

MODÈLE DE GOUVERNANCE DE L'OMMS



©WSB Inc. / Nuno Perestrelo



SCOUTS®
Construir un Mundo Mejor

Desarrollo Organizacional



SCOUTS®
Construir un Mundo Mejor

© World Scout Bureau Inc.

Modèle de gouvernance de

l'OMMS

zWorld Scout Bureau
Global Support Centre
Kuala Lumpur
Suite 3, Level 17
Menara Sentral Vista
150 Jalan Sultan Abdul Samad
Brickfields
50470 Kuala Lumpur, MALAYSIA
Tel.: + 60 3 2276 9000
Fax: + 60 3 2276 9089
worldbureau@scout.org

interamerica@scout.org
scout.org

La reproducción se encuentra
autorizada a las Organizaciones
Miembros de la Organización
Mundial del Movimiento Scout. Se
debe dar crédito a la fuente.

Colaboradores en la elaboración
y revisión del documento: Peggy
Chávez Mora, Emmanuel Porcelli,
Julián Nicolás Rairán y Carlo Ruíz

Traduction en espagnol: José Manuel
Ladino

Fotografías de: María José Gómez y
OSM-CAI

MODÈLE DE GOUVERNANCE DE L'OMMS



Indice

Justificatif	6
Introduction	6
Définition de gouvernement	7
Modèle de gouvernance de l'OMMS	8
Modèle de gouvernance de l'OMMS à niveau régional	10
Modèle de gouvernance de l'OMMS dans les OSN	12
Principes de gouvernance à l'OMMS	14
Coda: Légalité et Légitimité	15





Justificatif de ce document

Le Plan Régional 2018-2021 "Vision commune, engagement individuel" poursuit:

Objectif 11. Augmenter la qualité du développement Institutionnel en mettant l'accent sur le Planning Stratégique, Bonne Gouvernance, Développement Financier et Gestions des Risques.

Indicateur 11.2. Au moins 21 OSN emploient le Modèle de Gouvernance de l'OMMS conforme à la Politique Régionale de Développement Institutionnel.

La direction de Développement Institutionnel du BSM-CAI a poursuivi dans son plan opérationnel 2018-2019 ce qui suit:

11.2.2 Mettre au point un document explicatif sur le Modèle de Gouvernance de l'OMMS

Introduction

Au cours des années, il est de plus en plus évident que la plupart des défis que les OSN affrontent provient de sa gouvernance. Les membres des organes directeurs requièrent d'une plus grande connaissance sur le rôle dont ils doivent jouer, tant à titre individuel qu'à titre collectif, c'est le même qui se passe avec les équipes exécutives nationales (soit des bénévoles soit du personnel payé)

De la même manière on requiert une plus grande connaissance de la liaison à maintenir entre sa gestion et la Mission du Mouvement Scout. De ce qui précède est ajouté la fréquente superposition des fonctions, puisque l'organe directeur fait constamment des fonctions opérationnelles ou dédie son temps de prise de décisions à mettre l'accent sur ce qui est strictement opérationnel alors que les équipes exécutives, pour des raisons différentes, s'engagent à la prise de décisions, celles qui correspondent à l'organe directeur; dont met en évidence le besoin d'un plus grande connaissance du modèle de gouvernance de l'OMMS et de l'importance et des bénéfices générés grâce à son implémentation et à le respecter pleinement.

Cette situation se répète à plusieurs reprises au niveau national des OSN, de telle manière que beaucoup d'elles la considèrent normale et voire appropriée, au point qu'elles

ont débrouillés leurs cadres réglementaires internes basés sur cette habitude, dont ne peut pas, pour aucune raison, être considérée comme une bonne pratique.

La bonne gouvernance, celle-ci étant comprise comme savoir distinguer et respecter les fonctions propres de les organes directeurs et des organes exécutifs, c'est une *condicio sine qua non* de n'importe quelle organisation sociale qui fonctionne avec un système directeur corporatif, sans importer sa procédure et sa mission, sans importer s'il réalise une fonction publique et sociale ou d'intérêt privé, soit lucrative ou non.

En ce document on présente le modèle de gouvernance de l'OMMS, le cadre réglementaire qui le soutient et les principes qui le régissent, dont la connaissance et l'implémentation sont responsabilité de chaque personne intégrant les organes directeurs ou les équipes exécutives de l'organisation quelque soit le niveau, soit mondial, régional ou national.

