantener un lenguaje apropiado, pensando en su público objetivo, y recordando que representa a toda la institución.

4.1.4.2. Manejo de Redes Sociales

Las nuevas tecnologías informáticas, han cambiado nuestra vida y este desarrollo ha conllevado a cambios en la forma de actuar y de pensar de hombres y mujeres y ha traído consigo nuevas pautas de comportamiento en estos medios.

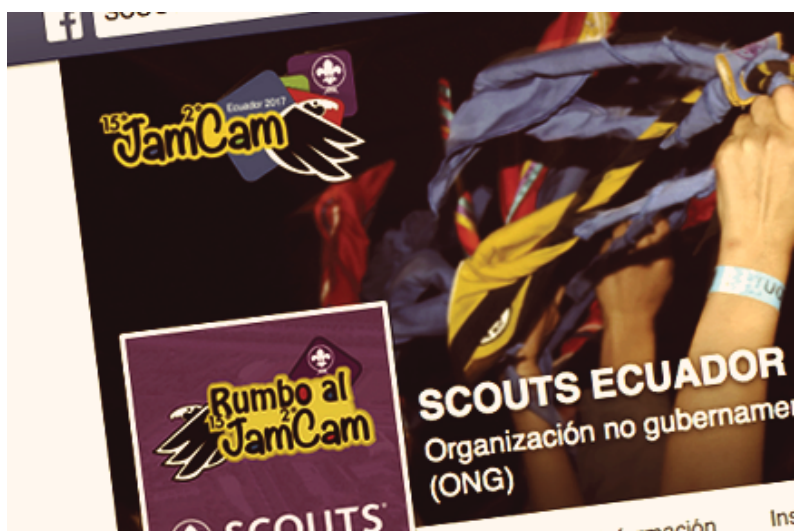
Se ha planteado hace algunos años la necesidad de establecer normas de etiqueta (netiqueta), para el uso de internet y las redes sociales, así como códigos de ética. Estos completarían al sentido común, los buenos modales, la cortesía, el respeto, la consideración y la tolerancia. Ya que no debemos olvidar que el momento en que usamos las redes sociales, estamos interactuando con otras personas, que aunque no las veamos son reales.

Las redes sociales son herramientas muy útiles para contactar gente, investigar a través de la Web y además para informar hechos de forma inmediata. Pero se debe tener cuidado con el tipo de contenido que se publica.

De ahí la importancia de establecer normas de ética y etiqueta para el ciberespacio, que hemos recopilado y pasamos a detallar:

- Respetar a todas las personas y tratarlas como nos gustaría que nos trataran. Nunca escriba nada que no le diría frente a frente a otra persona.
- Mantenga sus mensajes personales a otros miembros en privado y envíe a la lista solo aquellos mensajes que desee compartir y sean de interés para todos.
- Evitar el sarcasmo o desprecio hacia otras personas a causa de errores ortográficos o gramaticales.
- Evitar las actitudes recriminatorias. Siempre se acepta mejor y se hace más caso a una indicación expresada personalmente. No caiga en la provocación ni responda las ofensas.
- Procure no contestar un e-mail cuando esté enojado o molesto.
- Sea cuidadoso con su información personal y la de terceros.

- En el internet las letras MAYÚSCULAS son interpretadas como GRITAR. Evite escribir todo en mayúsculas.
- Debemos releer nuestros mensajes antes de enviarlos y preguntarnos cuál sería nuestra reacción si fuéramos los destinatarios.
- Tener presente que la diferencia entre lo que está bien y lo que está mal es la misma en Internet que en la vida real. Recuerde que interactuamos con personas.
- Cuide la ortografía, la gramática y escriba palabras completas, las



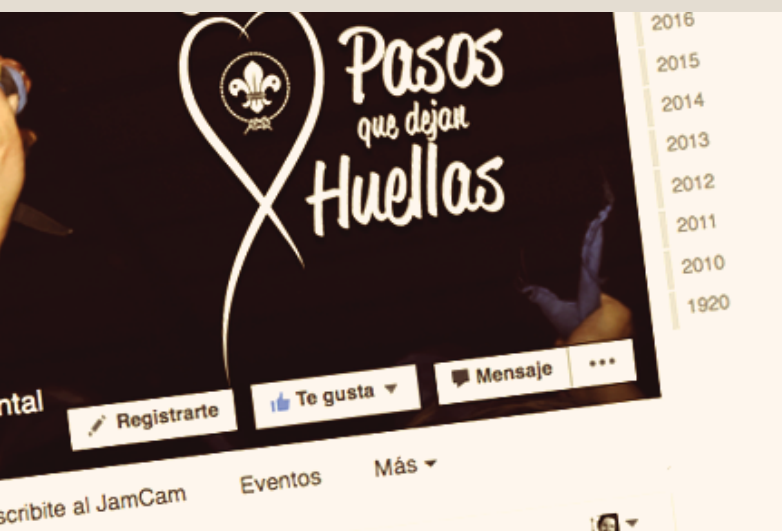
abreviaturas no siempre dan claridad a nuestros mensajes.

- Utilice el "Asunto" correctamente, cambiándolo cuando este contestando algún mensaje cuyo tema ya no es el original.
- Recuerda que los mensajes que se publican en la red reflejan su personalidad.
- Las redes sociales oficiales, deben estar monitoreadas permanentemente para dar respuesta a las preguntas de forma oportuna y adecuada.
- Las redes sociales oficiales no son los

espacios idóneos, para dar a conocer inconformidades o reclamos, recuerde utilizar los espacios adecuados para cada caso.

- Las opiniones vertidas en los medios electrónicos, tienen que estar basadas en la corrección, el respeto y la educación; el moderador de estos espacios tiene la potestad de eliminar aquellos mensajes que puedan resultar ofensivos y atenten contra nuestros valores como organización.

Bajo ninguna circunstancia, estas reglas



pretenden coartar la libertad de expresión y como se puede apreciar, no es nada fuera de lo ya que conocemos, pero creemos necesario hacer un llamado a la reflexión sobre el verdadero comportamiento de los scouts en el uso de las nuevas tecnologías y medios de comunicación.

Se sugiere al Consejero Nacional, no utilizar estos espacios para expresar su inconformidad, al hacerlo podría estarse afectando directamente pues recordemos que el Consejo Nacional es la instancia de Gobierno de la Organización, y un reclamo público denotaría su

propia falta de gestión en sus funciones.

4.2. El CNS y el EQNAC.

El Consejo Nacional Scout y el Equipo Nacional, deben trabajar en forma conjunta y articulada.

Es decir el EQNAC, es el organismo ejecutor del plan operativo de la Asociación y el CNS es el encargado de alertar de forma oportuna si esto se cumple o no.

El CNS no debe ejercer un control y supervisión intransigente sobre el EQNAC, lo deseable es realizar un acompañamiento en las tareas, de tal forma que se cumplan los objetivos de Misión y de Soporte de la Asociación; comprendiendo las estrategias que desde el Equipo Nacional se proponen e implementan de manera profesional para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

4.2.1. Área Educativa – Misión.

Se denomina áreas de Misión, a las que ayudan a cumplir el objetivo final de la Asociación frente a cada uno de sus miembros y por ende frente a la Sociedad.

Áreas de Misión: Formación y Voluntariado, Programa de Jóvenes, Animación Territorial, Crecimiento, Material Educativo y Eventos.

Al mencionar las áreas de Misión no podemos dejar de enumerar las áreas de soporte, estas ayudan a dar sustento al trabajo de las áreas de Misión. Ya sea recursos humanos, económicos y demás herramientas requeridas en la Vida de la Asociación.

esta área es igual de importante que la de misión, pues las dos caminan juntas y dan complementariedad a la gestión.



4.2.2. Área de Soporte.

Áreas de Soporte: Comunicaciones, Administración- Finanzas, Imagen, Tienda Scout, Proyectos con el Gobierno Nacional, Recursos Humanos y Generación de fondos; esta área es igual de importante que la de misión, pues las dos caminan juntas y dan complementariedad a la gestión.

4.3. EL CNS y su Relación con Entidades Públicas y Privadas.

Los Convenios Interinstitucionales desde el CNS.

Un Convenio es un documento, que enmarca el acuerdo de voluntades que hay entre las instituciones que lo suscriben con intenciones afines, estableciendo los términos generales de cooperación con los cuales se regirá la relación; teniendo en cuenta los lineamientos de las obligaciones y compromisos establecidos entre ellas. Todo convenio representa la expresión de confianza, buena fe y reciprocidad entre las

instituciones para implementar un trabajo coordinado.

En el Consejo Nacional, se analizan y aprueban los convenios para su implementación; también es gestión del Consejero Nacional proponer convenios dentro de su ámbito (Nacional), que permitan fortalecer el crecimiento sostenible de la asociación.

Como se indicó anteriormente los Convenios son firmados exclusivamente por el Presidente de la Asociación, quien es el representante legal; tal cual está determinado en el Estatuto de la organización.

5. Herramientas de gestión para consejeros nacionales.

5.1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de



valores (Principios de la OMSS), que tiene la organización, como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir, las normas de comportamiento que los miembros de la organización deben utilizar para lograr estos objetivos. Estos valores de la organización se basarán en normas, directrices o expectativas que determinen cómo deberían comportarse en situaciones particulares y el control de la conducta de los miembros de la organización hacia el exterior.

La cultura organizacional está íntimamente relacionada al término cultura corporativa. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen de una empresa única. La cultura corporativa es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la organización, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

De los mayores retos que tiene la ASE es generar un trabajo armónico, complementario y ordenado de voluntarios y ejecutivos, lo que nos dará como resultado una institucionalidad sólida y eficiente.

Institucionalidad.- El Movimiento Scout se ve cobijado, enmarcado y sobre todo potenciado por una institucionalidad con carácter jurídico y técnico que lo respalda. El sentido primordial de la institucionalidad es el procurar la sostenibilidad, eficiencia, formalidad y eficacia del Movimiento Scout por medio del establecimiento de procesos y normativas que promuevan y aseguran que la propuesta Scout que se vive en los grupos, se potencie, profundice y mantenga en el transcurso del tiempo.

En la ASE, la institucionalidad está dada por la personería jurídica, normativa, estructura y planificación que marca un norte y un ritmo para el crecimiento del Movimiento Scout en el Ecuador.

Gobernanza.- Hace referencia a “los procesos mediante los cuales se dirige y controla las organizaciones y se les exigen responsabilidades. Abarca la autoridad, la rendición de cuentas, la gestión, el liderazgo, la orientación y el control que se ejerce en las organizaciones”, se compone de un “sistema de normas, prácticas y procedimientos que regulan las relaciones” y “proporciona la estructura que permite establecer los objetivos y los medios para alcanzarlos y como monitorear su cumplimiento. Está sujeto a un entorno legal, normativo e institucional. Incluye interrelaciones entre la gerencia, su directorio, sus accionistas y otros grupos de interés social”. Esta visión trasladada al ámbito de las organizaciones sociales sin fines de lucro, como el Movimiento Scout, es el gobierno de la institución a partir de un sistema colegiado.

El gobierno corporativo del Movimiento Scout además de velar por el orden, transparencia, eficiencia y eficacia, deberá velar además por la fidelidad a la misión institucional, componente que la empresa privada normalmente desecha priorizando la obtención de utilidades.

Representatividad.- Los representantes son elegidos democráticamente definiendo a las personas o cuerpos que gobiernan el Movimiento Scout. Las personas elegidas siempre serán voluntarias y deberán estar calificadas apropiadamente para el rol que vayan a cumplir.



En la ASE, se ha determinado un sistema de representación por el cual los Consejeros Nacionales elegidos en la Asamblea, no representan a su grupo o distrito, sino a todos los grupos del país.

Gestión.- Corresponde a la dimensión de “Institucionalidad” y se da a través de la designación por perfiles y competencias. Los designados son escogidos por la idoneidad y confianza en base a un proceso técnico, y constituye el equipo que gerencia la ASE. Las personas designadas podrán ser voluntarias o ejecutivas y deberán estar certificadas en razón del rol que vayan a cumplir.

La línea de ejecución se dará partiendo de los planes aprobados por el CNS, que serán implementados por la Dirección Ejecutiva a través del EQNAC y de los distritos.

Complementariedad.- Entre la dimensión de Movimiento y la Institucional, es decir entre los procesos de democracia y los de gestión, debe darse una dinámica de equilibrio y complementariedad que fortalezca a la ASE. La estructura del Movimiento Scout (CNS, EQNAC, Distritos y Grupos), son complementarios, cada uno tiene sus roles y debe mantener la autoridad según su nivel, sin superponerse unos a otros. Cada uno actúa en un ámbito específico de forma alineada y coordinada para aunar esfuerzos y no anularlos. Ya que todas las instancias giran alrededor de nuestra misión.

Voluntarios y Ejecutivos.- La presencia de ejecutivos en la ASE responde a la necesidad de complementar y potenciar el rol de los voluntarios con mayores capacidades de gestión y capacidades técnicas específicas. Los ejecutivos de

ninguna manera reemplazan a los voluntarios ni viceversa. Ambos tienen el mismo deber de cumplimiento de las responsabilidades y tareas encomendadas.

Desconcentración.- En la descentralización además de la distribución de la ejecución se promueve la distribución de la toma de decisiones. En la desconcentración lo que se propone es que se mantenga la unidad de criterios y centralidad en la toma de decisiones, pero también se distribuya la ejecución potenciando la respuesta efectiva a nivel local.

Participación ordenada y constructiva.- El Movimiento Scout se construye con la participación de todos: beneficiarios, voluntarios adultos y ejecutivos que acompañan el proceso. Para que sea viable esta cooperación tiene que estar enmarcada en un orden que promueva que todos los aportes sean constructivos.

Cuerpo Colegiado.- Las instancias como la Asamblea, el CNS, el Consejo de Distrito y el Consejo de Grupo, son entes colegiados que tienen su autoridad en esa instancia específica. Un miembro de cualquier espacio colegiado no podrá tomar decisiones o atribuciones en nombre de esa instancia si no es a partir de una resolución de la misma.

Es decir que un Consejero Nacional, no podrá tomar decisiones por sí solo, es necesaria que de por medio haya una resolución de todo el CNS para que pueda ser efectiva. Por Ejemplo: Un Consejero Nacional no puede atribuirse ser miembro de la Comisión de Reconocimiento y Disciplina a menos que el CNS haya votado por esa decisión.



5.2. Gobernanza.

La gobernanza es una noción que busca -antes que imponer un modelo- describir una transformación sistémica compleja, que se produce a distintos niveles -de lo local a lo mundial- y en distintos sectores -público, privado y civil.

El término gobernanza es una palabra que siendo de origen antiguo utilizado por Platón al referirse a la conducción, en la actualidad su acepción de reciente creación y difusión que se ha acuñado con la misión de denominar a la eficacia, la calidad y la satisfactoria orientación de un estado, hecho que le atribuye a éste una buena parte de su legitimidad, puesto en otras palabras, sería algo así como una “nueva forma de gobernar”, que promueve un nuevo modo de gestión de los asuntos públicos, fundamentado en la participación de la sociedad civil a todos sus niveles: nacional, local, internacional y regional.

5.2.1. Definición.

La gobernanza es el arte o modo de gobernar que tiene como propósito la consecución del desarrollo económico, social e institucional duradero, instando al sano equilibrio entre el estado, la sociedad civil y la economía de mercado.

El concepto suele mayormente emplearse en términos económicos, aunque, también ostenta un uso destacado en materia social y de funcionamiento institucional, especialmente en lo que concierne a la interacción entre los distintos niveles, cuando se producen importantes cesiones hacia arriba y hacia abajo.

5.2.2. Aplicación en la Asociación de Scouts del Ecuador.

La ASE define sus niveles de Gobernanza en su Modelo de Desarrollo Institucional.

“Hay cuatro grandes niveles en la dirección de la ASE: la Asamblea Nacional, el CNS, la Dirección Ejecutiva, que dirige a un EQNAC, en conjunto con los distritos y los grupos. Todas estas instancias deben entenderse como complementarias y alineadas en su acción.”

No existe una diferenciación milimétrica de roles y funciones entre estas instancias. De manera madura y equilibrada deberán adaptarse al contexto específico, sin embargo es importante marcar diferencias para evitar duplicidades o peor aún que nadie atienda tareas que son importantes. Esto nos asegura trabajar en concordancia en todos los niveles.

Ámbito de Gobierno del CNS: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, el CNS asume el gobierno y el liderazgo de la ASE, poniendo en práctica las decisiones de la Asamblea Nacional y asegurando que las operaciones de la ASE, se desarrollen de acuerdo con los principios más elevados, y dentro de su misión de Gobierno.

El CNS, según el Estatutos y Reglamento tiene los roles de:

1. Misión
2. Alta Gerencia
3. Control
4. Operaciones muy Significativas

La Misión: Definida como el ejercicio de contraste y complemento de la estrategia, la



estructura y la definición de valores que se expresa en la Planificación Estratégica.

Definir la estrategia, siendo el conjunto de Misión, Visión, Objetivos, es responsabilidad del Director Ejecutivo - "DE", pero el CNS debe contrastarla, complementarla y enriquecerla, de igual forma con la estructura.

De igual forma el CNS propone los valores, como el conjunto de lineamientos morales y misticos que enmarcan las decisiones.

Alta Gerencia: Es el Director Ejecutivo quien, en acuerdo con el CNS, selecciona y dirige al EQNAC y es el CNS quién debe seleccionar, evaluar y acompañar al Director Ejecutivo.

Control: El CNS debe ejercer el Control en varios temas: el control del financiero; control del cumplimiento de la normativa, control de calidad de gasto y cumplimiento de metas.

Operaciones Muy Significativas: El CNS es quién debe aprobar decisiones de importancia institucional.

Sólo las decisiones tomadas por el CNS como cuerpo colegiado son obligatorias. En consecuencia, las decisiones o instrucciones emitidas por miembros del CNS a título individual son un insumo muy importante para la aplicación de acciones y por tanto deben ser escuchadas, pero no son de carácter vinculante.