Définition de gouvernement



Trouver une seule définition de gouvernement englobant tout le sens du terme, c'est une tâche complexe. L'origine étymologique, dans ce cas-là, sert à donner l'idée générale à ce que ce mot fait référence. Gouvernement vient du mot grec "κυβερνέιν" (kyvernéin) défini comme "Piloter un bateau" et aussi comme "diriger, guider". Il vient aussi du mot latin "gubernāre" ce qui signifie "conduire".

Le verbe gouverner est défini par la RAE (L'Académie Royale Espagnole) comme: Guider et Diriger, néanmoins, guider et diriger doit se faire de la meilleure manière, pour cette raison l'objectif de ce document, c'est celui d'exposer le modèle de gouvernance de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (OMMS) poursuit dans sa constitution et le prendre comme une bonne pratique, laquelle doit être répliquée à l'intérieur des OSN.

Compte tenu du fait que l'OMMS est une institution, il devient nécessaire d'apporter la définition de gouvernement corporatif. Selon Richard Eells, c'est un gouvernement sociétaire (gouvernement corporatif = gouvernement de corporation, c'est-à-dire, d'un corps appartenant ou relatif à une corporation

ou communauté). D'autres définitions disent qu'il est l'ensemble des mesures ayant pour objectif remédier aux problèmes entre les actionnaires et les dirigeants d'une compagnie pour avoir comme résultat une gestion efficace.

Sur le plan institutionnel est plus adéquat d'utiliser le terme "Gouvernance" dont semble aussi avoir son origine étymologique du mot grec "κυβερνέιν" (kyvernéin) même si son usage commence à être notable au moyen âge d'après le mot latin "gubernāre" et son dérivé en français "gouvernance". Dans le dictionnaire de la RAE, c'est défini comme: Art ou manière de gouverner qu'on propose en tant qu'objectif la réalisation d'un développement économique, social et institutionnel durable en promouvant un sain équilibre parmi l'État, la société et le marché de l'économie.

Marylin Wyatt établit dans le Manuel de Gouvernance pour les ONG:

"Une organisation pratique adéquatement la gouvernance quand celle-ci compte avec un système interne de freins et de contre-poids pour garantir que l'on cherche l'intérêt public. Pour les ONG, la bonne gouvernance est basée sur le fait de différencier les fonctions de gérance et celles de gouvernement; et sur la distribution de pouvoir de prise de décisions entre elles. Ce règlement aide à restreindre la bonne administration des ressources de l'organisation et à maintenir l'esprit de service public."

D'autres approches mettent l'accent sur le fait que gouverner signifie prendre des décisions sur des ressources (matérielles, humaines, symboliques) limitées. À cet égard, gouverner implique d'établir des priorités sur ces ressources et d'évaluer les conséquences de ces décisions-là. Dans ce cadre, le processus central d'une gestion développant des organisations avec la bonne gouvernance implique de construire les consensus nécessaires pour que ces décisions génèrent le soutien le plus grand possible et de l'harmonie institutionnelle.



Modèle de gouvernance de l'OMMS

L'Organisation Mondiale du Mouvement Scout était établie dans la Conférence Internationale du Scoutisme à Paris, France en 1922 afin de donner une assistance au mouvement initié par Robert Baden-Powell en 1907, dont s'était étendu à des pays différents tout autour le monde. Dans cette conférence s'est établi qu'il existerait une figure de Comité Exécutif et une autre de Secrétariat travaillant ensemble avec la Conférence pour le bien du Mouvement Scout.

La Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout poursuit la création de l'organisation elle-même, de qui et comment peuvent-ils être des membres, leurs droits et leurs devoirs, ainsi que leur structure, organes et fonctions, en étant ces dernières dont l'analyse nous centre dans ce document.

Dans l'Article IV alinéa 3 de la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout on définit les organes suivants comme ceux qui la constitue:

- (a) La Conférence Mondiale du Scoutisme.
- (b) Le Comité Mondial du Scoutisme.
- (c) Le Bureau Scout Mondial.

La division qui fait la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout créant ces trois organes répond à la perfection au modèle occidental de gouvernance corporatif moderne, dont est né après la grande dépression des États-Unis survenue en 1929, connu comme "Great Crash" à la Bourse de New York, dont a été une réponse à la nécessité d'augmenter le contrôle des actionnaires sur les chefs et les décisions qu'ils prennent, ainsi que sur les procédures de leurs directeurs. Selon ce modèle de gouvernement corporatif, il doit exister un organe auquel une représentation significative des bases de l'institution vient périodiquement afin d'exécuter trois actions fondamentales:

1. Réviser les résultats de la gestion précédente.

2. Renouveler les autorités de son organe directeur, ceux qui exerceront des fonctions en vertu de la délégation qu'ils y font.
3. Prendre des décisions transcendantales et de caractère stratégique avec un impact de l'avenir de l'institution.

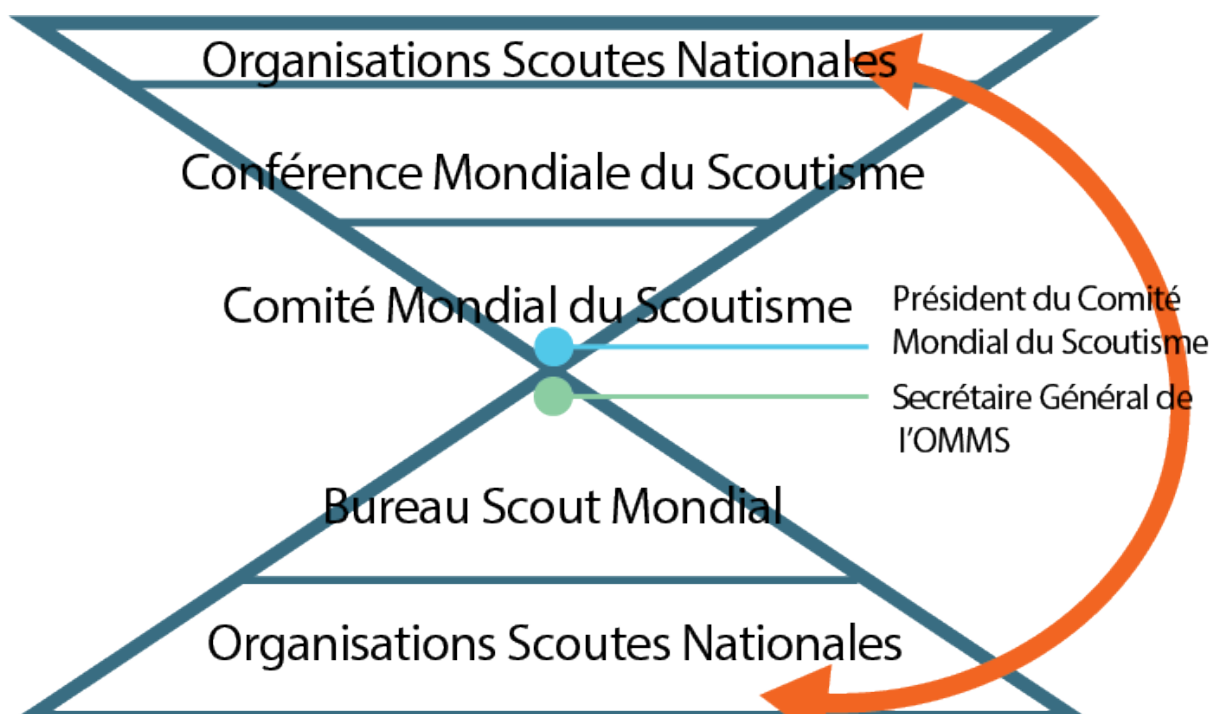
Suivant ce raisonnement, la constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout poursuit que la Conférence Mondiale du Scoutisme est l'organe extrême de prise de décisions, auquel toutes les Organisations Membre viennent en égalité des conditions, laquelle se réunit périodiquement chaque trois ans et dans laquelle on considère les rapports et recommandations présentés par le Comité Mondial du Scoutisme, on élit les membres de celui-ci, on approuve les politiques et l'on adopte les résolutions que l'on croit nécessaires servant le but de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, Articles IX, X, XI y XII).

La Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout reste attachée à ce modèle de gouvernance quand elle crée le Comité Mondial du Scoutisme et détermine ses fonctions. Elle poursuit que cet organe agira par délégation des pouvoirs propres de la Conférence Mondiale du Scoutisme et que dans ses fonctions principales est celle de diriger et de surveiller l'action du Bureau Scout Mondial en commençant par la désignation elle-même du Secrétaire Général de l'Organisation Mondiale (Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, Articles XIII et XIV).