El CNS, según el estatuto y reglamento, podrá actuar por medio de comisiones.

Ámbito de Gerencia de la Dirección Ejecutiva: A partir de los roles y funciones establecidos en el Estatuto y Reglamento, la Dirección Ejecutiva asume, en colaboración

con el CNS, la gestión de la ASE y dentro de su misión de Gerencia aplicando las políticas que defina el Gobierno de la ASE. Los roles de la Dirección Ejecutiva son:

Gerenciar y Administrar el Crecimiento: Planificar e intervenir para que su equipo haga operativa la misión, visión y políticas de la ASE por medio de estrategias y acciones concretas que evidencien resultados.

Liderazgo de Procesos: Proponer y ejecutar la innovación necesaria en procesos y tareas que permitan el crecimiento institucional.

Dirección a la Asociación: Proponer planes y estrategias que le permita al nivel de Gobierno tomar decisiones.

Asesoramiento Técnico: Recomendar desde su visión técnica al nivel de Gobierno de la ASE.

El Comité Ejecutivo liderado por el Director Ejecutivo no es un órgano colegiado. El Director Ejecutivo puede tomar decisiones diarias en el funcionamiento de la Asociación, basadas en su criterio y en los planes internos, o también como dice el Estatuto en el artículo 65, puede apoyarse o recibir asesoramiento del Comité Ejecutivo, sin requerir de un consenso del mismo, es decir es un nivel de asesoría para el Director Ejecutivo Nacional. A la vez el Director Ejecutivo, es un actor, ejecutor, administrador de los procesos que el CNS haya delineado, no por encima o al margen del mismo.

Estabilidad Organizacional, una estrategia de estabilidad se caracteriza por la ausencia de cambios significativos.

Ejemplos de esta estrategia son: seguir



sirviendo a los mismos clientes al ofrecerles el mismo producto o servicio, mantener la porción del mercado y mantener la marca anterior de utilidades sobre inversión de la organización.

¿Cuándo debe buscar la estabilidad la gerencia? Cuando considere que el desempeño de la organización es satisfactorio y el entorno parece estable y sin cambios, es decir, la empresa no tiene fortalezas valiosas o debilidades graves y no hay oportunidades del entorno abundantes que perseguir, pero tampoco ninguna amenaza crítica por evitar.

No es fácil identificar organizaciones que busquen una estrategia de estabilidad, aunque no sea porque pocos ejecutivos de la alta gerencia estén dispuestos a admitirlo. En Estados Unidos, por ejemplo, la tendencia de crecimiento tiene un atractivo universal y el retraimiento con frecuencia se acepta como un mal necesario. La búsqueda activa de la estabilidad puede dar como resultado que la gerencia sea considerada como complaciente o hasta apática.

Mencionamos a la Compañía Kellogg's como un ejemplo de una empresa que se vale de esta estrategia. El énfasis constante de la compañía en alimentos para el desayuno le ha dado un nicho único a explotar. La gerencia de la empresa tiene poco interés en diversificarse hacia otras áreas como muchos de sus competidores en la industria alimentaria y parece satisfecha con mantenerse en donde está.

Es decir la estabilidad dentro de la ASE se da al mantener una estrategia de trabajo, a lo largo del tiempo. Esto no quiere decir que cada cierto tiempo se deba evaluar lo actuado.

5.3. Liderazgo y Trabajo en Equipo.

El liderazgo participativo o también conocido como liderazgo colaborativo es un estilo en el cual el líder toma las decisiones, pero siempre tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo.

“La implementación del liderazgo colaborativo logra que los colaboradores se sientan valorados y tomados en cuenta, lo cual va a aumentar su motivación y productividad. Es el tipo de liderazgo que más se adecua cuando los objetivos de la organización demandan un alto grado de trabajo en equipo que exija la calidad y no la rapidez para lograr los desafíos propuestos.” Al incorporar nuevas generaciones al ámbito laboral es necesario modernizar y flexibilizar la forma de gerenciar.

Cuando el líder logra escuchar los puntos de vista y sugerencias de todo su equipo de trabajo, puede convertir en estrategias y soluciones innovadoras todas estas ideas. Logrando un mayor compromiso de sus colaboradores al sentirse parte de la decisión y mejorando el vínculo entre la empresa y sus colaboradores.

El éxito del liderazgo colaborativo radica en que los participantes del mismo, y principalmente en los gerentes que lo ejercen.

A continuación se detallan algunos consejos en los que coinciden varios autores que pueden servir para que esa colaboración y trabajo en equipo funcionen realmente:

- **Credibilidad y confianza**, trabajar en equipo exige confiar en el buen criterio de los demás.
- **Saber escuchar y ser paciente**, el éxito





del modelo radica en la paciencia y tranquilidad a la hora de escuchar la opinión de los miembros del equipo. Y a la hora de decidir, que estas sean tomadas en cuenta.

- **Administrar las diferencias**, cuanto más diferentes y complementarios sean los miembros de un equipo, mejor funcionará. Esto es un aspecto muy valioso del liderazgo colaborativo pero es necesario que el líder aplique su inteligencia emocional para identificar, aprovechar y administrar de la mejor forma esa diversidad en su equipo de colaboradores.
- **Saber comunicar**, La comunicación interna es fundamental para el éxito en cualquier organización, transmitir correctamente los objetivos y estrategias corporativas es clave para el éxito del liderazgo colaborativo. Reconocer los esfuerzos y logros de los colaboradores así como moderar los debates a la hora de tomar decisiones depende también de esa capacidad comunicativa.
- **Definir objetivos en común**, un equipo es un grupo de personas que trabajan

juntas por una meta común previamente definida. Sin objetivos en común no hay equipo.

- **Determinación de Roles y Funciones**, el establecimiento de los roles y funciones para las y los miembros del equipo, permite un trabajo eficiente donde cada uno cumple con su misión y aporta a la consecución de los objetivos globales, siendo fundamental la coparticipación en la construcción de la meta común. Cada uno debe conocer a plenitud sus funciones de tal manera que no se invierta esfuerzo duplicado para una misma acción, adicionalmente esto evita la generación de conflictos por invasión de espacios; con ello no significa que algún miembro del equipo deje de colaborar con otro, al contrario las acciones se traslapan unas a otras y vinculan a todos los miembros generando el empoderamiento para lograr que lo que se encuentra en proyecto sea una realidad.

Hay que recordar que nadie tiene la verdad absoluta y que los puntos de vista



divergentes son muy valiosos y pueden aportar mucho a la productividad de la equipo. El éxito de este modelo de liderazgo radica en saber escuchar y tomar decisiones equilibradas que se conviertan en estrategias y soluciones efectivas y competitivas.

En cuanto al trabajo en equipo, el movimiento scout desde su programa de jóvenes aporta con experiencias significativas sobre este tema, sin embargo es necesario que esta competencia básica, se desarrolle en los miembros del CNS, pues son el referente para todo en la organización; se sugiere observar videos de trabajo en equipo exitoso que hay disponible en la web, y practicarlo en cada acción que de manera responsable realiza cada miembro al interior de este cuerpo colegiado llamado Consejo Nacional.

5.4. Negociación y Resolución de Conflictos.

“La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no-violenta de los conflictos. Es una disciplina que contiene muchas otras cosas, desde las matemáticas y la física teórica a la biología.”

Existe una confusión entre conflicto y violencia, ya que no son sinónimos. Es decir no necesariamente un conflicto debe desembocar en violencia.

Todas las relaciones sociales tienen conflictos, ya que los seres humanos tenemos nuestra propia forma de pensar, un bagaje de experiencias que acumulamos a lo largo de nuestra vida, que desembocan en nuestra forma única de ser. Por tanto es común que no estemos de acuerdo en algunos temas, visiones, ideas, etc., y así se

genere un “conflicto”.

“La respuesta violenta a un conflicto, es una respuesta aprendida y si la violencia se puede aprender, existen otras respuestas posibles que también se pueden aprender.”

El manejo adecuado de conflictos en el seno del CNS, es fundamental para transmitir esta cultura dentro de toda nuestra organización, ya que como sabemos todas las relaciones humanas tienen conflictos y la ASE no es la excepción.

Existen algunas técnicas para resolución de conflictos, de las que se destacan tres:

Negociación.- Es la forma fundamental de la resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y consiste en la discusión de las partes en disputa sin la intervención de un tercero. Buscando alcanzar una solución al conflicto.

Mediación.- La mediación es el método de resolución alternativa de disputas, que implica la intervención de una tercera persona imparcial, cuyo papel consiste en guiar a las partes en la búsqueda de la mejor solución a su conflicto. Idealmente no debe estar vinculada a ninguna de las partes y no tiene capacidad de decisión, se limita a encaminar la negociación.

Arbitraje.- Este proceso de resolución de conflictos, tiene como característica la intervención de una tercera parte neutral, pero se diferencia de la anterior en que tiene capacidad decisoria, sobre el conflicto en cuestión.

A la hora de resolver nuestros conflictos es importante que tomemos en cuenta estos consejos:



- Cuida la comunicación no verbal: mira a los ojos cuando hables, muéstrate próximo.
- Haz una petición no una exigencia a la hora de cubrir tus necesidades... Piensa que tienes respeto por el otro y empuja a la cooperación.
- Haz preguntas y sugerencias, no acusaciones. Con esto solo se consiguen actitudes de ataque y defensa que impiden llegar a soluciones.
- No adivines el pensamiento del otro. Pregúntale.
- Habla de lo que el otro hizo, no de lo que es. El objetivo es cambiar conductas y una etiqueta nunca lleva al cambio.
- Céntrate en el tema que se esté tratando durante la discusión. No saques a relucir temas pasados.
- Plantea los problemas, no los acumules. El resentimiento te hará explotar en el momento menos oportuno.
- Escucha al otro cuando habla, no lo interrumpas.
- Acepta las responsabilidades propias. No le echés toda la culpa al otro.
- Ofrece soluciones. Trata de llegar a un acuerdo.
- Haz ver al otro que lo has entendido, repitiéndole alguna frase del discurso que refleje sus peticiones y sobre todo destaca aquello en lo que estás de acuerdo o pienses de la misma forma. Expresa también lo que te agrada del otro.
- Evita la crítica inadecuada, comentarios negativos, el sarcasmo o la ironía, esto solo responde al deseo de castigar al otro o de humillarle, es una venganza, no una búsqueda de soluciones.
- Pregunta al otro que puedes hacer para mejorar las cosas.
- Interésate por las actividades del otro.
- Busca un ambiente adecuado que facilite el hablar: tranquilidad, intimidad, y que sean espacio neutral.

5.4.1. PNL, una Herramienta para Mejorar las Relaciones Interpersonales.

La programación neurolingüística (PNL) es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard Bandler y John Grinder en California (Estados Unidos), en la década de 1970.

Sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos «neuro», el lenguaje «lingüística», y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia «programación», afirmando que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida. De acuerdo a la PNL el ser humano se comunica de la siguiente manera:

- 10% Mensaje
- 35% Tono de voz
- 55% El cuerpo (lenguaje no verbal)

Es muy importante ser congruente entre lo que pensamos y decimos, ya que nuestro cuerpo nos “delata”.

Aplicaciones de la PNL.- La Programación Neurolingüística tiene aplicaciones en diversas áreas:

En la educación permitió el desarrollo de modelos de aprendizaje acelerado que estimula la utilización del pensamiento creativo y el manejo del cerebro en su totalidad.

En los negocios permitió el desarrollo de estrategias de negociación, reforzó el concepto de ganar-ganar y abrió nuevas posibilidades y recursos en las empresas y entidades.



En el área de ventas se puede decir que se convirtió en un divisor, de modo que se puede hablar de una manera de vender antes y otra después de la PNL.

En la salud, en lo que a psicoterapia se refiere, ha venido la revolución de algunos modelos terapéuticos que han dejado de funcionar y se han convertido en obsoletos dado lo prolongado y a veces infructuoso tratamiento.

En el área de liderazgo la PNL se ha convertido en una valiosa herramienta para la construcción de liderazgos congruentes. También se ha aplicado, con excelentes resultados, en el área de los multiniveles, en comunicación social, para mejorar información, en la política, en el área del derecho, en la ingeniería, y en toda y cualquier área en disponibilidad de abrirse para comprender el estado de aprender a aprender.

La PNL es una herramienta que nos permite dilucidar nuestra forma de vernos a nosotros mismos y a nuestra organización, dándonos una serie de métodos e instrumentos para generar el cambio.

La PNL conjuntamente con el Desarrollo Organización pone a disposición de las empresas estas herramientas y estrategias destinadas a mejorar la forma de pensar y adquirir nuevas y mejores habilidades.

Resulta fundamental para una organización comprender la forma de pensar y actuar tanto de los individuos que la conforman, como aquellos que con ella se vinculan.

5.4.2. Coaching Personal.

El coaching personal es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas, para encontrar el camino más eficaz para alcanzar sus objetivos y cambios en profundidad, usando sus propios recursos y habilidades. En este proceso, el coach (entrenador) ayuda a las personas (coachee) a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y a ponerse en vía correcta para alcanzarlas.

El trabajo de un coach personal, se basa principalmente en el conocimiento de uno mismo. A donde queremos llegar, cuales son nuestros objetivos, que nos gusta hacer, etc. El conocerse a uno mismo, no se



trata de poder describirnos como somos (perfeccionista, bromista, etc.), se trata de saber qué es lo que deseamos, como nos comunicamos, que intenciones inconscientes están detrás de nuestra conducta.

Los beneficios del Coaching Personal son innumerables, pero podemos enumerar principalmente estos:

- El Coaching Personal ayuda a desarrollar tu pleno potencial, fijando objetivos y generando opciones en las que no habías pensado.
- Motiva a alcanzar objetivos.
- Facilita el cambio y el aprendizaje, mejorando tu rendimiento y aflorando habilidades para obtener resultados sin precedentes.
- El coaching personal también ayuda a eliminar patrones negativos de conducta o pensamiento, cuestionando creencias que te limitan.
- Ayuda a superar obstáculos, límites, bloqueos
- Ayuda a encontrar las propias respuestas.

¿Por qué podría yo necesitar un Coach personal?

Sin importar cuantos años llevemos desempeñando un rol ya sea de padre, madre, pareja, trabajador, amigo o individuo, es común que en el día a día tengamos dificultades realizando nuestra función.

Con frecuencia nos encontramos con situaciones que no sabemos cómo manejar para obtener los resultados que deseamos. Desafortunadamente el tiempo que llevamos en ejercicio, no determina el nivel de satisfacción que nos gustaría encontrar

en nuestro rol.

En la mayoría de los casos la insatisfacción proviene de estar haciendo las cosas de una manera que no es la nuestra, es decir no es natural. Un coach personal nos ayuda a descubrir nuestro propio método y a ponerlo en marcha para que podamos obtener resultados exitosos en las acciones que emprendamos.



Estrategia de planeación individual.

La Planeación Estratégica Personal es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a dónde queremos llegar o lo que deseamos ser en el futuro. Asimismo nos provee de una serie de elementos para desarrollar nuestras potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de nuestras realizaciones. También podemos definir la Planeación Estratégica Personal como un instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro, sin perder de vista que en ese recorrido siempre habrá oportunidades que podemos aprovechar.

ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN INDIVIDUAL

¿Qué?

- ¿Qué quiero?
- ¿Qué debo hacer?
- ¿Qué necesito?
- ¿Qué recursos me faltan?
- ¿Qué resultados espero obtener?

¿Cómo?

- ¿Cómo debo realizar el proyecto?
- ¿Cómo se si está bien?
- ¿Cómo obtengo los recursos que necesito?
- ¿Cómo evaluaré mis resultados?
- ¿Cómo motivarme?
- ¿Cómo distribuir mis tareas?

¿Cuándo?

- ¿Cuándo debo hacerlo?
- ¿Cuándo incorporaré nuevos recursos?
- ¿Cuándo realizaré cada etapa?
- ¿Cuándo evaluaré el progreso?
- ¿Cuándo entregaré mi primer avance?

¿Por qué?

- ¿Por qué es importante el proyecto?
- ¿Existe algún problema para dejar de realizar mi proyecto?
- ¿Por qué debo buscar ayuda?
- ¿Por qué debo cambiar las estrategias?
- ¿Por qué quiero hacerlo?

¿Dónde?

- ¿Dónde empiezo?
- ¿Dónde encuentro los recursos?
- ¿Dónde puedo tener dificultades?
- ¿Dónde están las soluciones?
- ¿Dónde tenga la información?
- ¿Cuánto cuesta mi proyecto?
- ¿Cuánto tiempo requiere?
- ¿Cuántas personas o empresas participan?

¿Cuánto?

- ¿Cuánto será mi beneficio?
- ¿Cuánto debo aportar?
- ¿Cuánto quiero aportar?
- ¿Cuánto tengo que aportar?

¿Quién?

- ¿Quién me apoya?
- ¿Quién se interesa en mi proyecto?
- ¿Quién financia las actividades que voy a realizar?
- ¿Quién comparte mi proyecto?
- ¿Quién puede ser mi coach para ese proyecto específico?

Esta herramienta nos ayudará a conocernos más profundamente y a fijar un norte en nuestros objetivos personales o laborales. Es recomendable usar esta serie de preguntas cuando vamos a tomar decisiones importantes o empezar un proyecto nuevo.

5.5. Comunicación Efectiva.

Comunicarse con claridad, eficacia y asertividad es una virtud importante y clave en algunos ámbitos; especialmente si usted tiene personas a su cargo de las que dependen la productividad de su empresa u organización, etc. Una comunicación poco asertiva y confusa puede generar malentendidos y problemas, por lo que es importante conocer las siete claves que le ayudarán a comunicarse con mayor eficacia.