Enfin, la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout est de nouveau cohérent avec le modèle de gouvernance, quand elle reconnaît la nécessité de compter avec un organe fonctionnant de manière permanente, composé de professionnels qui se consacrent temps complet à réaliser toutes les travaux qui soient nécessaires afin de servir au but de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout. Dans cet ordre d'idées, rendre

assistance à la Conférence Mondiale du Scoutisme et au Comité Mondial du Scoutisme dans l'accomplissement de leurs fonctions propres, en plus de fournir des services et d'offrir soutien direct aux OSN; cet organe de nature éminemment exécutive est le Bureau Scout Mondial (Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, Articles XVII, XVIII y XIX).

Représentation graphique du modèle de gouvernance de l'OMMS





Modèle de gouvernance de l'OMMS à niveau régional

La Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout poursuit que les OSN désirant être regroupées en fonction de leur localisation géographique pourront constituer une région en suivant les zones géographiques et les exigences établies préalablement par le Comité Mondial du Scoutisme.

Étant conforme à la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, la Région Scoute Interaméricaine compte avec sa propre constitution, la Constitution de la Région Scoute Interaméricaine, dans laquelle se trouvent les droits et les devoirs des membres qui en font partie, ainsi que l'organisation et le fonctionnement des organes qui la constituent. Étant la représentation de l'OMMS dans la Région Interaméricaine sa structure est semblable à celle du niveau mondial.

En vertu de l'antérieur les Organes de la Région Scoute Interaméricaine sont:

(a) La Conférence Interaméricaine du Scoutisme

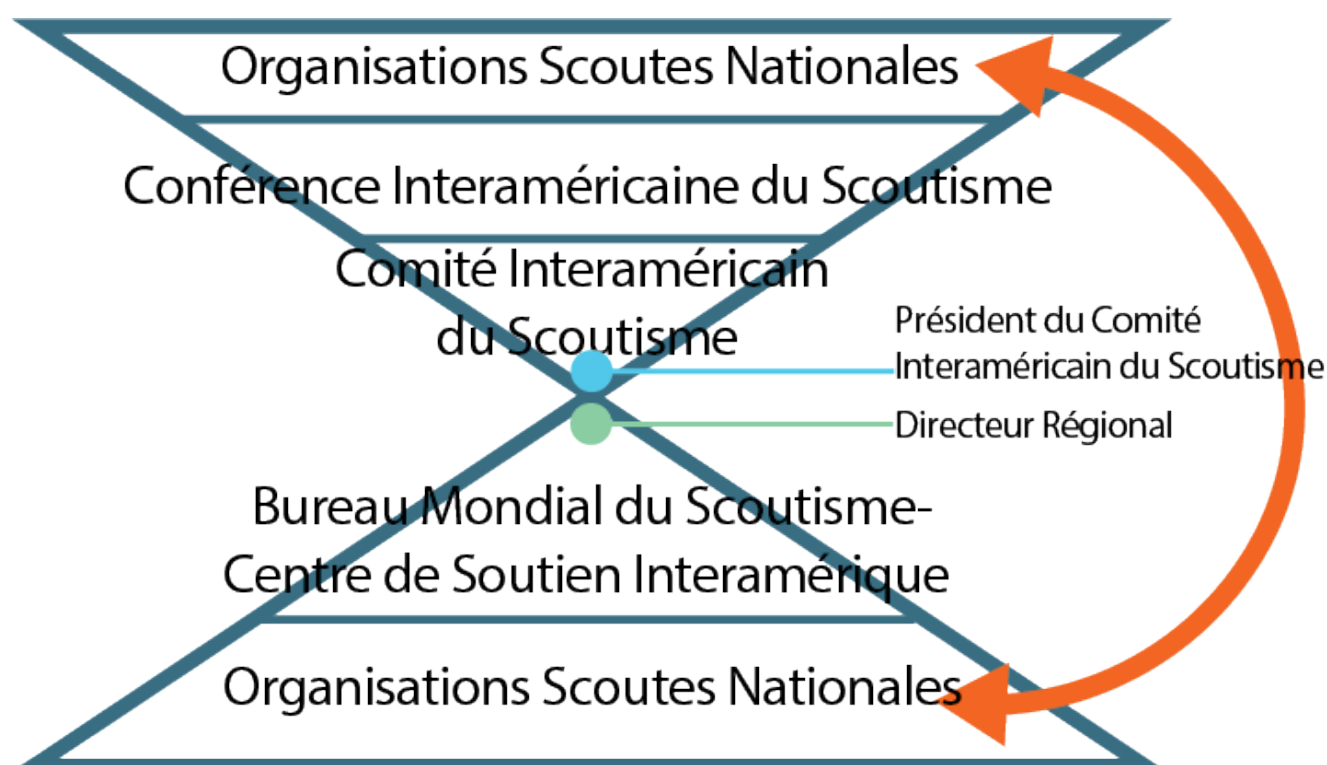
(b) Le Comité Interaméricain du Scoutisme