Su mensaje debe ser:

- Claro, Es importante que el mensaje que quiere comunicar sea claro para que su audiencia lo entienda bien, y para eso debe tenerlo claro usted mismo. Porque si usted no está seguro, ellos tampoco lo estarán. Así que antes de hablar o escribir decida qué es exactamente lo que quiere comunicar, cuantos menos puntos mejor.
- Conciso, Diga lo que tenga que decir de la forma más sencilla y corta, no se vaya por las ramas. Elimine frases o palabras innecesarias, ¿para qué utilizar dos párrafos si lo puede decir en tres frases? Procure, además, que sea fácil de entender. Especialmente si es algo importante, que la gente no tenga que descifrar lo que quiere o leer entre líneas.
- Concreto, Sea específico y de todos los detalles necesarios, ni más ni menos. Que les quede claro qué tienen que hacer, cuándo, cómo y con quién.
- Correcto, Procure adecuar su estilo de comunicación a su oyente, fíjese en los términos técnicos, compruebe la ortografía y ¡pronuncie bien los nombres!
- Coherente, Que lo que diga tenga lógica, que todos los puntos que quiera transmitir estén conectados, se sigan de forma natural y sean relevantes para el mensaje.
- Cordial, Ser asertivo no significa ser

agresivo, es importante que se comunique con cordialidad y teniendo siempre en cuenta a la otra persona, especialmente en situaciones delicadas.

- Creativo, No es imprescindible, pero la creatividad es una forma de mantener a su audiencia interesada y de que se queden con los puntos importantes.

5.6. Gerencia Básica

Una organización, pública o privada, es una unidad social o conjunto de personas, que están relacionadas según cierto orden y realizan actividades que procuran alcanzar una o varias finalidades.

La administración es el proceso de coordinar dichas actividades dentro de una organización, para obtener los resultados previstos, en forma eficaz y eficiente.

En toda organización encontramos por una parte, empleados (operadores u operarios) que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas de la organización, sin dirigir el trabajo de otros empleados; y por otra parte, personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas de los demás. Esos directivos son quienes se encargan de “administrar”, o sea de lograr resultados eficaces y eficientes mediante el trabajo del resto del personal.

En la práctica, y sobre todo en los más modernos modelos de gestión, esa división no es tan tajante: es frecuente que los directivos realicen cierta cantidad de tareas operativas y que los operadores tomen parte en alguna medida de las tareas administrativas.

5.6.1. Funciones Básicas.

Todo gerente, tiene a su cargo dirigir la



ejecución de los pasos o fases para la consecución de objetivos

Así tenemos algunas funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles:

- Planificación.- Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo de la organización, y en especificar el camino más idóneo para conseguirlos. La planificación se plasma en los planes, programas y presupuestos.
- Organización.- Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas dentro de un equipo de trabajo. Si bien es necesaria la división de tareas es primordial la necesidad de coordinarlas unas con otras.
- Dirección.- Consiste en encaminar los esfuerzos de todos los colaboradores de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función de dirección se ocupa también de establecer el sistema de liderazgo que resulte más adecuado, así como un esquema de remuneraciones y promociones.
- Control.- Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones. No podemos controlar lo que no podemos medir. La comparación de los resultados reales con los resultados esperados es fundamental para definir acciones correctivas si fuera el caso.

Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de un gerente o en nuestro caso de un Director Ejecutivo. De ahí la importancia que la organización implemente procesos administrativos claros, los cuales deben contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo del nuestro objeto social.

5.6.2. Gestión Participativa y Funciones Gerenciales.

El ejercicio de funciones gerenciales, en el

contexto de las nuevas modalidades de Gestión Participativa y Calidad Total supone un cambio fundamental respecto de las prácticas del pasado. Ahora está bien claro que un Gerente es una persona que obtiene resultados positivos para la misión de la organización mediante la coordinación del trabajo de otros, de modo que su principal rol no es hacerse temer u obedecer sino ayudar a crecer en capacidad técnica y humana a sus subordinados, coordinar sus labores dejando campo libre a la iniciativa creadora de los grupos e individuos, y relacionar a su gente con las otras estructuras de la organización para una integración funcional plena. Esto supone técnicas de conducción que hasta ahora eran poco comunes: delegación, descentralización, trabajo en equipo, comunicación amplia, etc.

5.6.3. Gestión Participativa y Liderazgo.

La conducción por liderazgo entraña un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones directivas para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

Los principales aspectos hasta aquí mencionados convergen en la gestión participativa, que implica, no un mero cambio de técnicas de gestión, sino un cambio cultural profundo: la cultura nueva de una empresa centrada en los clientes, orientada por la calidad como criterio para lograr eficiencia y competitividad; calidad realizada por la participación activa de todo el personal.



5.6.4. Gerencia Estratégica.

El Gerente (Director Ejecutivo) es como el capitán de un barco, porque ambos en base a una carta de navegación o planeación cumplen la función de llevar la organización por el camino trazado, en busca de la consecución de sus objetivos institucionales.

El momento de formular una buena estrategia debemos tener en cuenta 5 componentes que se relacionan entre sí:

Misión y Metas.- Consiste en una declaración formal de lo que la organización trata de lograr.

Establecimiento de Objetivos.- La segunda tarea de la gerencia estratégica es transformar la misión en objetivos. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir un resultado específico en un tiempo específico y convierten la declaración de la misión en resultados concretos a lograr. Para que los objetivos tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en forma cuantificable y deben contener un tiempo límite para su realización. Se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas de resultado que destacan: Los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico.

Formulación de una Estrategia.- Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para alcanzarlos. La creación de la estrategia, se refiere al cómo: cómo alcanzar las metas de resultado, cómo vencer los desafíos que se puedan presentar, cómo posicionarse de mejor forma, cómo fortalecer la organización a largo plazo. En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial para lograr los objetivos estratégicos.

Implantación y Ejecución de la Estrategia.-

Consiste en ver qué hace falta para que la estrategia funcione y alcance el resultado previsto. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia son:

- Desarrollar presupuestos y proyecciones.
- Motivar a las personas para que persigan los objetivos propuestos.
- Vincular la estructura de recompensa al logro de los resultados planeados.
- Crear un entorno laboral propicio a la implantación de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación de la estrategia.

Evaluación del Resultado, Revisión de la Situación, Ajustes Correctivos.- Ninguna de las cuatro tareas anteriores constituye un ejercicio que se realice en un solo momento, siempre surgen nuevas circunstancias que requieren ajustes correctivos. También es continua la búsqueda de una estrategia aún mejor. Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la cultura y la revisión del sistema de retribución, son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

Deben evaluarse permanentemente los resultados, revisarse periódicamente el plan estratégico y efectuarse los ajustes necesarios de acuerdo con los cambios que se vayan presentando en la situación.

La naturaleza de la Asociación de Scouts del Ecuador, hace que muchos de estos principios administrativos y gerenciales se apliquen con pequeñas modificaciones de acuerdo a nuestra dinámica, pero son completamente vigentes y necesarios para la buena marcha de nuestra organización.



ANEXO 1.

Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador – versión aprobada el 8 de diciembre de 2015 numero de acuerdo ministerial.

Codificación del Estatuto de la Asociación Scouts del Ecuador.

Título I:

De la denominación, objeto, naturaleza jurídica, domicilio y duración

Artículo 1. La Asociación de Scouts del Ecuador es continuadora de hecho y de derecho de la Organización de Scouts del Ecuador, fundada el 26 de marzo de 1920. Mediante Decreto Ejecutivo del 6 de febrero de 1956, se aprobó legalmente su funcionamiento y fue declarada de utilidad pública mediante Decreto Supremo No. 102 de 31 de julio de 1963. A partir del 8 de diciembre de 1985 adoptó la denominación de Asociación de Scouts del Ecuador. En su calidad de miembro de la Organización

Mundial del Movimiento Scout, desde su establecimiento en 1922, adhiere a las pautas y orientaciones expresadas en su Constitución, su Reglamento y en los acuerdos de sus Conferencias Mundiales e Interamericanas.

Artículo 2. El Movimiento Scout es un movimiento educativo destinado a los jóvenes, voluntario, no involucrado en política partidista, abierto a todos sin distinción de origen, nacionalidad, credo o condición social, de acuerdo con el propósito, principios y método concebidos por su Fundador Robert Baden-Powell en 1907.

Artículo 3. El objeto de la Asociación es contribuir a la educación integral de los jóvenes de uno y otro sexo para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad. Esta misión se cumple mediante un sistema de valores basado en principios espirituales, sociales y personales, aplicando el método scout que convierte al joven en el principal agente de su desarrollo, de manera que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.

Artículo 4. La Asociación de Scouts del Ecuador es una entidad de derecho privado sin fines de lucro y declara su autonomía institucional en el cumplimiento de sus fines con arreglo a las disposiciones del Título XXX del Libro Primero, del Código Civil; su total independencia con respecto a cualquier iglesia o convicción religiosa o filosófica; su absoluta prescindencia ideológica, política y sindical, así como de toda corriente de opinión partidista.

Artículo 5. La Asociación constituye su domicilio legal en la ciudad de Quito, donde actúan preferentemente sus órganos de dirección nacional. Su ámbito de acción es todo el territorio de la República del Ecuador y puede establecer unidades, grupos y otros organismos en cualquier lugar del país.

Artículo 6. La duración de la Asociación es indefinida y el número de sus miembros ilimitado.

TÍTULO II: **Del régimen económico y capacidad jurídica**

Artículo 7. El patrimonio de la Asociación está compuesto por los bienes que posee en la actualidad, los que adquiera a cualquier título, los recursos que se obtengan por cuotas sociales de sus miembros, rentas, donaciones, herencias, legados, subvenciones y el producto de cualquier actividad lícita que los órganos de gobierno de la Asociación decidan emprender. Conforman igualmente su patrimonio todos los bienes que poseen los Grupos y organismos afiliados, quienes gozan del usufructo de tales bienes, en tanto permanezcan registrados en la Asociación.

Artículo 8. La Asociación está capacitada, por medio de su Consejo Nacional, para adquirir bienes y contraer obligaciones, con plenitud de facultades como persona jurídica. Puede operar con todo tipo de instituciones bancarias públicas o privadas, del país o del exterior, sin más limitaciones que las establecidas por la ley.

Artículo 9. De conformidad con el artículo 568 del Código Civil; que pertenece a la Asociación, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la comprenden, y, recíprocamente las deudas de la Asociación no da a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los individuos que comprenden la Asociación, ni dan acción sobre los bienes de la Asociación.

TÍTULO III: **De los miembros**

Artículo 10. Existen las siguientes categorías de miembros: activos, beneficiarios, colaboradores, cooperadores y honorarios.

Artículo 11. Son miembros activos de la Asociación las personas mayores de 21 años de edad, registradas en la institución, que poseen el nivel de capacitación determinado por el Reglamento y que han sido elegidas o designadas por la autoridad u organismo institucional competente para desempeñar cualquiera de los cargos o funciones establecidas por este Estatuto y los Reglamentos para los niveles de operación de la Asociación.

Artículo 12. Son miembros beneficiarios las niñas y niños, y jóvenes de uno y otro sexo, que están registrados como integrantes de las unidades que establezca el Reglamento y que pertenecen a un Grupo que la

Asociación haya autorizado para funcionar o reconocido oficialmente.

Artículo 13. Son miembros colaboradores aquellas personas mayores de 21 años que, sin reunir los requisitos para ser miembro activo, colaboran con la finalidad educativa de la Asociación, particularmente:

- a. Los padres de familia y representantes legales de los menores, que coadyuvan a la formación integral de sus representados;
- b. Los asistentes religiosos de los distintos credos, sin título de dirigente, registrados en la Asociación;
- c. Los antiguos scouts registrados en la Asociación, participantes en la estructura interna que los agrupe; y,
- d. Los adultos registrados en la Asociación que hayan iniciado su proceso de formación como dirigentes y se desempeñan en alguno de los niveles de operación de la Asociación.

Artículo 14. Son miembros cooperadores las personas naturales o jurídicas que contribuyen al desarrollo de la institución, mediante aportes, cuotas periódicas o prestaciones de diversa índole, hechas a título gratuito a la Asociación.

Artículo 15. Son miembros honorarios las personas naturales o jurídicas que hayan sido designados como tales por el Consejo Nacional, de conformidad con este Estatuto, por servicios destacados prestados a la Asociación o al Movimiento Scout, o en atención a sus cualidades, condiciones o investidura personal.

Artículo 16. Las condiciones generales de ingreso a la Asociación y permanencia en la misma son:

- a. Pueden ser miembros de la Asociación las personas de cualquier condición que estén dispuestas a adherir a la finalidad, los principios y políticas de la institución, de acuerdo a lo establecido en este Estatuto y en la reglamentación complementaria;
- b. Los miembros ingresan voluntariamente. En el caso de menores de edad lo hacen con la autorización de quienes ejercen la patria potestad, quienes asumen las responsabilidades emergentes de tal incorporación;
- c. La Asociación, por medio de sus órganos de gobierno, se reserva el derecho de aceptar o denegar las solicitudes de ingreso;
- d. La calidad de miembro de la Asociación es otorgada por el Consejo Nacional, el que puede delegar esta facultad en las estructuras institucionales que este Estatuto o el Reglamento señalen; y,
- e. La calidad de miembro de la Asociación se acredita mediante la presentación de la credencial scout extendida por la autoridad institucional en la cual el Consejo Nacional delegue esta facultad.

Artículo 17. La calidad de miembro de la Asociación se pierde:

- a. Por fallecimiento;
- b. Por renuncia presentada y aceptada por el Consejo Nacional o a las autoridades institucionales en las cuales éste delegue dicha atribución;
- c. Por haber dejado de reunir las condiciones estatutarias o reglamentarias requeridas para la categoría de miembro que corresponda;
- d. Por inactividad durante un período superior a un año, o falta de registro en igual período; y,
- e. Por exclusión, de conformidad a lo establecido en este Estatuto.

Artículo 18. De acuerdo con su categoría, los miembros de la Asociación tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- a. Recibir los servicios ofrecidos exclusivamente a los miembros de la institución: pertenencia a la hermandad mundial del Movimiento Scout, programa educativo, participación en actividades, formación de dirigentes, y todo otro beneficio que la Asociación otorgue conforme a su Estatuto y Reglamentos;
- b. Usar el uniforme scout y los distintivos, de acuerdo al Reglamento, que definen su pertenencia a una Unidad, Grupo o estructura territorial determinada, su función, su participación en eventos y su nivel de progresión personal;
- c. Respetar y cumplir el Estatuto y el Reglamento de la Asociación, los acuerdos de las Asambleas Nacionales, las disposiciones y normas del Consejo Nacional y las resoluciones de las demás autoridades institucionales que corresponda; y,
- d. Pagar oportunamente las cuotas de registro, ordinarias y extraordinarias, que anualmente se establezcan.

Artículo 19. Además de los enunciados en el artículo 17, los miembros activos tienen los siguientes derechos y obligaciones:

- a. Elegir y ser elegidos para desempeñar los cargos y funciones directivas de la Asociación, de conformidad con las normas establecidas en este Estatuto y en el Reglamento. Quienes ocupan un cargo de elección no pueden delegar su ejercicio y derecho a voto, pero sí pueden ser subrogados de acuerdo al Estatuto y al Reglamento. El subrogante tiene la plenitud de derechos y obligaciones del subrogado. En todo caso, la subrogación no da derecho a

acumular votos;

- b. Ser designados para desempeñar los cargos y funciones de dirección de los distintos niveles de operación de la Asociación, de conformidad con las normas establecidas en el Reglamento;
- c. Participar en las Asambleas en las condiciones determinadas en este Estatuto.
- d. Ejercer el derecho a voz y voto en las Asambleas y órganos de gobierno del nivel que corresponda en conformidad con las normas establecidas en este Estatuto y en los Reglamentos. Los miembros activos tienen derecho sólo a un voto y pueden delegarlo en otro miembro activo en la forma y con las modalidades que establece el Reglamento;
- e. Desempeñar los cargos para los cuales son elegidos o designados y asumir aquellas tareas que las autoridades de la Asociación les encomienden, de conformidad al Estatuto y Reglamentos;
- f. Adquirir los niveles de formación exigidos por el Reglamento para cada caso;
- g. Derecho a dirigir peticiones y ser atendidos con la debida respuesta; y,
- h. Asistir a las reuniones y actividades a las que son reglamentariamente convocados.

Artículo 20. Los miembros colaboradores deben aceptar los principios y método del Movimiento y tienen todos los demás derechos y obligaciones que determine el Reglamento. En particular los padres de familia y representantes legales de miembros menores de edad tienen derecho a representarse en el órgano de gobierno del Grupo correspondiente.

Artículo 21. Los miembros cooperadores no



tienen derechos en la Asociación y sólo están obligados a aquellas prestaciones a las que voluntariamente se hayan comprometido.

Artículo 22. Los miembros honorarios no tienen derechos ni obligaciones en la Asociación.

Artículo 23. Las medidas disciplinarias se aplican con estricta observancia del derecho de defensa y graduadas de acuerdo a la gravedad de la falta cometida y a las circunstancias del caso.

Artículo 24. Sólo pueden aplicarse las siguientes medidas disciplinarias:

- a. Amonestación verbal o escrita;
- b. Privación hasta por noventa días de los beneficios que otorga la Asociación;
- c. Suspensión temporal de noventa días hasta dos años de todos los derechos en la Asociación; y, Exclusión.

Artículo 25. Las infracciones al Estatuto y al Reglamento en que incurran los Miembros Activos son conocidas y sancionadas por el Consejo Nacional, el cual puede delegar esta facultad en otros organismos de la institución, en los casos que las infracciones den origen hasta la medida de suspensión. Las infracciones al Estatuto y al Reglamento en que incurran los Miembros Beneficiarios son conocidas y sancionadas dentro del mismo Grupo, por las instancias que señala el Método Scout.

Las infracciones al Estatuto y al Reglamento en que incurran los Miembros Colaboradores son conocidas y sancionadas en primera instancia por el órgano de gobierno del nivel de operación en que se desempeñen y en apelación por los organismos o autoridades que establece el Reglamento.