(c) Le Bureau Scout Mondial - Centre de Soutien Interaméricain

Ceux-ci se trouvent définis dans l'Article 2 de la Constitution de la Région Scoute Interaméricaine en tant que deux Organes Directeurs (Conférence Régionale et Comité Régional) et un Organe Exécutif (Bureau Régional).

À l'instar que la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, la Constitution de la Région Interaméricaine établit les fonctions de chacun de ses organes et de la même manière, les droits et les devoirs des Organisations Membre de la Région.

Représentation graphique du modèle de gouvernance de l'OMMS dans la Région Interaméricaine



Modèle de gouvernance de l'OMMS dans les OSN

Toutes les OSN ont des caractéristiques différentes, donc, chacune représente la réalité propre à leur pays, néanmoins, leurs structures doivent faire face au modèle de gouvernance de l'OMMS, car elles sont celles qui la représentent dans chacun de leurs pays, pour cette raison elles doivent être constituées et organisées en suivant la même structure de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout dont ils sont membres.

La structure des OSN, de même que le niveau mondial et le niveau régional, est composée de différents organes réalisant des fonctions propres. La diversité culturelle a conduit à ce que dans chaque pays on utilise une nomenclature différente, restant la structure déjà expliquée, à savoir:

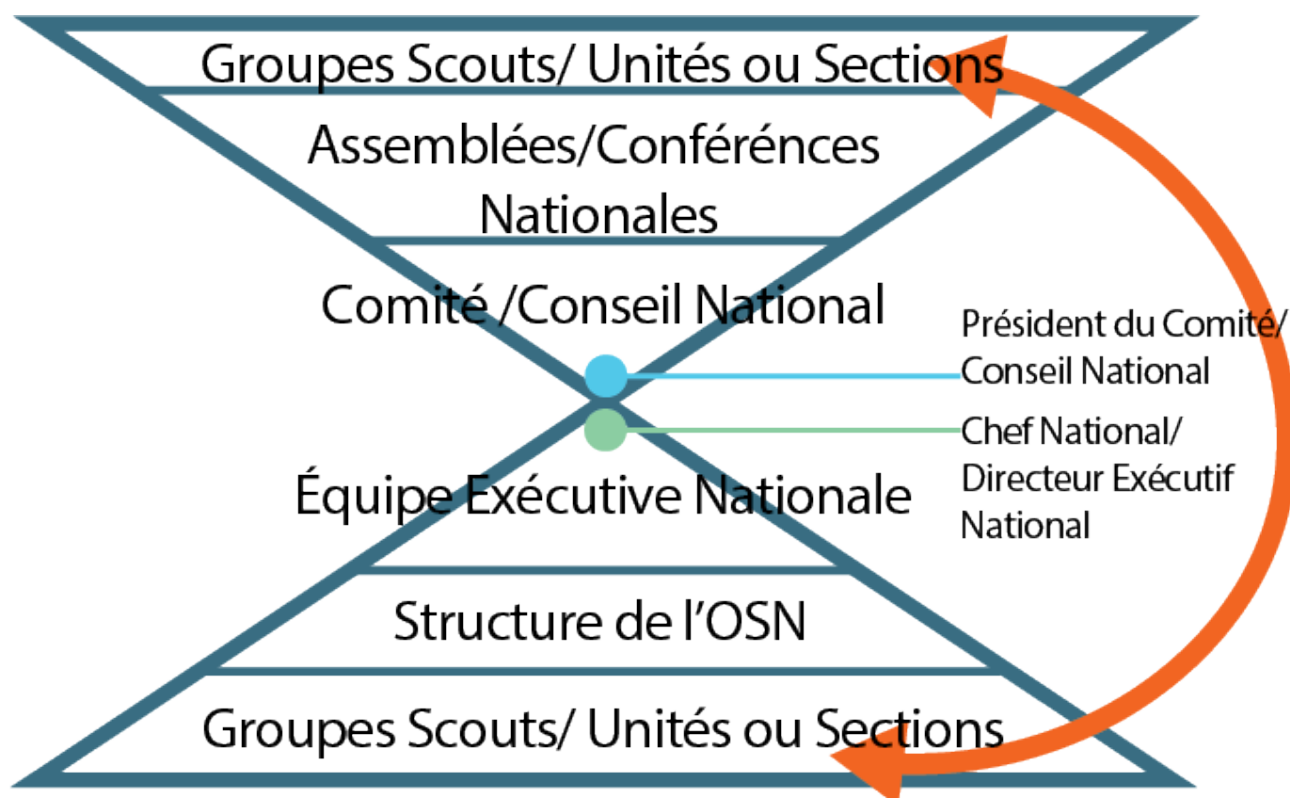
(a) Assemblée Scoute Nationale
(Assemblée Générale)

(b) Comité National du Scoutisme /
Conseil Scout National / Conseil Directif
National / Commission Nationale

(c) Direction Exécutive Nationale / Siège Scout
National / Équipe Stratégique Nationale

Il est important de garder à l'esprit que l'organe de directeurs et l'organe exécutif réalisent des fonctions propres et exclusives, même si ceci est fait de manière collaborative, et qu'à l'accomplissement de ces fonctions on verra reflété le bon fonctionnement de l'OSN. Ce principe marche de la même manière tant à niveau mondial qu'à niveau régional et son application, en plus d'être une bonne pratique, c'est la garantie de maintenir les différents organes de l'institution travaillant en coordination de concert, concentré sur l'accomplissement de la Mission de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout.

Représentation graphique du modèle de gouvernance de l'OMMS dans les OSN



Délégation des Fonctions

La Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout poursuit une structure dont chacun de ses organes réalise des fonctions déterminées, dans certains cas parce que elles lui sont propres ou originaires, en raison de la nature propre de l'organe dans lequel elles reposent et dans d'autres cas elles lui sont déléguées par un organe de rang supérieur devant lequel doit rendre comptes ultérieurement pour les actions faites dans l'exercice de la fonction qui lui a été transférée.

Dans le cas de la Conférence Mondiale du Scoutisme, comme organe supérieur de prise de décisions, étant donné la complexité de son organisation et fonctionnement, et les hauts frais associés, il n'est pas viable de la convoquer et de la réunir de façon permanente, même pas fréquente, mais de manière périodique en l'espace de temps que la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout a établi de prudent, dont il est de 3 ans, selon le prévu dans son Article XII.

Le principe précédent de délégation de fonctions reste parfaitement mis en évidence dans l'Article XIV, littéral (a) de la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, où l'on poursuit: Le Comité Mondial du Scoutisme agira au nom de la Conférence Mondiale du Scoutisme entre ses rendez-vous.

La délégation de fonctions est un mécanisme fondamental dans une organisation, donc, cela réduit les charges de chaque organe et en même temps qui accélère la prise de décisions en garantissant que toutes les tâches soient exécutées, permettant que les efforts de chaque organe se concentre sur les travaux que lui sont propres et de cette manière, assurer l'application de la Mission du Mouvement Scout.

Dans les représentations graphiques de ce document on trouve que dans ses sommets (inférieur et supérieur) apparaissent les leaders de chaque organe, dont on appelle normalement "Des gens de Sommet". Ces gens ont la responsabilité de diriger et de coordonner l'action de chaque organe, ils sont ceux qui doivent veiller au maintien de la bonne gouvernance en observant que se réalisent les fonctions propres de chaque organe, sans les dépasser et encore moins, intervenir dans celles de l'autre organe. Ces gens de sommet doivent réaliser aussi une autre mission vraiment importante, ils doivent servir de connexion

parmi leurs organes respectifs en maintenant la communication, favorisant la coopération et la complémentarité du travail parmi ceux-ci, dans le respect des fonctions et du travail de l'autre.