Las infracciones al Estatuto y al Reglamento en que incurran los miembros del Consejo

Nacional, serán conocidas y sancionadas por la Asamblea Nacional Extraordinaria.

Artículo 26. Son causales de suspensión:

- a. Incumplimiento grave de las obligaciones establecidas en el Estatuto;
- b. Atraso por más de 90 días en el cumplimiento de obligaciones pecuniarias con la Asociación; y,
- c. Por tres inasistencias consecutivas injustificadas a reuniones o actividades reglamentariamente convocadas.

Artículo 27. Son causales de exclusión:

- a. Defraudar los fondos de la Asociación, en cualesquiera de sus niveles;
- b. Causar grave daño de palabra, obra o por escrito a las autoridades, miembros intereses y principios de la Asociación;
- c. Fomentar, promover, intentar o lograr la escisión en el seno de la Asociación, Distrito, Grupo o unidad, incitando a la desertión y desobediencia de la ley Scout, este Estatuto, sus Reglamentos, y a las autoridades de la Asociación; y,
- d. Haber cometido delitos sancionados por la legislación nacional.

Artículo 28. La exclusión la decreta únicamente el Consejo Nacional que reglamentará el procedimiento de manera que haga posible la apelación por parte del interesado. En el caso de miembros del Consejo Nacional, la Asamblea Nacional Extraordinaria puede decretar la exclusión y su decisión es apelable exclusivamente ante la misma Asamblea Extraordinaria luego de transcurrido un año por lo menos. La apelación se concederá únicamente en el efecto devolutivo.

Artículo 29. Los miembros activos de la Asociación que desempeñen un cargo de carácter electivo pueden ser objeto de



destitución.

Por la destitución no se pierde la calidad de miembro de la Asociación.

El organismo que eligió al dirigente puede proponer la destitución con el acuerdo de la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio. La proposición se resuelve por el responsable del nivel de supervisión inmediato, quien puede aprobarla o rechazarla. En caso de aprobarla, el dirigente se entiende destituido y cesa de inmediato en sus funciones; si es rechazada, el organismo que la propuso puede insistir en ello mediante los dos tercios de sus miembros en ejercicio. Acordada la insistencia, el responsable del nivel de supervisión inmediato debe dar curso de oficio a la destitución y ordenar el cese de funciones;

- a. El responsable del nivel de supervisión inmediato puede proponer la destitución de cualquier dirigente que desempeñe un cargo electivo y se encuentre bajo su inmediata jurisdicción, debiendo presentarla ante el organismo que eligió al dirigente. Aprobada la destitución por mayoría absoluta de los miembros activos en ejercicio, el dirigente se entiende afectado por ella y cesa de inmediato en sus funciones; si no se aprobare, el responsable del nivel de supervisión inmediato no puede insistir en ella;
- b. Toda destitución, insistencia o rechazo debe ser por escrito, fundamentada, comunicada al afectado y la duración del proceso no debe ser superior a cuarenta y cinco días. En el conocimiento y fallo de la destitución no pueden participar las personas que estuvieren directamente implicadas. Del fallo de la destitución puede apelarse dentro de los quince días que fuera notificado el dirigente afectado, personalmente o por carta certificada al domicilio registrado

en la Asociación. La apelación se presenta ante el Consejo Nacional el que debe emitir el fallo final dentro de los treinta días siguientes;

- c. La aprobación de la destitución produce el cese inmediato de funciones e inhabilita durante dos años, a partir de esa fecha, para postular o desempeñar un cargo en el mismo nivel de operación o nivel de supervisión inmediato dentro de la Asociación;
- d. Respecto de los miembros del Consejo Nacional, la petición de destitución puede ser presentada sólo por el Presidente del Consejo Nacional. Será acogida si es aprobada por los dos tercios de los miembros en ejercicio del Consejo Nacional. En estos casos, la destitución produce el cese inmediato de funciones e inhabilita durante dos años a partir de la fecha de su aprobación para postular a desempeñar cualquier cargo directivo dentro de la Asociación, exceptuando las funciones a nivel de Grupo; y,
- e. El Presidente del Consejo Nacional puede ser destituido por grave incumplimiento al Estatuto o notorio abandono de sus funciones. En este caso las dos terceras partes de los miembros en ejercicio del Consejo convocarán a reunión de este organismo y con esa misma mayoría resolverán sobre la destitución.

Artículo 30. Son causales de destitución:

- a. Incumplimiento reiterado en el ejercicio del cargo, de los programas de la Asociación o de las instrucciones impartidas por las autoridades de supervisión o superiores en uso de sus facultades;
- b. Pérdida de la idoneidad para el ejercicio del cargo con perjuicio de cualquier

- especie para la Asociación, para todos o para algunos de sus miembros; y,
- c. Notable abandono de las obligaciones impuestas por el Estatuto, el Reglamento o normas internas, para el cargo que desempeña.

Título IV: De las Asambleas Nacionales

Artículo 31. La Asamblea Nacional es la máxima autoridad de la Asociación y representa al conjunto de sus miembros. Hay Asambleas Nacionales Ordinarias y Extraordinarias.

Artículo 32. Las Asambleas Nacionales Ordinarias se realizan una vez al año dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico-financiero de la Asociación, el que tendrá lugar el 31 de diciembre de cada año. El Consejo Nacional determinará el lugar, la fecha y los días de duración de dichas Asambleas.

Artículo 33. Corresponde a la Asamblea Nacional Ordinaria:

- a. Fijar los objetivos institucionales y las directrices de la política general de la Asociación;
- b. Conocer y aprobar los informes del Consejo Nacional y del Director Ejecutivo Nacional;
- c. Conocer y aprobar el balance general y el estado de pérdidas y ganancias del ejercicio anual anterior;
- d. Realizar las elecciones determinadas por el Estatuto; y, Tratar cualquier asunto relacionado con los intereses sociales de la Asociación, a excepción de los que corresponden exclusivamente a las Asambleas Extraordinarias.

De no celebrarse la Asamblea Nacional Ordinaria en el tiempo estipulado, la

Asamblea a que se cite posteriormente y que tenga por objeto conocer las mismas materias, tiene el carácter de Asamblea Ordinaria.

Artículo 34. Las Asambleas Nacionales Extraordinarias se celebran por decisión de la propia Asamblea Ordinaria, cada vez que el Consejo Nacional acuerde convocar a ellas por estimarlo necesario para la buena marcha de la institución, o cada vez que por lo menos un 30% de los miembros de la Asamblea con derecho a voto lo soliciten por escrito al Consejo Nacional, con una antelación no menor de sesenta días a la fecha solicitada para su realización e indicando el objeto de la reunión que quieran celebrar.

En estas Asambleas Extraordinarias podrán tratarse únicamente las materias indicadas en la convocatoria. Cualquier acuerdo que se tome sobre otras materias será nulo.

Artículo 35. Corresponde exclusivamente a la Asamblea Nacional Extraordinaria tratar los siguientes asuntos, sin perjuicio de otras materias para las cuales puede ser convocada:

- a. Reforma del Estatuto de la Asociación;
- b. Disolución de la Asociación;
- c. Asociación permanente o transitoria de la institución con otras organizaciones de naturaleza similar, sean nacionales, extranjeras o internacionales;
- d. De la autorización para transacciones de venta de bienes raíces, permuta o hipoteca cuyo valor sea superior 40.000 dólares; y,

Las reclamaciones en contra de los miembros del Consejo Nacional, para hacer efectivas las responsabilidades que les corresponden, por infracción grave a este Estatuto y a los Reglamentos.

Los acuerdos a que se refieren las letras a, b

y c deben reducirse a escritura pública que suscriben, además del Presidente de la Asociación y del Director Ejecutivo Nacional, tres personas que la Asamblea Nacional designe de entre los miembros de ésta.

Artículo 36. Las Asambleas Nacionales son convocadas por el Presidente, previo acuerdo del Consejo Nacional, mediante carta o circular enviada a los miembros de la Asamblea Nacional, por lo menos con cuarenta y cinco días de anticipación al de su inicio, por intermedio de los Comisionados Distritales, al domicilio que éstos tengan registrados en la Asociación. En las cartas o circulares se indica el lugar, día y hora, naturaleza y objeto de la reunión. La pérdida de las cartas o circulares no obsta a la validez de la convocatoria. El corte de inscritos para las Asambleas Nacionales se realiza el 31 de diciembre del año inmediatamente anterior.

Artículo 37. Las Asambleas pueden sesionar válidamente con la mayoría absoluta de sus miembros empadronados con derecho a voto. Transcurridos 60 minutos de la hora fijada en la convocatoria respectiva, las Asambleas Nacionales pueden constituirse con el número de sus miembros que se encuentren presentes, siempre que éste no sea menor al 33% de sus miembros con derecho a voto, debidamente empadronados. Si no se reúne el quórum requerido para la celebración de una Asamblea Nacional Ordinaria o Extraordinaria, se dejará constancia de este hecho en el acta y el Consejo Nacional efectuará una nueva convocatoria para un día diferente dentro de los treinta días siguientes al de la primera.

Artículo 38. Los acuerdos de las Asambleas Nacionales se adoptan por la mayoría

absoluta de los miembros presentes, salvo los casos en que la ley, el Estatuto o el Reglamento hayan fijado una mayoría especial.

Artículo 39. Los miembros de las Asambleas Nacionales pueden ser subrogados en la forma que se establece en este Estatuto, pero ninguno de ellos puede emitir más de un voto.

Artículo 40. Son miembros de la Asamblea Nacional con derecho a voz y voto:

1. Los Consejeros Nacionales tienen voz en las Asambleas Nacionales y voto exclusivamente cuando se trate de: políticas de la ASE, reforma estatutaria, autorización para la venta de bienes superior a 40.000 dólares y disolución de la Asociación.
2. Los Comisionados de Distrito;
3. Los representantes de las Asambleas de Distrito, las que los eligen de entre sus componentes electos, en proporción al número de miembros registrados por el Distrito en la Oficina Nacional, certificados por el Director Ejecutivo, hasta tres días laborables antes de la emisión de la convocatoria, de acuerdo a las siguientes reglas:
 - Un delegado por cada cien miembros, legalmente inscritos ante la Oficina Nacional, o fracción que sobrepase a los cincuenta;
 - Siempre que el Distrito se encuentre legalmente reconocido, el Comisionado de Distrito será miembro de pleno derecho de la Asamblea; y,

Los Delegados de Distrito, con excepción del Comisionado de Distrito, durarán en su cargo el período de inscripción vigente y lo representarán en todas las Asambleas Nacionales que se celebren en ese tiempo. Son miembros de la Asamblea Nacional sólo



con derecho a voz:

1. El Director Ejecutivo;
2. Los miembros del Comité Ejecutivo Nacional;
3. El o los representantes de la Red de Jóvenes; y,
4. Las personas que acuerde invitar el Consejo Nacional.

Artículo 41. Las Asambleas Nacionales son presididas por el Presidente de la Asociación y actúa como secretario el Director Ejecutivo Nacional o las personas que hagan sus veces.

Artículo 42. De las deliberaciones y acuerdos de la Asamblea Nacional se deja constancia en un Libro especial de Actas, llevado por el Director Ejecutivo Nacional. Estas actas son un extracto de lo ocurrido en la reunión y son firmadas por el Presidente o por quien haga sus veces, por el Director Ejecutivo y por tres miembros designados en la misma Asamblea. Cualquier miembro de la Asamblea Nacional puede exigir que se deje constancia en el acta de su reclamo por vicios relativos a la convocatoria, constitución o desarrollo de la Asamblea.

Artículo 43. Las Asambleas Nacionales se rigen, además, por las normas de funcionamiento que establece el Reglamento.

Título V: Del Consejo Nacional

Artículo 44. En receso de la Asamblea Nacional, la autoridad máxima de la Asociación es el Consejo Nacional, el cual dirige a la institución en conformidad a las normas legales, al Estatuto, a los Reglamentos, a los acuerdos de la Asamblea Nacional y a las normas complementarias

que él mismo dicte. El Consejo Nacional está integrado por personas de probado compromiso con la institución, dispuestas a asistir a las reuniones que se convoquen y a cumplir con todos los compromisos que derivan de la condición de Consejero Nacional.

Artículo 45. El Consejo Nacional está constituido por 14 miembros :

- a. Nueve miembros elegidos parcialmente por tercios en la Asamblea Nacional Ordinaria anual, en voto secreto en un solo acto, pudiendo cada elector votar por dos candidatos no marcando más de una preferencia por cada uno;
- b. El anterior Presidente de la Asociación, quien dura en su cargo mientras su sucesor esté en las funciones de Presidente;
- c. El Asesor Nacional de Formación Religiosa, nombrado de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 73 de este Estatuto;
- d. Tres miembros propuestos y designados por el Consejo Nacional que no sean miembros activos de la Asociación y de reconocida solvencia moral en la sociedad. Estos miembros no pueden ser elegidos como Presidente o Vicepresidente de la ASE, pero participan con voz y voto dentro del Consejo. Duran 3 años en sus funciones con posibilidad de reelección por una sola ocasión.

Participan además en el Consejo Nacional, sólo con derecho a voz, sin contabilizarse a efectos de quórum, El Director Ejecutivo, los Directores miembros del Comité Ejecutivo Nacional y el o los Representantes de la Red Nacional de Jóvenes.

Cada Distrito puede tener máximo un Consejero Nacional.



Artículo 46. Para ser elegido miembro designado del Consejo Nacional se requiere tener al menos 21 años de edad, ser miembro activo de la Asociación los tres últimos años o haberse desempeñado al menos por tres años como dirigente nacional y gozar de solvencia moral reconocida. Las candidaturas, se las realizará con el auspicio del Distrito legalmente reconocido al cual pertenece el candidato, se presentarán por escrito con quince días de anticipación a la fecha de la Asamblea Nacional, adjuntando una hoja de vida de los postulantes y su aceptación a la misma.

Artículo 47. El Consejo Nacional elige de entre los nueve miembros señalados en la letra a) del artículo 45, un Presidente, quien también es denominado Jefe Scout Nacional, y un Vicepresidente, que lo serán además de la Asociación. Actuará como secretario el Director Ejecutivo Nacional.

El Presidente permanece en funciones tres años aun si su periodo como Consejero Nacional ha concluido. En este caso aumentará un puesto en el Consejo Nacional. El Vicepresidente es electo por el tiempo que dure su designación como Consejero Nacional.

No puede ser electo como Presidente un Consejero que esté en el último año de su periodo.

La elección de un Consejero como Presidente, Vicepresidente del Consejo Nacional no implica doble cargo ni da derecho a acumular votos.

Artículo 48. Los miembros del Consejo Nacional señalados en la letra a) del artículo 45 permanecen tres años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez consecutiva. En este caso, para volver a ser elegidos para el Consejo Nacional deberá transcurrir al menos tres años. El

representante de la Red Nacional de Jóvenes dura dos años en sus funciones.

El Director Ejecutivo, dura en sus funciones mientras goce de la confianza del Consejo Nacional.

El Asesor Nacional de Formación Religiosa permanece tres años en sus funciones.

Sin perjuicio de su permanencia como Consejeros en los casos que corresponda, el Presidente y el Vicepresidente permanecen un año en sus cargos, pudiendo ser reelegidos mientras continúen en el cargo de Consejeros.

Artículo 49. Ningún miembro del Consejo Nacional puede ser designado para desempeñar una función ejecutiva. Igualmente el cargo de Consejero es incompatible con cualquier otro cargo de elección dentro de la Asociación, con excepción de los cargos de Jefe y Subjefe de Grupo.

Artículo 50. Son atribuciones y deberes del Consejo Nacional:

- a. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, los Reglamentos, los acuerdos de las Asambleas Nacionales y sus propios acuerdos;
- b. Fijar la política general de la Asociación, con base en los objetivos institucionales y las directrices aprobados por la Asamblea Nacional;
- c. Aprobar los planes de desarrollo de la Asociación;
- d. Proponer a la Asamblea reformas al Estatuto para el mejor funcionamiento de la Asociación;
- e. Interpretar el Estatuto y los Reglamentos en los casos en que se presenten dudas. Cuando la interpretación se refiera a asuntos de método, programa o formación de dirigentes, debe contar con el dictamen previo de la Comisión

- de Educación;
- f. Aprobar y reformar los Reglamentos de la Asociación, para lo cual requiere de la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio;
 - g. Dictar normas complementarias del Reglamento. Cuando estas normas se refieran a asuntos de método, programa o formación de dirigentes, debe contar con el dictamen previo de la Comisión de Educación;
 - h. Aprobar el presupuesto anual de la Asociación;
 - i. Acordar la convocatoria a Asambleas Nacionales Ordinarias y Extraordinarias, en conformidad a lo establecido en este Estatuto;
 - j. Presentar un informe de sus actividades a la Asamblea Nacional Ordinaria, el mismo que se someterá a aprobación;
 - k. Designar, contratar y remover al Director Ejecutivo;
 - l. Acordar, con el Director Ejecutivo, la designación, contratación, destino y remoción de los Directores miembros del Comité Ejecutivo de la Asociación;
 - m. Designar a las tres personas que no sean miembros activos de la Asociación y de reconocida solvencia moral en la sociedad, para los cargos de miembros del Consejo Nacional Electoral;
 - n. Designar al Asesor Nacional de Formación Religiosa de la Asociación de acuerdo con el procedimiento que establece este Estatuto;
 - o. Crear Comisiones Permanentes y Especiales;
 - p. Delegar parte de sus atribuciones en uno o más miembros del Consejo Nacional o en un tercero;
 - q. Decretar las exclusiones que corresponda según los artículos 27 y 28;
 - r. Fijar las bases de la política internacional de la Asociación y designar, a proposición del Comité Ejecutivo, las personas que participan en las actividades o conferencias internacionales, estableciendo en cada caso los dirigentes que presiden las delegaciones oficiales;
 - s. Otorgar reconocimientos, distinciones y condecoraciones de conformidad con lo que establece el Reglamento respectivo;
 - t. Designar miembros honorarios de conformidad con lo establecido en el artículo 50 de este Estatuto;
 - u. Aplicar sanciones disciplinarias en conformidad con lo que establecen el Estatuto y Reglamentos, pudiendo delegar esta atribución en otros niveles de gobierno; y,
 - v. Las demás atribuciones que le otorgan el Estatuto y los Reglamentos.

Artículo 51. El Presidente de la Asociación es subrogado por el Vicepresidente de la Asociación.

El Director Ejecutivo Nacional es subrogado por un miembro que el Comité Ejecutivo Nacional designe hasta que el Consejo Nacional nombre su reemplazo en forma temporal o definitiva.

En caso de ausencia o imposibilidad transitoria de cualquiera de los otros miembros del Consejo Nacional, éste les designa subrogantes de entre los miembros activos que no ocupen cargos de designación en el Equipo Nacional.

El subrogante tiene en el desempeño del cargo todas las obligaciones y atribuciones del subrogado.

Se entiende que opera la subrogación cuando existe imposibilidad, ausencia o inhabilidad del titular por un plazo no superior a noventa días consecutivos. Cuando la imposibilidad se debe a permanencia en el extranjero, a razones derivadas de la maternidad o salud la subrogación puede

durar hasta 180 días.

Si la vacancia fuere superior a estos plazos se procederá a reemplazarlo conforme al artículo siguiente.

Artículo 52. En caso de fallecimiento, renuncia, imposibilidad, ausencia o inhabilidad por más de 90 días o 180 días, según el caso, de un miembro del Consejo Nacional elegido en conformidad a la letra a) del artículo 45, el Consejo Nacional le nombra un reemplazante hasta la próxima Asamblea, en la cual se procede a elegir el nuevo Consejero en forma unipersonal sólo por el período que le faltare al reemplazado para completar el período ordinario.

Tratándose de los cargos internos de Presidente o Vicepresidente del Consejo Nacional, el propio Consejo designa al reemplazante por el período que faltare al titular para completar su período ordinario, procediendo posteriormente de acuerdo a las reglas generales.

Artículo 53. El Reglamento establece las normas de procedimiento para la ejecución de cualquier acto relacionado con las atribuciones y deberes del Consejo Nacional.

Artículo 54. El Consejo Nacional debe sesionar al menos una vez cada dos meses, en la fecha y lugar que acuerden sus integrantes. El Consejo sesiona con la mayoría absoluta de sus miembros y sus acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los votos de los Consejeros presentes, salvo en los casos que este mismo Estatuto señale una mayoría distinta. En caso de empate, el Presidente tiene voto dirimente.

De las deliberaciones y acuerdos del Consejo Nacional se deja constancia en un libro especial de Actas, que es firmado por todos los Consejeros que hubieren concurrido a la sesión.

Artículo 55. Los Consejeros siguen en sus funciones, después de expirado su período, si no se hubiere celebrado oportunamente la Asamblea Nacional llamada a hacer la elección de sus reemplazantes. En tal caso, el Consejo Nacional debe convocar a la brevedad posible a una Asamblea Nacional para realizar las elecciones que correspondan.

Título VI: De las funciones de los miembros del Consejo Nacional

Artículo 56. Corresponde al Presidente de la Asociación:

- a. Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación ante toda clase de personas, instituciones y autoridades;
- b. Presidir las reuniones del Consejo Nacional y las Asambleas Nacionales;
- c. Coordinar y supervisar las funciones de todos los miembros del Consejo Nacional;
- d. Convocar a reuniones de Consejo Nacional y de Asambleas Nacionales, de conformidad a lo establecido en este Estatuto;
- e. Firmar toda clase de documentación propia de su cargo y aquella en que se deba representar a la Asociación;
- f. Dar cuenta ante la Asamblea Nacional de la labor del Consejo Nacional, en representación de éste;
- g. Delegar parte de sus funciones, con acuerdo del Consejo Nacional en un Consejero o en un tercero; y,
- h. Las demás atribuciones que determinen el Estatuto y los Reglamentos.

Artículo 57. Corresponde al Vicepresidente de la Asociación:

- a. Subrogar al Presidente de la Asociación;
- b. Colaborar con el Presidente de la



Asociación en todas las funciones que le son propias;

- c. Desempeñar aquellas funciones que el Consejo o el Presidente le hayan delegado, en uso de sus atribuciones; y,
- d. Las demás atribuciones que determinen el Estatuto y el Reglamento.

Artículo 58. Corresponde al Director Ejecutivo en sus funciones como secretario del Consejo Nacional:

- a. Llevar el Libro de Actas del Consejo Nacional y sus anexos;
- b. Llevar el Libro de Actas de las Asambleas Nacionales y sus anexos;
- c. Despachar las convocatorias a las reuniones del Consejo Nacional y de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias;
- d. Dar fe de los acuerdos del Consejo Nacional y otorgar copias de sus actas debidamente autorizadas con su firma cuando lo solicite algún miembro activo de la Asociación, por razones justificadas;
- e. Cumplir con todas las tareas que le encomiende el Consejo Nacional y que estén relacionadas con sus funciones; y,
- f. Las demás atribuciones que le encomienden el Estatuto y los Reglamentos.

Artículo 59. Corresponde a los Consejeros Nacionales, sin perjuicio de otras atribuciones que este Estatuto entregue a cada cargo en particular:

- a. Participar en las reuniones y actividades del Consejo Nacional, aportando su experiencia y capacidad personal en beneficio de la buena marcha de la Asociación;
- b. Participar en las Comisiones Permanentes y Especiales que les designe el Consejo o en las Comisiones de Trabajo que les solicite el Comité

Ejecutivo Nacional;

- c. Aceptar y llevar a cabo las funciones que el Consejo Nacional les delegue;
- d. Compartir solidariamente las funciones y responsabilidades que este Estatuto y los Reglamentos entreguen al Consejo Nacional; y,
- e. Las demás atribuciones que les otorguen el Estatuto y los Reglamentos.

Artículo 60. El Director Ejecutivo, tiene las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Aplicar y hacer aplicar la política general de la Asociación en conformidad a los acuerdos del Consejo Nacional y del Comité Ejecutivo Nacional;
- b. Ejecutar y hacer ejecutar los acuerdos del Consejo Nacional, sin perjuicio de las funciones que el Estatuto y el Reglamento entreguen a otros miembros del Consejo Nacional;
- c. Ejecutar y hacer ejecutar la Planificación Estratégica de la Asociación y el Plan Operativo Anual aprobado por el Consejo Nacional;
- d. Crear y suprimir las Direcciones Funcional que estime conveniente previo acuerdo con el Consejo Nacional;
- e. Administrar los bienes sociales e invertir sus recursos;
- f. Designar, contratar, destinar y remover a los Directores miembros del Comité Ejecutivo Nacional, previo acuerdo del Consejo Nacional;
- g. Organizar, coordinar y supervisar la labor del Comité Ejecutivo Nacional y proponer el Plan Operativo Anual en conformidad al Planificación Estratégica que esté vigente, estando facultado para establecer prioridades en su ejecución;
- h. Aprobar las designaciones de responsables de grupos de trabajo y Comisiones efectuadas por los Directores de las Direcciones Funcionales;



- i. Coordinar y supervisar la acción del Equipo Nacional;
- j. Efectuar las designaciones en el Equipo Nacional, pudiendo delegar esta facultad en las estructuras institucionales que establezcan este Estatuto y los Reglamentos;
- k. Contratar, destinar y remover al personal de la Asociación, en acuerdo con el Consejo Nacional;
- l. Confeccionar y controlar el programa de trabajo de los funcionarios de la Asociación;
- m. Dar cuenta a la Asamblea de los resultados de la política general de la Asociación y del Plan Anual, de la marcha de la Asociación y de la inversión de sus fondos, mediante el balance general y el estado de pérdidas y ganancias; y,
- n. Las demás atribuciones que determinen el Estatuto, los Reglamentos y el Consejo Nacional.

Artículo 61. Corresponde al Asesor Nacional de Formación Religiosa:

Apoyar y coordinar la formación espiritual dentro de la Asociación;

- a. Actuar en nombre de la Asociación en todos los actos, eventos y programas en que fuere invitado a participar y que tengan relación con la formación espiritual de la juventud;
- b. Mantener relaciones con todos los credos o confesiones religiosas propiciando la coordinación de actividades y propuestas; y,
- c. Las demás atribuciones que determinen el Estatuto y los Reglamentos.

Título VII: Del control, auditoria y tributación

Artículo 62. Anualmente la Asociación contratará una empresa auditora para que

audite las cuentas de la Asociación. El informe de la auditoría será presentado a la Asamblea Nacional Ordinaria.

Artículo 63. En el presupuesto anual de la Asociación se hará constar una partida específica para la contratación de la auditoría.

Artículo 64. La ASE como entidad de derecho privado y sin fines de lucro está obligada a declarar sus ingresos y pagar los impuestos que le correspondan, acogiéndose a los beneficios y exoneraciones que la legislación ecuatoriana le concede.

Título VIII: Del Comité Ejecutivo, Equipo nacional, miembros y comisiones

Artículo 65. El Comité Ejecutivo Nacional está compuesto por el Director Ejecutivo Nacional, quien lo presidirá, y por los responsables de las diversas Direcciones funcionales.

Puede ser invitado a sus reuniones, con derecho a voz, cualquier miembro del Equipo Nacional, según la materia de que se trate.

Corresponde a este Comité Ejecutivo Nacional, de modo general, apoyar y asesorar al Director Ejecutivo en el cumplimiento de sus funciones ejecutivas y de coordinación.

Le corresponden específicamente las siguientes atribuciones:

Preparar el Plan Operativo Anual;

- a. Presentar al Consejo Nacional el Proyecto de Presupuesto Anual;
- b. Proponer al Consejo Nacional los proyectos de Planes de Desarrollo;
- c. Evaluar periódicamente el cumplimiento de planes y programas;
- d. Crear Comisiones de Trabajo;



- e. Ejecutar la política internacional de la Asociación en conformidad a las bases establecidas por el Consejo Nacional;
- f. Las demás atribuciones que le entreguen el Estatuto y los Reglamentos, y las que el Consejo Nacional le delegue en uso de sus atribuciones.

Artículo 66. Los Subdirectores de cada Dirección, son designados por el respectivo Director de área funcional, previo acuerdo del Director Ejecutivo.

Los miembros de las Comisiones y organismos que se establezcan dentro de cada Dirección, son designados por el Director del área funcional correspondiente, previo acuerdo del Director Ejecutivo Nacional.

Artículo 67. Los Directores de cada Dirección son subrogados por los Sub Directores de la respectiva Dirección que determine el Director Ejecutivo Nacional.

Los responsables de Comisiones son subrogados por los miembros de sus equipos de trabajo que determine el respectivo Director de Dirección Funcional.

El subrogante tiene en el desempeño del cargo todas las obligaciones y atribuciones del subrogado. Se entiende que opera la subrogación cuando existe imposibilidad, ausencia o inhabilidad del titular por un plazo no superior a 90 días consecutivos, o a 180 días consecutivos cuando la imposibilidad se deba a permanencia en el extranjero, razones derivadas de la maternidad o salud.

En caso de fallecimiento, renuncia o imposibilidad, ausencia o inhabilidad por más de 90 o 180 días, según el caso, de algún miembro del Equipo Nacional en el desempeño de su cargo, cesa en el cargo y se procede a designar otra persona conforme a las normas de la designación, según los casos.

Artículo 68. El Equipo Nacional está conformado por el Comité Ejecutivo más los miembros que los diferentes Directores, en acuerdo con el Director Ejecutivo Nacional, designen como parte de sus equipos.

Artículo 69. Todas las personas designadas en el Equipo Nacional pueden serlo en calidad de voluntarios o profesionales remunerados, dependiendo de la naturaleza del cargo, de la cantidad de tiempo que exige para su buen cumplimiento y de las disponibilidades financieras de la Asociación.

Las personas designadas duran en su cargo mientras cuenten con la confianza de quien las designó. Estas personas pueden ser removidas de su cargo en la misma forma en que fueron designadas.

Los cargos institucionales de designación son incompatibles con los cargos de elección, con la sola excepción de los cargos de Jefe y Subjefe de Grupo. En todo caso, el cargo de Comisionado de Distrito es incompatible con los de Jefe y Subjefe de Grupo.

Los funcionarios remunerados de la Asociación, están inhabilitados para ejercer cargos de elección, con la sola excepción de los cargos de Jefe y Subjefe de Grupo, salvo expresa autorización del Consejo Nacional.

Artículo 70. Las Comisiones Permanentes son las establecidas como tales en el Estatuto y en los Reglamentos, aun cuando su creación sea facultad del Consejo Nacional.

Las Comisiones Especiales son las creadas por el Consejo Nacional para el mejor cumplimiento de sus fines y durarán en funciones mientras se cumple el objetivo para el cual fueron creadas.

Las Comisiones de Trabajo son las establecidas por el Comité Ejecutivo Nacional para tareas operacionales, metodológicas o administrativas y tienen carácter esencialmente transitorio.



Las Comisiones Permanentes pueden ser nacionales o territoriales.

Las nacionales tienen como ámbito todo el país, y las territoriales circunscriben su acción a una o más zonas o distritos determinados.

Las Comisiones Especiales se rigen por las normas que en cada caso determine el Consejo Nacional, pudiendo dar origen a Comisiones territoriales de la manera establecida en el respectivo acuerdo del Consejo Nacional.

Las Comisiones de Trabajo tienen el ámbito de acción que les fije el Comité Ejecutivo Nacional.

Artículo 71. La Comisión de Educación tiene por finalidad:

- a. Adoptar las directrices en materias relativas a Métodos Educativos, Programa de Jóvenes y formación de Dirigentes;
- b. Determinar el sistema nacional de formación de recursos humanos; y,
- c. Editar publicaciones de carácter educativo para la aplicación del método y el programa de jóvenes.

Forman parte de la Comisión: el Presidente Nacional, el Director Ejecutivo, quien la preside, los Directores a quienes correspondan las materias de Métodos Educativos, Programa de Jóvenes, Formación de Dirigentes y Formación Religiosa.

Artículo 72. Todas las religiones reconocidas por las normas legales vigentes, cuyos conceptos o prácticas fundamentales sean compatibles con los principios del Movimiento Scout y que tengan registrados Grupos Scouts homogéneos por lo menos en dos Distritos, o en su defecto, que puedan acreditar que por lo menos un 5% de los Miembros Beneficiarios de cuatro Distritos diferentes profesen su fe, tienen derecho a

constituir una Comisión de Formación Religiosa, presidida por un Comisionado Nacional. El Consejo Nacional califica, en cada caso, el cumplimiento de estas exigencias.

Dicho Comisionado Nacional debe ser miembro Activo de la Asociación y es designado por el Consejo Nacional con el acuerdo de la autoridad nacional de la respectiva confesión religiosa.

En las votaciones que se realicen en la Comisión de Educación, la incidencia de los votos del conjunto de Comisionados de Formación Religiosa, no puede superar, en ningún caso, el 30% del total de la votación.

Los integrantes de estas comisiones, a todos los niveles, son designados por el respectivo Comisionado Nacional. Este último, por sí, o representado por algún miembro de su Comisión, forma parte de la Comisión de Educación.

Las Comisiones de Formación Religiosa pueden pertenecer a los organismos Scouts internacionales específicos de educación religiosa, que hayan sido reconocidos como tales por la Organización Mundial del Movimiento Scout y participar de sus actividades.

Las Comisiones de Formación Religiosa se sujetan a sus términos de referencia, deben coordinar sus actividades con las estructuras institucionales y territoriales correspondientes y conducen su acción en un espíritu de colaboración y disciplina con la Asociación y sus autoridades.

Artículo 73. El Consejo Nacional designa a un Asesor de Formación Religiosa de entre las personas propuestas por los Comisionados de Formación Religiosa. Este Asesor debe ser Miembro Activo de la Asociación y se incorpora al Consejo Nacional.

Artículo 74. La Red Nacional de Jóvenes es una instancia de representación de los miembros beneficiarios de la Asociación menores de 21 años de edad. Está integrado por los representantes de las Redes Distritales. La Red Nacional elige un Presidente, quien será su representante ante el Consejo Nacional y ante la Asamblea Nacional y dura en sus funciones dos años, renovables por una sola vez. Corresponde a la Red Nacional efectuar propuestas metodológicas y de programa a partir de la opinión de sus miembros. La organización de la Red Nacional y de las Redes Distritales es debidamente reglamentada por el Consejo Nacional.

Título IX: De las estructuras territoriales y de base

Artículo 75. El Distrito es la estructura a través de la cual la Asociación aplica sus planes en el ámbito territorial.

El Distrito es una estructura de animación y coordinación operacional y educativa de los planes nacionales en el ámbito de su competencia territorial, al mismo tiempo que representa a los Grupos ante esos niveles.

Artículo 76. Los Distritos son creados por el Consejo Nacional, a proposición del Comité Ejecutivo Nacional, de acuerdo a las necesidades de la Asociación en el respectivo ámbito geográfico y en conformidad a las normas establecidas en el Reglamento.

Los Comisionados de Distrito son elegidos en la correspondiente Asamblea de Distrito. Los Sub Comisionados de Distrito son designados por el respectivo Comisionado de Distrito, con las modalidades establecidas en el Reglamento.

Artículo 77. Un Distrito se dividirá cuando su número de grupos reconocidos sobrepase los diez, la decisión será tomada por la Asamblea Distrital y será ratificada por el Consejo Nacional. En este caso, los nuevos Distritos no podrán quedar integrados por menos de cuatro grupos reconocidos.

Artículo 78. Para efectos de representación, el órgano máximo del Distrito es la Asamblea de Distrito, formada por los representantes de los Grupos y el Comisionado de Distrito. El Comisionado de Distrito es la máxima autoridad operacional del mismo, representa a la Asociación en su ámbito territorial provincial y es responsable ante el Director encargado de las operaciones de la conducción de los asuntos institucionales en el Distrito respectivo.