Fondements démocratiques de l'OMMS

Par une révision intégrale de la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout, il est possible d'identifier les régulations et d'extraire les éléments reflétant son caractère démocratique, dont peuvent réaliser la mission de servir de bonnes pratiques, celles qui contribuent à la continuité de l'organisation; ces fondements sont les suivants:

- **Participation:** L'OMMS se caractérise par être une organisation démocratique, pour cela ses décisions sont prises en consensus, comme il est établi dans la Constitution de l'Organisation Mondiale du Mouvement Scout (Constitution de l'OMMS, Article IX).
- **Inclusion:** Tous les membres de l'Organisation ont les mêmes droits et devoirs (Constitution de l'OMMS, Article VII).
- **Alternance dans l'exercice du pouvoir:** Les membres élus de l'organe directeur ne peuvent rester plus de deux périodes consécutives, en même temps, toutes les OSN peuvent postuler des candidats pour y être élus (Constitution de l'OMMS, Article XIII alinéa 2 littéral a).
- **Transparence:** Ses organes doivent rendre comptes devant tous ses membres dans la Conférence Mondiale du Scoutisme devant tous ses membres. (Constitution de l'OMMS, Article X littéral e).
- **Délégation de fonctions:** L'organisation est composée de divers organes et y délègue des fonctions pour arriver à son but (Constitution de l'OMMS, Articles IX, XIII y XVII).

Principes de gouvernance à l'OMMS

Les principes sont la base d'idéaux que les personnes ou les institutions ont et qui déterminent comment leurs actions ou comportements seront face aux différentes situations. À l'instar de ce qu'on a fait auparavant pour identifier les fondements démocratiques, grâce à une révision de la Constitution de l'Organisation du Mouvement Scout on a pu identifier les principes y montrés relatifs à sa gouvernance, ces principes sont:

1. L'organisation doit toujours être au service du Mouvement Scout. (Constitution de l'OMMS Article V alinéas 11, évoqué à "l'Unité du Mouvement Scout")
2. La gouvernance dans l'organisation doit être réalisée dans tous les niveaux, à travers des organes différents, en vertu des principes de

-Représentation.

-Délégation.

(Constitution de l'OMMS Article XIV littéral a, évoqué aux "Fonctions du Comité Mondial du Scoutisme")

3. 3) La gouvernance se fait à travers de deux organes séparés:

-Organe directeur.

-Organe exécutif.

(Constitution de l'OMMS dans ses Articles XIII, évoqué à "Composition du Comité Mondial du Scoutisme" et Article XVII, évoqué à "Composition du Bureau Scout Mondial")

4. La légalité du mandat des organes exerçant la gouvernance de l'organisation a deux origines

-De l'organe directeur (élection).

-De l'organe exécutif (désignation).

(Constitution de l'OMMS dans ces Articles XIII alinéas 2, évoqué à "Composition du Comité Mondial du Scoutisme" et Article XIV littéral e, évoqué à "Fonctions du Comité Mondial du Scoutisme")

5. Les organes de prise de décision en matière stratégique et de direction dans l'OMMS et les OSN sont:

- Organes directeurs, c'est-à-dire: Les Conférences Mondiales et Régionales du Scoutisme et les Assemblées ou Conférences Nationales.

- Organes directeurs désignés, dont ils sont: Comités Mondiaux et Régionaux du Scoutisme, et Conseils ou Comités Nationaux.

- Organes exécutifs, dont ils sont: Le Bureau Scout Mondial, les Centres de Soutien Régionaux et les Sièges Nationaux, Directions Exécutives Nationales ou Équipes Stratégiques Nationales.

(Constitution de l'OMMS Article IX alinéas 1, évoqué à "Composition de la Conférence Mondiale du Scoutisme", Article XIII alinéas , évoqué à "Composition du Comité Mondial du Scoutisme" et Article 17 alinéas 1, évoqué à "Composition du Bureau Scout Mondial")

6. L'organe directeur et l'organe exécutif réalisent des fonctions différentes, de manière:

-Collaborative.

-Complémentaire.

-Subordonnée.

(Constitution de l'OMMS dans son Article XIX littéral a, évoqué aux "Fonction du Bureau Scout Mondial")



7. L'organe directeur et l'organe exécutif rendent compte de sa gestion à l'organe duquel son mandat a émané. (Constitution de l'OMMS dans ses Articles X littéral e, évoqué à "Fonctions de la Conférence Mondiale du Scoutisme" et Article XIV littérales u et v, évoqué à "Fonctions du Comité Mondial du Scoutisme")
8. La légitimité du mandat doit être maintenue et préservée au cours de tout l'exercice.

Ce principe, s'il est certain qu'on ne le trouve pas exprimé de manière littérale dans le texte de la Constitution de l'OMMS, il est inhérent au fonctionnement de n'importe quelle institution, donc il est directement évoqué à l'éthique de qui renforcent les fonctions de directeur et exécutives. Ce thème est traité en détail ci-dessous dans la Coda.