Los representantes del Distrito ante la Asamblea Nacional son subrogados por los integrantes de la Asamblea Distrital que ella misma determine.

Los Comisionados de Distrito son subrogados por el Sub Comisionado de Distrito que determine el respectivo Consejo de Distrito.

Los Sub Comisionados de Distrito son subrogados por la persona que determine el respectivo Comisionado Distrital.

El Presidente de cada Red Distrital tendrá voz en la Asamblea del Distrito.

Artículo 79. Los Reglamentos establecen las funciones y atribuciones de los Distritos, los procedimientos para la constitución y funcionamiento de sus Asambleas, los requisitos para acceder a los diferentes cargos, los derechos y obligaciones de sus autoridades, el número y área de acción de los Sub Comisionados de Distrito y, en general, todas las normas destinadas a desarrollar en detalle el funcionamiento de los Distritos.

Artículo 80. El Grupo es la estructura base de la Asociación en la cual se aplica progresiva y coordinadamente el Método Scout y el programa de actividades para jóvenes. Está formado por las Unidades de las Ramas que la Asociación determine y se rige por las normas institucionales que establezcan este Estatuto y el Reglamento y por las normas metodológicas y programáticas establecidas por el Consejo Nacional y la Comisión de Educación.

Artículo 81. La autoridad máxima del Grupo es el Consejo de Grupo, el que constituye una comunidad educativa presidida por el Jefe de Grupo.

Artículo 82. La generación, composición y atribuciones del Consejo de Grupo, del Jefe de Grupo y sus distintos Jefes de Unidad, de la organización que se establezca para los padres de familia y apoderados de los miembros beneficiarios que formen parte del Grupo y las normas relativas a las instituciones que lo pueden patrocinar, son determinadas por el Reglamento.

Artículo 83. Los Grupos eligen representantes ante la Asamblea de Distrito según la modalidad y proporción que establece el Reglamento tomando como base las Unidades que tengan en ejercicio.

Artículo 84. La presencia de miembros beneficiarios femeninos y masculinos a cualquier nivel, convierten al Grupo en mixto. En tal caso, la tarea coeducativa requiere de la participación de dirigentes hombres y mujeres con las modalidades que establezca el Reglamento.

Artículo 85. Pueden existir Grupos heterogéneos y homogéneos, tanto desde el punto de vista de la religión que profesen

sus miembros, como en razón de la nacionalidad de que proceden, de la institución patrocinante a la que pertenecen o de otras causas aceptadas como tales en el Reglamento.

La decisión sobre esta calificación del Grupo es adoptada por el Consejo de Grupo, tanto en el acto de su constitución como en cualquier momento de su existencia.

Ambos tipos de Grupo se integran en condiciones de igualdad en el Distrito que les corresponda de acuerdo al sector territorial en que están ubicados.

Título X: De la reforma de estatuto y disolución

Artículo 86. La Asociación puede modificar su Estatuto sólo por acuerdo de una Asamblea Nacional Extraordinaria adoptado por los dos tercios de sus miembros con derecho a voto, en conformidad con lo previsto en el Código Civil ecuatoriano y las demás leyes o decretos que regulan a las organizaciones sociales

Los proyectos de reforma del Estatuto sólo podrán provenir del Consejo Nacional o de al menos el 30% de los miembros de la Asamblea Nacional.

Si el proyecto de reforma proviene del Consejo Nacional, éste debe ser aprobado por la mayoría absoluta de sus miembros en ejercicio, y ser remitido a todos los miembros de la Asamblea Nacional con por lo menos 60 días de anticipación a la fecha de iniciación de la Asamblea Nacional Extraordinaria respectiva, agregando las consideraciones y alcances que estime conveniente.

Si el proyecto proviene de a lo menos el 30% de los miembros de la Asamblea Nacional, debe ser entregado al Director Ejecutivo Nacional con por lo menos 90 días de anticipación a la fecha de iniciación de la



Asamblea Nacional Extraordinaria respectiva. El Consejo Nacional puede estudiarlo directamente o a través de una Comisión Especial y, luego de formuladas sus observaciones o contraproposiciones lo remite a todos los miembros de la Asamblea Nacional con por lo menos 60 días de anticipación a la fecha de iniciación de la Asamblea Nacional Extraordinaria respectiva.

Artículo 87. Hasta el plazo máximo de 30 días antes de la celebración de la Asamblea Nacional Extraordinaria, se reciben las observaciones o contraproposiciones que cualquiera de los miembros de la Asamblea desee formular por escrito. No son considerados los proyectos, observaciones o contraproposiciones que no fueren entregados o recibidos hasta el plazo antes establecido o que no se formularen por escrito.

Se entrega al inicio de la Asamblea correspondiente, a cada uno de los miembros, un texto íntegro con las observaciones o contraproposiciones que se le hubieren formulado al proyecto inicial. El día previsto y habiéndose cumplido las formalidades de citación establecidas en el Estatuto, se celebra la Asamblea Nacional Extraordinaria con el objeto de analizar, discutir y sancionar las reformas al Estatuto. Una vez aprobadas, las reformas son transcritas en el Acta de la Asamblea o el Libro de Anexos, se reducen a escritura pública y se someten a la tramitación exigida para su aprobación legal.

Artículo 88. En caso de disolución de un Grupo debidamente reconocido por la Asociación, el Consejo Nacional dispone de los bienes que aquel poseyere en consulta con el respectivo Consejo de Distrito.

En caso de disolución de un Distrito, el

Consejo Nacional dispone de los bienes que aquel poseyere considerando la voluntad de eventuales donantes y/o el beneficio de la juventud de la respectiva jurisdicción territorial.

Artículo 89. La Asociación puede disolverse de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil ecuatoriano y las demás leyes o decretos que regulan a las organizaciones sociales, por acuerdo de una Asamblea Nacional Extraordinaria adoptado por las tres cuartas partes de sus miembros con derecho a voto y con la asistencia de un Notario que certifique el hecho de haberse cumplido con todas las exigencias establecidas por el Estatuto para la convocatoria de una Asamblea Nacional Extraordinaria.

Esta Asamblea determina la o las asociaciones que no tengan fines lucrativos y cuyo objeto sea el bien común, a cuya propiedad pasarán los bienes de la Asociación.

Artículo 90. La Asociación se sujetará a las disposiciones del Ministerio de educación en el cumplimiento de los fines para los cuales es creada.

Artículo 91. Serán actividades de la Asociación y/o las de sus personeros lo que determine si es o no sujeto de obligaciones tributarias directas o indirectas.

Artículo 92. Los conflictos internos de la Asociación, y de ésta con otras organizaciones similares, deberán ser resueltos de conformidad con las disposiciones estatutarias, y, en caso de persistir, se someterán a la Ley de Arbitraje y Mediación, o a la justicia ordinaria.



Disposiciones transitorias

Primera: La gestión de aprobación de este Estatuto queda a cargo del Presidente Nacional, quien queda facultado, con mandato suficiente, para contestar las observaciones que formulen las autoridades competentes e introducir las modificaciones que sean menester en orden a obtener la aprobación.

Segunda: El presente Estatuto entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Ministerio de Educación.

Tercera: El Consejo Nacional de la ASE, aprobará la correspondiente reforma Reglamento en un plazo de noventa días a partir de la entrada en vigencia de la reforma estatutaria.

Cuarta: Los cargos de miembros designados por el Consejo Nacional serán nombrados uno en el 2010, el segundo en el 2011 y el tercero en el 2012. Cada miembro designado para el Consejo Nacional durará en sus funciones por tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola ocasión.

Dado en Quito, a los 26 días del mes de octubre del año 2015.

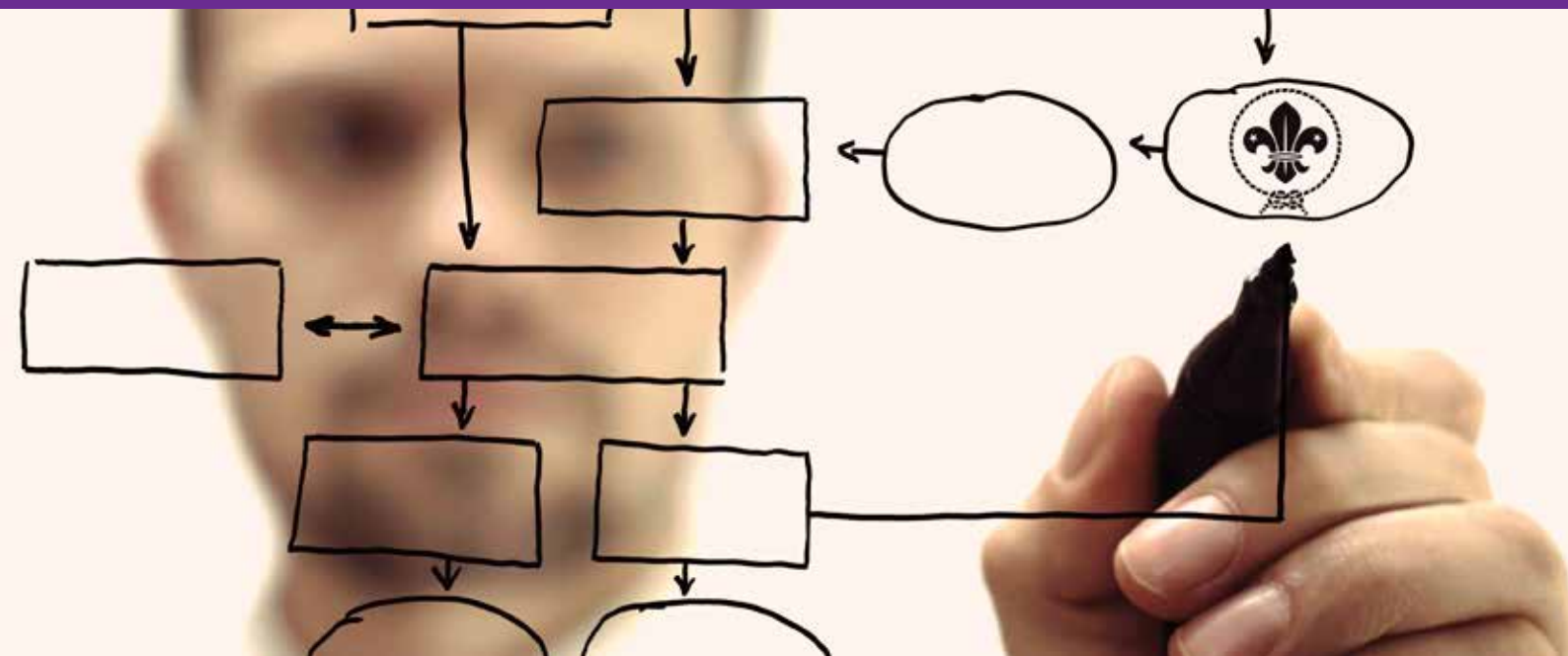
Lic. Roberto Freire Andino
PRESIDENTE DE LA ASE

Ing. Luis Alberto Gonzalez
SECRETARIO

Certifico que estas reformas al Estatuto de la Asociación de Scouts del Ecuador fueron discutidas y aprobadas en la Asamblea

Nacional Extraordinaria de la Asociación de Scouts del Ecuador, celebrada el 25 de enero de 2014, en la ciudad de Guayaquil. Además incluyen las observaciones hechas por la Subsecretaría Nacional de Educación.

Ing. Luis Alberto González
SECRETARIO DE LA ASAMBLEA



ANEXO 2. Política Organizacional. Autora: Mariana Medina (2012)

Fuente:
<http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/#autores>; disponible: 23-02-2016.

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

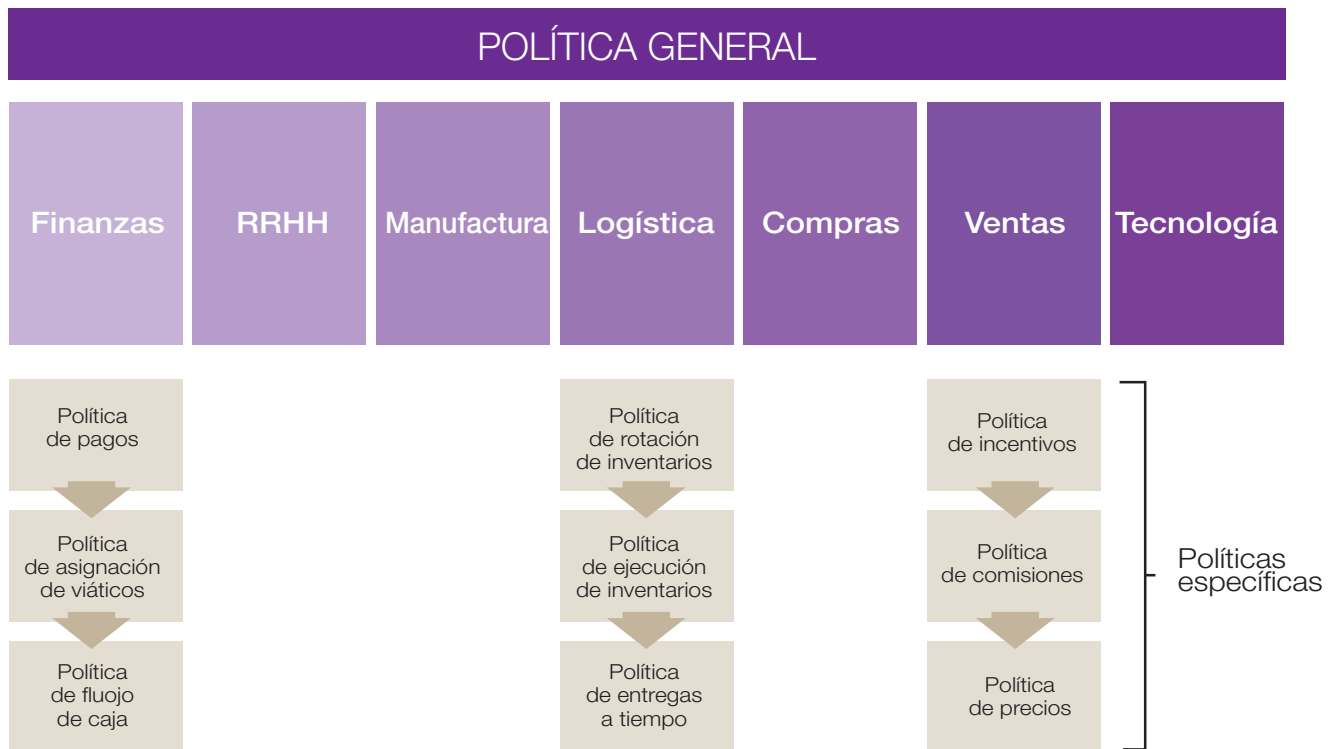
Normas

Son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales.

Tipos de políticas

Generales; son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.

Específicas; son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.



Metodología recomendada

- Fase I: Diseño y desarrollo de la política, en la cual se contempla desde la necesidad, definición, hasta su redacción.
- Fase II: Validación y aprobación de la política, se procede a realizar las revisiones y ajustes requeridos, para su posterior aprobación por parte de los involucrados.
- Fase III: Divulgación a todos los niveles de la organización, consiste en formalizar a todos los miembros de la organización la vigencia y aplicación de la misma.
- Fase IV: Mantenimiento de la política en cuanto a cumplimiento y vigencia, se refiere a los ajustes o actualizaciones que requiera dicho instrumento, se recomienda hacer revisiones y/o actualizaciones al menos una vez por año.

Beneficios de la aplicación de las políticas

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

- Es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto nuevos empleados.
- Facilita una comunicación abierta y promueve la honestidad.
- Desarrolla la autoridad, poder y liderazgo.
- Asegura la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

Recomendaciones

1. Su redacción debe ser sencilla y con lenguaje claro, concreto y preciso, no deben existir ambigüedades.
2. La política es parte esencial de la vida organizacional de una empresa, por lo cual su letra no debe ser muerta (definir, aplicar y cumplir).
3. Debe ser adaptable a través del tiempo, por lo cual entra en juego la fase de mantenimiento.





ANEXO 4. Reglamento de Participaciones Internacionales.

El Consejo Nacional de la Asociación de Scouts del Ecuador considerando:

1. Que la participación en eventos scout internacionales es una invaluable herramienta dentro del proceso educativo de niñas, niños y jóvenes;
2. Que los eventos scout internacionales ofrecen una amplia y rica variedad de experiencias educativas tanto para los muchachos que asisten en calidad de beneficiarios como a los adultos que participan como dirigentes;
3. Que es prioridad de la Asociación de Scouts del Ecuador fomentar y facilitar en forma organizada la participación de la mayor cantidad de niños, niñas y jóvenes en eventos scout internacionales;
4. Que la ASE es y se reconoce parte de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de la Organización Scout Interamericana, por lo tanto fomenta y auspicia que sus dirigentes intervengan en los espacios de representación democrática mundial e interamericana; y,
5. Que es sentida la necesidad de un cuerpo reglamentario que norme las actividades que cumplen las Delegaciones de la ASE antes,

durante y después de eventos scout internacionales.

En uso de sus atribuciones reglamentarias, dicta el presente: **REGLAMENTO DE PARTICIPACIONES INTERNACIONALES**

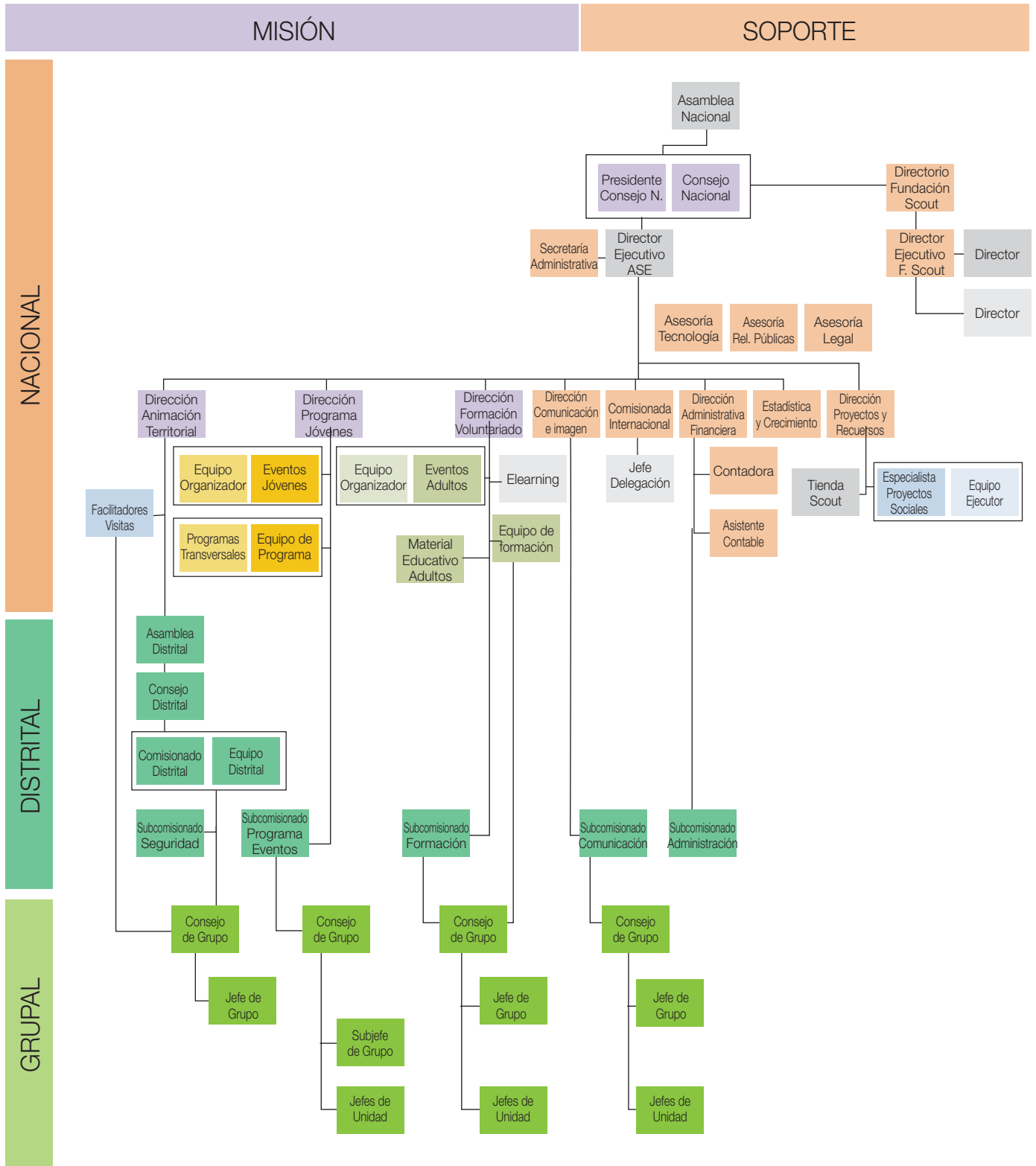
Capítulo 1 Principios y Declaraciones

Artículo 1. Principio general.- La Asociación de Scouts del Ecuador fomenta y apoya la participación de sus miembros en eventos scout internacionales, pues asume que es una valiosa oportunidad de intercambio y crecimiento personal que ofrece el Movimiento Scout Mundial e Interamericano a sus miembros.

Artículo 2. Políticas de la OMMS.- La ASE, asumiendo su pertenencia a la Organización Mundial del Movimiento Scout, reconoce y hace suyas las políticas que sobre organización y participación en eventos scout internacionales ha adoptado esa instancia mundial.

Artículo 3. Ámbito de este Reglamento.- Las normas contenidas en este Reglamento rigen para todos los miembros activos, beneficiarios o colaboradores de la

ANEXO 3 Organigrama Asociación de Scouts del Ecuador



Asociación de Scouts del Ecuador que integren una Delegación Ecuatoriana que participa a un evento scout internacional. Sus normas son aplicables desde el momento en que los miembros de la ASE manifiestan su consentimiento de integrar una Delegación Internacional.

Artículo 4. Apoyo de la ASE.- A medida de sus posibilidades, la ASE contribuirá a hacer posible – incluso económicamente – la asistencia a eventos internacionales de sus miembros. Propiciará la participación de niños, niñas y jóvenes de escasos recursos económicos, procurando beneficiarlos de modo especial con la asignación de becas.

Artículo 5. Seguridad.- Es propósito de la ASE minimizar los eventuales riesgos que implica un desplazamiento fuera del país, por lo tanto, la estructura institucional y los responsables directos de cada Delegación deben agotar todos los esfuerzos para que la participación internacional sea la más segura y organizada posible.

Capítulo II Delegaciones internacionales

Artículo 6. Obligatoriedad.- Todo miembro, activo, beneficiario o colaborador que salga en representación de la ASE, debe hacerlo conformando una Delegación Internacional, incluso si la participación fuere de una sola persona. Por lo tanto, siempre es obligatoria la observancia y cumplimiento de este Reglamento.

Artículo 7. Atribución del Consejo Nacional.- La conformación de la Delegación Ecuatoriana a un determinado evento será atribución privativa del Consejo Nacional, el cual evaluará el evento, la organización, el tipo de invitación en caso de haberla, los

requisitos de participación y la conveniencia de que miembros de la ASE participen en él. Decidida la participación, el Consejo Nacional procederá a designar Jefe de Delegación y, de ser el caso, al Equipo Organizador de la Delegación.

Artículo 8. Clases de Delegaciones.- Se reconocen las siguientes clases de Delegaciones Internacionales:

- a) Delegaciones a Conferencias Mundiales e Interamericanas;
- b) Delegaciones a Eventos Internacionales para Jóvenes; y, c) Delegaciones a Programas Especiales.

Artículo 9. Carta Internacional.- Todos los miembros de la ASE que salgan del país conformando una Delegación Internacional, deben hacerlo portando su Carta Internacional, emitida por la Dirección Internacional, cuya validez será de un año.
Parágrafo 1

Delegaciones a Conferencias Mundiales e Interamericanas

Artículo 10. Conformación de la Delegación.- Las Delegaciones a las Conferencias Mundial e Interamericana deben estar encabezadas por el Presidente de la ASE, en calidad de Jefe de Delegación, e integrada por el Director Ejecutivo, el Comisionado Internacional y los demás miembros activos de la ASE designados por el Consejo Nacional. En caso de imposibilidad del Presidente, encabezará la Delegación el Vicepresidente. A falta del Vicepresidente, el Consejo Nacional designará al Jefe de Delegación. La Delegación a una Conferencia estará integrada por Miembros Delegados y Miembros Observadores.



Artículo 11. Funciones del Jefe de Delegación.- El Jefe de Delegación cuidará que todos los asuntos que vayan a someterse a consideración dentro de las respectivas Conferencias, sean previamente discutidos y analizados en el seno del Consejo Nacional, idealmente escuchando la opinión de todos los estamentos de la ASE; coordinará todos los aspectos logísticos y económicos para hacer posible la participación de la Delegación; representará a la Asociación en los actos protocolarios de la Conferencia; y, encabezará la Delegación en todos los encuentros y reuniones que se concreten durante el desarrollo de la Conferencia.

Artículo 12. Miembros Delegados.- Participan en calidad de Miembros Delegados, las personas designadas por el Consejo Nacional y que tengan nivel de representación dentro de la estructura interna de la ASE. Corresponde a los miembros Delegados, en conjunto con el Jefe de Delegación, la representación de la ASE y la toma de decisiones “in situ”, siempre dentro de las políticas y líneas de acción o encargos expresos, determinados por el Consejo Nacional; preparar con anticipación los temas a tratarse en la Conferencia; recibir y cumplir los encargos del Consejo Nacional en relación a su participación; e, intervenir en las deliberaciones durante el desarrollo de la Conferencia.

Artículo 13. Miembros Observadores.- Pueden participar en calidad de Miembros Observadores quienes hayan presentado su solicitud y hayan sido aceptados por el Consejo Nacional. El número de miembros observadores estará determinado por la organización de la Conferencia. Corresponde a los Miembros Observadores

apoyar la gestión del Jefe de Delegación y de los miembros Delegados, antes, durante y después de la Conferencia. Participarán en los eventos en los que les sea permitido y en la presentación de proyectos o de muestras gastronómicas y folklóricas del país.

Artículo 14. Informes.- El Jefe de Delegación será responsable de coordinar y presentar el informe de participación, al mismo que se deberán adjuntar obligatoriamente todos los documentos oficiales de la Conferencia y el respectivo “Recuerdo de Participación” que se estila en estos eventos. El informe deberá ser entregado en un plazo improrrogable de un mes, a partir de la fecha de retorno de la Delegación. Cuando, de cualquier modo, los miembros de la Delegación hayan recibido aportes para su traslado, alimentación, hospedaje, cuota de participación o viáticos – sea de parte de la ASE o de otro donante – se deberá incluir también el correspondiente informe económico.

Artículo 15. Apoyo de la ASE.- La ASE apoyará logísticamente la organización de la Delegación a una Conferencia Mundial o Interamericana. Incluirá una partida presupuestaria, en los años en que corresponda, para apoyar económicamente a los Delegados que asistan a una Conferencia en representación de la ASE. Los gastos en comunicaciones previas, “Recuerdo de Delegación” y material institucional promocional serán asumidos por la ASE.

Artículo 16. Representación juvenil.- Uno de los Miembros Delegados a las Conferencias Mundial e Interamericana debe necesariamente ser el Presidente del Foro Nacional de Jóvenes, o su subrogante, quien a la vez participará en los Foros Mundial e Interamericano de Jóvenes.



Artículo 17. Consulta.- Cuando en el desarrollo de una Conferencia se presente un asunto no previsto en la agenda y que requiera votación, el Jefe de Delegación - cuando no sea el Presidente de la ASE - está obligado a consultar inmediatamente al Presidente por cualquier medio de comunicación instantáneo.

Artículo 18. Respaldo a candidaturas.- El apoyo a candidaturas personales y sedes para eventos internacionales debe, con el debido tiempo, discutirse y decidirse al interior del Consejo Nacional. Sin embargo, si el Consejo Nacional así lo resuelve, puede delegar esta facultad en el Jefe de Delegación y en los Miembros Delegados.

Delegaciones a Eventos Internacionales para Jóvenes

Artículo 19. Conformación.- La Delegación a un Evento Internacional para Jóvenes se conformará de la manera siguiente:

- a. El Comisionado Internacional informará al Director Ejecutivo y al Consejo Nacional apenas tenga conocimiento de la realización de un evento internacional para Jóvenes, adjuntando toda la información de que disponga al momento;
- b. El Consejo Nacional, con el parecer del Director Ejecutivo, resolverá la participación o no de la ASE en dicho evento internacional para jóvenes;
- c. El Consejo Nacional, luego del procedimiento que corresponda, designará al Jefe de Delegación y posteriormente ratificará al Equipo Organizador de la Delegación;
- d. El Jefe de Delegación y el Equipo Organizador realizarán una amplia convocatoria o invitación a todos los miembros activos y beneficiarios de la

ASE para que se integren a la Delegación, determinando plazos y fechas perentorias para la entrega de documentos y pago de cuotas de inscripción;

- e. Vencidos los plazos, el Jefe de Delegación informará al Director Ejecutivo y al Consejo Nacional el número de Participantes, miembros del Equipo Organizador, Dirigentes Acompañantes y Equipo Internacional de Servicio que integran la Delegación Internacional; y,
- f. Bajo la dirección y coordinación del Jefe de Delegación y su Equipo Organizador, todos los integrantes de la Delegación ejecutarán las actividades de preparación y entrenamiento necesarios para una óptima representación y mejor aprovechamiento de la experiencia educativa.

El Consejo Nacional agotará todos los esfuerzos para que la ASE esté siempre representada en los eventos oficiales para jóvenes a nivel mundial e interamericano.

Artículo 20. Compromiso con la ASE.- Los miembros beneficiarios y activos que asistan a un evento internacional para jóvenes gozando de becas completas o parciales deben firmar un Convenio con la ASE, por el cual se comprometan a cumplir un mínimo de horas de trabajo voluntario, sea en su Grupo Scout, Distrito o Equipo Nacional, con el propósito de compartir sus experiencias.
Jefe de Delegación

Artículo 21. Naturaleza de sus funciones.- La función del Jefe de Delegación es un servicio voluntario que demanda la más alta responsabilidad para planificar, organizar y hacer posible la participación de un contingente ecuatoriano más allá de las fronteras patrias. Requiere tiempo y sacrificio

personal de quien asume estas funciones. La ASE reconoce este esfuerzo y comparte la responsabilidad que implica esta tarea.

Artículo 22. Designación.- El Jefe de Delegación es designado por el Consejo Nacional, previo informe técnico de la Dirección Ejecutiva. La Dirección Ejecutiva promoverá para el efecto un proceso de selección entre los miembros activos de la ASE, proponiendo al Consejo Nacional los candidatos más idóneos.

Artículo 23. Designación aleatoria.- La Dirección Ejecutiva puede declarar desierto el proceso de selección para Jefe de Delegación por falta de postulaciones o porque ninguno de los postulantes reúne los requisitos mínimos. En este caso, para hacer posible la participación de la Delegación, el Consejo Nacional puede establecer estímulos y llamar a nuevo concurso o directamente pedir a un dirigente o ex dirigente de amplia trayectoria y reconocida prestancia, que encabece la Delegación.

Artículo 24. Requisitos.- Son requisitos mínimos para ser nombrado Jefe de Delegación los siguientes:

- a. Ser miembro activo de la ASE los últimos tres años, con credencial scout al día;
- b. Haber participado al menos en un evento scout internacional previamente;
- c. Comprobar solvencia organizativa y moral, dentro de la Asociación;
- d. Hablar uno de los idiomas oficiales del evento; y,
- e. Estar dispuesto a asumir, por escrito, las responsabilidades que conlleva las funciones de Jefe de Delegación.

Artículo 25. Funciones del Jefe de Delegación.- Son funciones del Jefe de Delegación:

- a. Organizar y vigilar las actividades de preparación de la Delegación;
- b. Conformar el Equipo Organizador y delegar en sus miembros responsabilidades específicas relativas a la organización y promoción del evento, de tal forma que puedan dar soporte adecuado a todos los integrantes de la Delegación;
- c. Comunicar oportunamente a todos los miembros de la Delegación, por los medios disponibles, los asuntos relativos al evento internacional;
- d. Mantener correspondencia con los organizadores del evento internacional y asistir a encuentros previos de Jefes de Delegaciones;
- e. Elaborar el plan de Viaje de la Delegación, con itinerarios, lugares, visitas previas, sedes, hospedaje, alimentación y presupuesto;
- f. Presentar informes periódicos al Director Ejecutivo; y, g. Presentar el Informe Final de participación.

Artículo 26. Atribuciones del Jefe de Delegación.- Son atribuciones del Jefe de Delegación:

- a. Durante el año inmediatamente anterior a la realización del evento, asistir con voz a las reuniones de Comité Ejecutivo Nacional. Podrá también solicitar ser escuchado en el seno del Consejo Nacional si lo estimare conveniente;
- b. Imponer las medidas disciplinarias contempladas en este Reglamento; y,
- c. Tomar las decisiones que considere convenientes para el adecuado manejo de la Delegación respetando los lineamientos establecidos por el Estatuto, Reglamentos y disposiciones del Consejo Nacional.

Artículo 27. Facultad disciplinaria.- El Jefe de

Delegación, a partir del momento en que sale la Delegación del país y hasta el momento de retorno, asume facultades disciplinarias en relación a los miembros de la Delegación. En cumplimiento de estas facultades puede imponer las siguientes medidas disciplinarias:

- a. Amonestación verbal;
- b. Amonestación escrita; y, c. Separación del evento.

Faltas graves deberán ser comunicadas a los estamentos correspondientes de la ASE para su conocimiento y sanción.

En caso de que los organizadores del evento impongan una medida disciplinaria a un miembro de la Delegación Ecuatoriana, el Jefe de Delegación deberá coordinar y responsabilizarse del cumplimiento de la misma y ofrecer la colaboración logística necesaria.

Artículo 28. Estímulo para el Jefe de Delegación y rebajas.- En caso de existir gratuidades en los boletos aéreos la primera gratuidad será para el Jefe de Delegación. El valor de gratuidades adicionales se dividirá entre todos los participantes beneficiarios, miembros del Equipo Organizador, dirigentes acompañantes y miembros del Equipo Internacional de Servicio para bajar el valor del transporte de cada uno de ellos. El mismo criterio se aplicará en otros beneficios que se consigan en otras adquisiciones. De acuerdo a su compromiso y responsabilidades se estimulará a los miembros del Equipo Organizador con rebajas o exoneración de cuotas.

Artículo 29. Informe Final.- El Jefe de Delegación deberá presentar al Director Ejecutivo y al Consejo Nacional, en un plazo no mayor de 45 días, un Informe Final completo de la participación de la Delegación Ecuatoriana que incluirá:

- a) Actividades realizadas antes del evento;

- b) Actividades realizadas durante el evento;
- c) Novedades que se hayan presentado antes, durante y después del evento;
- d) Documentos que respalden la gestión realizada y evaluación de los miembros de la Delegación Ecuatoriana al evento;
- e) Informe económico con los respaldos correspondientes;
- f) Medidas disciplinarias impuestas, sin considerar las amonestaciones verbales, así como las acciones meritorias desplegadas por los integrantes de la Delegación; y,
- g) Conclusiones, recomendaciones y sugerencias.

La entrega del informe final solamente podrá aplazarse por autorización expresa del Consejo Nacional, por causa de fuerza mayor debidamente justificada.