Coda: Légalité et Légitimité

Principe de légalité dans la bonne gouvernance.

Les organes directeurs et les équipes exécutives nationaux peuvent seulement réaliser ces fonctions pour lesquelles ils ont été explicitement habilités par le cadre réglementaire en vigueur.

Principe de légitimité dans la bonne gouvernance.

Toutes les actes des organes directeurs et des équipes exécutives nationales doivent être dirigées pour et considérer, très spécialement à tout moment, la défense des intéressés de l'institution en garantissant son séjour dans le temps.

Les organes de l'institution doivent veiller en permanence pour que leurs actions soient légales et en même temps légitimes; même si toutes les autorités élues et celles qui agissent par délégation, commencent leur gestion de manière légale, ce qui les justifie c'est l'exercice adéquat de leurs fonctions, la légitimité est un attribut qu'on doit en prendre soin et maintenir au cours de son exercice.

S'il est certain que la légalité d'un ou de plusieurs actes peut être remise en question et scrutée, il est vrai aussi que cela ne délégitime pas l'organe qui l'a décidée ou exécutée, donc il est possible qu'il n'existe pas une régulation dans laquelle soit fondée ou cautionnée, car aucun cadre réglementaire ne peut contempler tous les possibles scénarios que la réalité pose aux personnes exerçant de fonctions dans les organes directeurs ou exécutifs, toutefois, la perte de légitimité n'est pas passagère ou circonstancielle, elle est définitive, pour cela quand on a vu que la même se produit, les sujets y involués se trouvent dans l'obligation morale de renoncer au poste qu'ils occupent, l'histoire est pleine des exemples de ceci.

La légalité a à voir avec la forme des actes. La légitimité a à voir avec les raisons qui motivent ces actes, dont, à tout moment doivent être liées à la défenses des intérêts de l'institution et à la garantie du séjour de l'institution dans le temps.

Dans ce moment la conjonction des deux principes est centrale comme les éléments pour évaluer les processus décisionnaires dans les organismes directeurs d'une OSN. Tandis que la légalité est évaluée constamment en répondant à la question, Cette décision est-elle cohérente avec le cadre réglementaire interne, propre de l'OSN ou de l'OMMS et externe, cadre légal en vigueur du pays, Constitution Nationale, etc.; la légitimité est évaluée comme un processus en répondant à la question, Les décisions prises par les membres de cet organes sont-elles adéquates, efficaces, correctes dans les fins de l'OSN?

Vu ce qui précède, il est impératif que chacun des actes de l'organe directeur et de l'équipe exécutive soit dans le cadre légal lui-même (légalité) et que pour être pris dans un sens étique préserve sa légitimité.



Bibliographie:

• "Transparencia". En: Significados.com.en:

<https://www.significados.com/transparencia/>

• ¿Qué es gobernanza? ¿y buen gobierno? en:

<https://casaasia.es/governasiaboletin2/3.pdf>

• Gobernanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación en:

<https://scielosp.org/pdf/csp/v22s0/03.pdf>

• Libro Blanco sobre la Gobernanza en:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:l10109>

• Constitution of the World Organization of Scout Movement en:

https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/WOSMconstitutionV2017%20SP%20EN-17111.pdf

• Constitución de la Región Scout Interamericana en:

https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/IARconstitution%20%281%29.pdf



• **Buen Gobierno corporativo = competitividad en:**

<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2011/12/buengobiernocorporativo.pdf>

• **SÁNCHEZ, Arturo Sánchez, et al. Gobernanza del emprendimiento social: especificación de un modelo para el estudio de la innovación local. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, 2017, vol. 51, no 2.**

• **VILLANUEVA, Luis F. Aguilar. Gobernanza y gestión pública. Fondo de cultura Económica, 2015.**

• **ZURBRIGGEN, Cristina. Gobernanza: una mirada desde América Latina. Perfiles latinoamericanos, 2011, vol. 19, no 38, p. 39-64.**



SCOUTS®
Construir un Mundo Mejor



© World Scout Bureau Inc.
MODELO DE GOBERNANZA DE LA
OMMS
Febrero 2020v

Oficina Scout Mundial
Centro de Apoyo Interamérica
Panamá

Edificio 172,
Ciudad del Saber
Ciudad de Panamá
Panamá

Tel.: + 507 317 1158

interamerica@scout.org
scout.org