Artículo 30. Subrogación.- Si el Jefe de Delegación, por causa de fuerza mayor, durante el evento internacional quedare imposibilitado de cumplir con sus funciones, el Equipo Organizador establecerá un orden de precedencia en la jefatura de la Delegación, de acuerdo a la experiencia y funciones dentro de la ASE que cumplan cada uno de sus miembros.

Artículo 31. Actos Protocolarios.- Dentro del evento, representarán a la ASE en los diferentes actos protocolarios las autoridades de la Asociación que se encuentren presentes. Para el efecto, se establece el siguiente orden de precedencia: Presidente Nacional, Jefe de Delegación, Director Ejecutivo, Comisionado Internacional, y miembros del Equipo Organizador de la Delegación.

Equipo organizador

Artículo 32.- Designación.- El Equipo



Organizador de Delegación será designado por el respectivo Jefe de Delegación con aprobación previa del Director Ejecutivo, o del Consejo Nacional, en caso de discrepancia.

Artículo 33.- Requisitos.- Son requisitos para ser designado miembro del Equipo Organizador:

- a. Acreditar ser miembro activo de la ASE los dos últimos años, con credencial al día; y,
- b. Tener la edad y la competencia necesaria para apoyar las tareas organizativas de la Delegación.

Podrán asistir como miembros del Equipo Organizador un número no mayor al especificado por los organizadores del evento.

Artículo 34.- Responsabilidades.- Son responsabilidades de los miembros del Equipo Organizador:

- a. Cumplir oportunamente los encargos asumidos de común acuerdo con el Jefe de Delegación;
- b. Asistir a las reuniones preparatorias de la Delegación; y,
- c. Presentar informes de sus gestiones y actividades al Jefe de Delegación cuando sea requerido.

Participantes

Artículo 35.- Requisitos de participación.- Pueden ser admitidos a una Delegación a un Evento Internacional para Jóvenes, en calidad de participantes los miembros beneficiarios que se encuentren carnetizados en el período correspondiente y se encuentren en el rango de edad determinado por los organizadores del evento.

Artículo 36.- Cumplimentación.- Antes del viaje, todos los integrantes de una Delegación Ecuatoriana deben cumplimentar lo siguiente:

- a. Llenar las fichas de inscripción y entregar toda la información y documentos dentro de los plazos establecidos;
- b. Pagar las cuotas de participación dentro de los plazos establecidos; y,
- c. Asistir a las jornadas de preparación de la Delegación para recibir información detallada sobre el evento y preparar las muestras y exposiciones que se presentarán en el evento.

El Jefe de Delegación puede cancelar la participación de los miembros de la Delegación cuyo incumplimiento afecte la organización general. De esta medida se podrá apelar ante el Director Ejecutivo.

Dirigentes acompañantes

Artículo 37.- Requisitos de participación.- Son requisitos para asistir a un Evento Internacional para Jóvenes, en calidad de dirigente acompañante los siguientes:

- a) Acreditar ser miembro activo de la ASE los dos últimos años, con credencial al día;
- b) Demostrar que miembros beneficiarios de su Unidad participan al evento internacional.

Únicamente en casos excepcionales se admitirán como dirigentes acompañantes a miembros activos que no viajen con miembros beneficiarios de su Unidad;

- c) Pagar las cuotas y valores necesarios para asistir al evento;
- d) Ser autorizado por el Jefe de Delegación; y,
- e) Tener un manejo básico de uno de los idiomas oficiales del evento.



Artículo 38. Número de dirigentes acompañantes.- La ASE cuidará que el número de dirigentes acompañantes sea proporcional al número de beneficiarios participantes de acuerdo a lo que determinen los organizadores del evento. Se dará preferencia a los dirigentes de los Grupos Scout que tengan el mayor número de participantes al evento.

Artículo 39. Responsabilidades.- Son responsabilidades de los dirigentes acompañantes:

- a. Coordinar localmente la organización y preparación de la Delegación Internacional;
- b. Mantener informados de los preparativos al Jefe de Grupo y al Comisionado Distrital;
- c. Organizar reuniones de información, preparación o entrenamiento con los beneficiarios de su Grupo o Distrito;
- d. Incentivar la participación de los beneficiarios al evento internacional;
- e. Informar periódicamente a los padres de familia sobre el avance de los preparativos y obtener su autorización escrita para la participación de sus hijos en el evento internacional; y,
- f. Asistir a las reuniones preparatorias a nivel nacional que organice el Jefe de Delegación.

Equipo Internacional de Servicio

Artículo 40. Requisitos de participación.- Son requisitos para asistir a un evento internacional en calidad de miembro del Equipo Internacional de Servicio, EIS, los siguientes:

- a. Acreditar ser miembro activo o beneficiario de la ASE, los dos últimos años, con credencial al día;

- b. Tener la edad requerida y las condiciones personales para ser parte del EIS, de acuerdo a las disposiciones de los organizadores del evento;
- c. Tener un manejo básico de idiomas, de conformidad con lo requerido por los organizadores del evento; y,
- d. Pagar las cuotas y valores necesarios para asistir al evento.

Artículo 41. Número de miembros del EIS.- El Jefe de Delegación coordinará con los organizadores el número de miembros beneficiarios y activos de la ASE que pueden participar dentro del EIS, de acuerdo a las necesidades y funciones determinadas por la organización del evento.

Artículo 42. Funciones específicas.- Los miembros del Equipo Internacional de Servicio forman parte de la Delegación Ecuatoriana y como tal deben cumplir con las normas y disposiciones del Jefe de Delegación y del Equipo Organizador. Una vez en el evento se pondrán a disposición de los organizadores para cumplir las funciones específicas que les hayan sido asignadas. En todo caso, los miembros del EIS no perderán de vista, en ningún momento, que son parte de la Delegación Ecuatoriana y mantendrán informado de sus actividades al Jefe de Delegación.

Delegaciones a Programas Especiales

Artículo 43. Naturaleza.- La ASE conformará también Delegaciones para programas de intercambio o de entrenamiento, encuentros de capacitación, o visitas a Grupos o asociaciones nacionales amigas. En lo relacionado a participantes y Equipo Organizador serán aplicables las normas de este Reglamento relativas a Delegaciones a Eventos Internacionales para Jóvenes.



Artículo 44.- Jefe de Delegación.- Las Delegaciones a Programas Especiales tendrán su Jefe de Delegación, designado por el Consejo Nacional, con las mismas atribuciones, responsabilidades y estímulos establecidos para el Jefe de Delegación a Eventos Internacionales para Jóvenes, en todo lo que sea aplicable. En lo demás se estará a las condiciones especiales que cada programa, encuentro o visita determine en forma específica.

Artículo 45. Viajes por cuenta propia.- Los miembros de la ASE que viajen por cuenta propia pueden utilizar su carta internacional para acreditar su membresía a la ASE, pero no comprometen institucionalmente a la Asociación ni pueden representarla.

Capítulo III Normas de conducta y disposiciones comunes

Artículo 46.- Normas de conducta.- Todos los integrantes de una Delegación Internacional deben observar las siguientes normas de conducta:

- a. Cumplir las normas del evento, horarios e instrucciones impartidas por el Jefe de Delegación, el Equipo Organizador, los dirigentes acompañantes y las autoridades a cargo de la organización, coordinación y dirección del evento;
- b. Tener un trato de respeto y cordialidad con los demás integrantes de la Delegación Ecuatoriana, así como con los demás participantes de los países asistentes al evento, demostrando tolerancia a su cultura, raza, religión, costumbres, vestimenta y tradiciones. Un evento internacional es un espacio para la hermandad mundial y debe vivirse en un ambiente de camaradería, cooperación, amistad, alegría, servicio,

- c. Abstenerse de efectuar actividades de comercio, en cualquiera de sus formas, que no estén autorizadas por el Equipo Organizador en coordinación con la organización del evento. No incluye esta prohibición el trueque o intercambio de insignias y otros símbolos del Movimiento Scout con otros participantes del evento; y,
- d. Responder por eventuales daños y/o perjuicios que por negligencia o imprudencia ocasione en bienes públicos o privados. En caso de tratarse de menores de edad, la responsabilidad civil, recaerá en su representante legal de acuerdo a la ley.

Artículo 47. Coeducación.- Toda Delegación deberá ofrecer espacios propios para hombres y para mujeres, de manera que se cuide la intimidad, el respeto y las necesidades propias de cada género.

Artículo 48. Uso de uniforme y distintivos.- Los participantes deben vestir el uniforme oficial de la ASE, los distintivos de Delegación y los del evento, cuando el Jefe de Delegación o el Equipo Organizador lo requieran. Se buscará un adecuado equilibrio entre la uniformidad, la comodidad y la libertad de los participantes para escoger sus prendas de vestir antes y durante el evento.

Artículo 49. Salida y retorno al país.- Todos los miembros de la Delegación deben salir y regresar al Ecuador en las fechas y horarios planificados por el Jefe de Delegación y el Equipo Organizador. Solamente en casos excepcionales debidamente justificados, el Consejo Nacional autorizará que miembros de la Delegación salgan o retornen al país en itinerarios diferentes a los programados por la Delegación.



Capítulo IV Manejo económico

Artículo 50. Cuentas bancarias.- El manejo económico de las Delegaciones Internacionales se realizará a través de las cuentas bancarias a nombre de la ASE. Se prohíbe el depósito de cuotas u otros valores en cuentas personales.

Artículo 51. Adquisiciones comunes.- Para optimizar precios y beneficios comunes, todos los integrantes de la Delegación comprarán pasajes, tours e implementos distintivos de la Delegación en un solo lugar, bajo la coordinación del Jefe de Delegación, salvo caso excepcional debidamente justificado.

Artículo 52. Implementos de Delegación.- El costo de los implementos individuales y de Delegación deberá ser autorizado por el Director Ejecutivo, y se podrá incluir en él un rubro de gastos administrativos tomando en cuenta el número de asistentes. Se procurará, en todo caso, que el costo de implementos individuales y gastos administrativos sean los más bajos posibles.

Artículo 53. Devoluciones.- Si un participante inscrito desiste del viaje en forma justificada, se procederá a la devolución de las cuotas previamente pagadas considerando lo siguiente:

- a. El valor de cuotas del evento se sujetará a las políticas de devolución de los organizadores. Los costos de transferencias pagará quien solicita la devolución;
- b. Siempre que sea oportuno el pedido, se devolverá el valor de los implementos de Delegación restando los gastos administrativos incurridos hasta el momento de la devolución; y,

- c. El valor de tickets aéreos o transporte internacional se devolverá de acuerdo a las políticas y normas de las compañías de transporte.

Otras medidas adicionales de devolución serán tomadas por el Jefe de Delegación en consulta con el Director Ejecutivo.

Artículo 54. Coordinación con la Dirección Ejecutiva.- Los procesos de planificación, trámites, visados, pago de cuotas y todo lo relativo a la preparación de la Delegación será comunicado y coordinado con la Dirección Ejecutiva. Salvo, excepciones debidamente justificadas, las gestiones se realizarán en conjunto, bajo la responsabilidad del Jefe de Delegación.

Capítulo V Dirección Internacional

Artículo 55. Conformación.- La Dirección Internacional estará dirigida por el Comisionado Internacional de la ASE, designado por el Director Ejecutivo. La integrarán además otros miembros activos designados de común acuerdo entre el Comisionado Internacional y el Director Ejecutivo.

Artículo 56. Funciones.- Corresponde a la Dirección Internacional:

- a. Actuar como órgano asesor de la Dirección Ejecutiva y del Consejo Nacional en materia de cooperación internacional, participaciones internacionales, Políticas Mundiales e Interamericanas, intercambios y becas internacionales;
- b. Gestionar la correspondencia internacional de las autoridades de la ASE. En ningún caso la Comisión podrá actuar a nombre propio, sin conocimiento y consentimiento de la

- Dirección Ejecutiva, o del Consejo Nacional, cuando corresponda;
- c. Informar periódicamente de sus gestiones y actividades a la Dirección Ejecutiva, y cuando sea solicitada, al Consejo Nacional;
 - d. Organizar el archivo internacional de la ASE en el que se incluirán: documentos, publicaciones, recuerdos y demás símbolos de importancia histórica para la Asociación. Este archivo histórico, que será traspasado mediante acta de entrega-recepción cuando haya cambio de Comisionado Internacional, necesariamente permanecerá en las oficinas de la sede nacional;
 - e. Participar en los procesos de conformación de Delegaciones Internacionales y apoyar la organización de dichas Delegaciones;
 - f. Informar, con la mayor antelación posible, sobre la realización de eventos scout internacionales, aportando detalles como fechas, sedes, cuotas de participación, edades, y otros datos importantes;
 - g. Hacer presente el estilo scout y el cumplimiento de tradiciones, costumbres y simbolismos propios de los eventos scout internacionales, asesorando a la Delegaciones; y,
 - h. Organizar la atención y recibimiento a Delegaciones o invitados internacionales.
- c) Con experiencia en participaciones internacionales; y,
 - d) Que con anterioridad no le haya sido impuesta una sanción disciplinaria con motivo de haber integrado una Delegación Internacional, de conformidad con el artículo 23 del Estatuto.

Artículo 58.- Miembros de la Dirección Internacional.- Para ser miembro de la Comisión Internacional se requiere ser miembro activo de la ASE y aceptar el cumplimiento de las tareas y responsabilidades que le encargue el Comisionado Internacional.

Capítulo VI Representación Internacional

Artículo 59.- Principio general.- La ASE desataca el valor institucional que implica que sus miembros activos ocupen funciones de representación en los órganos de gobierno mundial e interamericano, en los Foros de Jóvenes Mundial e Interamericano, así como en las Comisiones y Grupos de Trabajo internacionales creados por esos órganos.

Artículo 60.- Postulaciones y presupuesto.- En concordancia con lo anterior, la ASE:

- a. Oportunamente, postulará a sus miembros preeminentes para tales espacios democráticos y gestionará el apoyo de otras asociaciones para su elección; y,
 - b. Incluirá una partida presupuestaria para apoyar la gestión y representación internacional de sus miembros en los órganos de representación democrática enunciados.
- Artículo 63.- Compromiso.-** Es responsabilidad y compromiso de los representantes de la ASE mantener

Artículo 57. Perfil del Comisionado Internacional.- La designación de Comisionado Internacional recaerá en un dirigente scout que reúna las siguientes condiciones:

- a) Ser miembro activo de la ASE al menos tres años, con credencial actualizada;
- b) Con capacidad para comunicarse, a más del español, en idioma inglés o francés;

informada a la Asociación de las actividades de los órganos de gobierno Mundial e Interamericano, en los Foros de Jóvenes Mundial e Interamericano, así como en las Comisiones y Grupos de Trabajo Internacionales, por lo tanto, serán invitados a las sesiones del Consejo Nacional y a las Asambleas Nacionales.

Disposición General.

La ASE diseñará sus distintivos internacionales en base a su imagen institucional, procurando mantenerlos en el tiempo para una mejor identificación en eventos internacionales.

TRANSITORIA.- El presente reglamento entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del Consejo Nacional, en dos sesiones diferentes.

Certifico que el presente Reglamento fue discutido por el Consejo Nacional de la Asociación de Scouts del Ecuador en sesiones realizadas los días sábado 30 de mayo de 2009, en la ciudad de Latacunga, viernes de 12 de junio de 2009, en la sede nacional, en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, y viernes 20 de noviembre en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano.

Ing. Julio César Benítez
DIRECTOR EJECUTIVO SECRETARIO DEL
CONSEJO NACIONAL

BIBLIOGRAFÍA

- AREVALO, L. E. (1976). Reglamento de Debates o Procedimiento Parlamentario. En L. E. REVALO, Reglamento de Debates o Procedimiento Parlamentario. Buenos Aires.
- ASE. (2014). PROCESOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS ASOCIACIÓN DE SCOUTS DEL ECUADOR. QUITO.
- ASE. (2015). MANUAL DEL DIRIGENTE. QUITO, Ec.
- Asociación de Scouts de Venezuela. (10 de 03 de 2016). Manual de Comunicaciones e Imagen. Obtenido de Scouts de Venezuela:
http://www.scoutsvenezuela.org.ve/Documentos/Noticias_Generales/Manual_de_comunicaciones_ASV.pdf
- BOTHWELL, R. B. (1983). MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARLAMENTARIO . Universidad de Puerto Rico.
- Definición ABC. (23 de 02 de 2016). Obtenido de Definición ABC:
<http://www.definicionabc.com/comunicacion/comunicacion.php>
- DRAE. (16 de Octubre de 2014). <http://dle.rae.es/>. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=Go8gcZs>
- DRLEYES. (18 de 02 de 2016). <https://www.drleyes.com/>. Obtenido de DRLEYES:
https://www.drleyes.com/page/diccionario_juridico/significado/C/839/CUERPO-COLEGIADO/
- FAO. (19 de 02 de 2016). FAO. Obtenido de FAO:
<http://www.fao.org/docrep/w7452s/w7452s01.htm>
- Medina, M. (4 de 05 de 2012). GESTIOPOLIS. Recuperado el 23 de 02 de 2016, de GESTIOPOLIS:
<http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/#autores>
- OMMS. (12 de 08 de 2014). SCOUTS. Obtenido de SCOUTS:
<https://www.scout.org/es/node/139>
- OMSS - RI. (10 de 03 de 2016). ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL MOVIMIENTO SCOUT. Obtenido de ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL MOVIMIENTO SCOUT:
https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/Pol%C3%ADticas%20regionales_ES-2.pdf
- Scouts de Argentina. (10 de 03 de 2016). Scouts de Argentina. Obtenido de Scouts de Argentina:
<http://www.scouts.org.ar/dirigentes/gestion/documentos-institucionales/politicas/1042-politica-de-comunicaciones>
- Universidad De Tucumán. (2007). Instructivo para Firmas de Convenios. Tucumán.
- UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO. (s.f.). DICCIONARIO DE ACCIÓN COMUNITARIA - RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.







SCOUTS[®]
Ecuador



Messengers of Peace