



El equipo de Caminantes tiene un doble carácter: formal e informal

El sistema de equipos es una forma de organización y aprendizaje sobre la base del método scout, por la cual jóvenes amigos integran en forma libre y con ánimo permanente un pequeño grupo con identidad propia, con el propósito de disfrutar su amistad, apoyarse mutuamente en su desarrollo personal, comprometerse en un proyecto común e interactuar con otros grupos similares.

El equipo es, en primer lugar, “una forma de organización” espontánea. Los estudios sobre las organizaciones definen como “grupo” un conjunto de personas dentro del cual la conducta o el rendimiento de una de ellas está influido por la conducta o el rendimiento de las demás. Se distingue entre grupos *formales* y grupos *informales*.

Grupos *formales* son los creados por decisión de la autoridad de una organización para llevar a cabo objetivos predefinidos por la misma organización con el propósito de alcanzar sus metas.

Grupos *informales*, en cambio, son los que se crean a partir de esfuerzos individuales y se desarrollan alrededor de intereses comunes y de la amistad, más que por un propósito intencionado. Surgen porque sus miembros tienen algo en común.

La diferencia radica en que los formales los crea una organización formal como un medio para conseguir un fin, mientras que los informales son importantes por su propia naturaleza y satisfacen la necesidad asociativa del ser humano.





El equipo de Caminantes, ante todo, es un grupo informal. Es conveniente mantenerle este carácter original. Sin embargo, al constituirlo en un instrumento para lograr propósitos educativos, el método scout lo ha convertido a la vez en “un ámbito de aprendizaje”, con lo cual le ha agregado una faceta formal y lo ha hecho parte de su método educativo.

Es informal, porque resulta del deseo asociativo de los propios jóvenes; y es formal, porque el método espera que contribuya a la formación de sus integrantes mediante su autoeducación. En otras palabras, pudiera decirse que es informal visto desde los jóvenes y es formal desde la perspectiva del educador adulto.

Esta doble faceta le abre al equipo una amplia perspectiva, ya que lo sitúa en un punto de encuentro e integración entre las aspiraciones y necesidades personales de los jóvenes, por una parte, y los fines educativos del Movimiento Scout como organización, por la otra.

Para no desaprovechar esa posición de privilegio, es clave entender que el equipo cumplirá mejor su objetivo como grupo formal en la medida en que se respete su carácter de grupo informal.

El equipo como grupo informal

Organización espontánea,
reunida con ánimo permanente
e identidad propia,
integrada libremente
por un grupo de amigos
para disfrutar su amistad
y apoyarse en su desarrollo personal.

El equipo como grupo formal

Comunidad de aprendizaje
sobre la base del método scout,
por el cual un grupo de jóvenes
emprende acciones conjuntas,
se compromete en proyectos comunes
e interactúa con otros grupos similares
para tareas que interesan a sus miembros.



En la Comunidad de Caminantes coexisten el equipo y los grupos de trabajo



En la edad comprendida entre los 15 y los 18 años la principal motivación de los jóvenes para formar equipo es simplemente “estar juntos”, lo que centra al equipo en sí mismo y en las relaciones interpersonales. Esta tendencia desplaza la realización de tareas que congreguen a todos sus miembros, lo que se acrecentará a medida que se consolidan las diferentes identidades personales. Dependiendo de los proyectos de vida individuales, como es normal, la diversificación de intereses y la dificultad para emprender tareas conjuntas continuará aumentando en la Rama siguiente.

Es así como en el equipo el principal nexo que vincula a los jóvenes es la relación existente entre ellos, la que progresivamente aumenta en profundidad e intensidad. La necesidad que tienen los jóvenes de apoyarse mutuamente y ayudarse a crecer es parte de la informalidad del pequeño grupo, es decir, de los propósitos espontáneos que los llevan a permanecer juntos. En esta edad no hay nada formal en eso: los jóvenes naturalmente se buscan para sentirse apoyados.



De esta manera, cada vez son menos las actividades y los proyectos que los jóvenes emprenden como equipo. Especialmente los proyectos, que al reunir diversas actividades exigen de variados talentos que habitualmente no se reúnen en un mismo equipo.

Es por eso que en la Comunidad de Caminantes, además de los equipos, el método ha creado los *grupos de trabajo*, que están conformados por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad o de distintas Comunidades, a quienes los une fundamentalmente su interés en la tarea a realizar a través de una actividad o de un proyecto. Esta distinción no significa que en el equipo no haya tareas que unan a sus integrantes, pero eso no es lo habitual y generalmente se trata de actividades fijas. Tampoco implica que en el grupo de trabajo no haya relaciones interpersonales, pero en él la orientación primordial es a la tarea.

Como las relaciones en esta edad se concentran de manera selectiva en un grupo reducido de amigos, el equipo tiende a ser estable y permanente. Al mismo tiempo, debido a que los jóvenes necesitan experimentar en diferentes campos como parte de su proceso de búsqueda de la identidad, los grupos de trabajo son esencialmente temporales y se arman y desarman según si se da inicio o término a una actividad o a un proyecto.

Por último, es conveniente destacar que en esta edad el equipo responde más a las características de un grupo informal, en tanto el grupo de trabajo representa más las características de un grupo formal. Esto determina que las funciones que en la Rama Scout estaban unidas en la patrulla, aquí se tienden a separar entre el equipo y los grupos de trabajo.

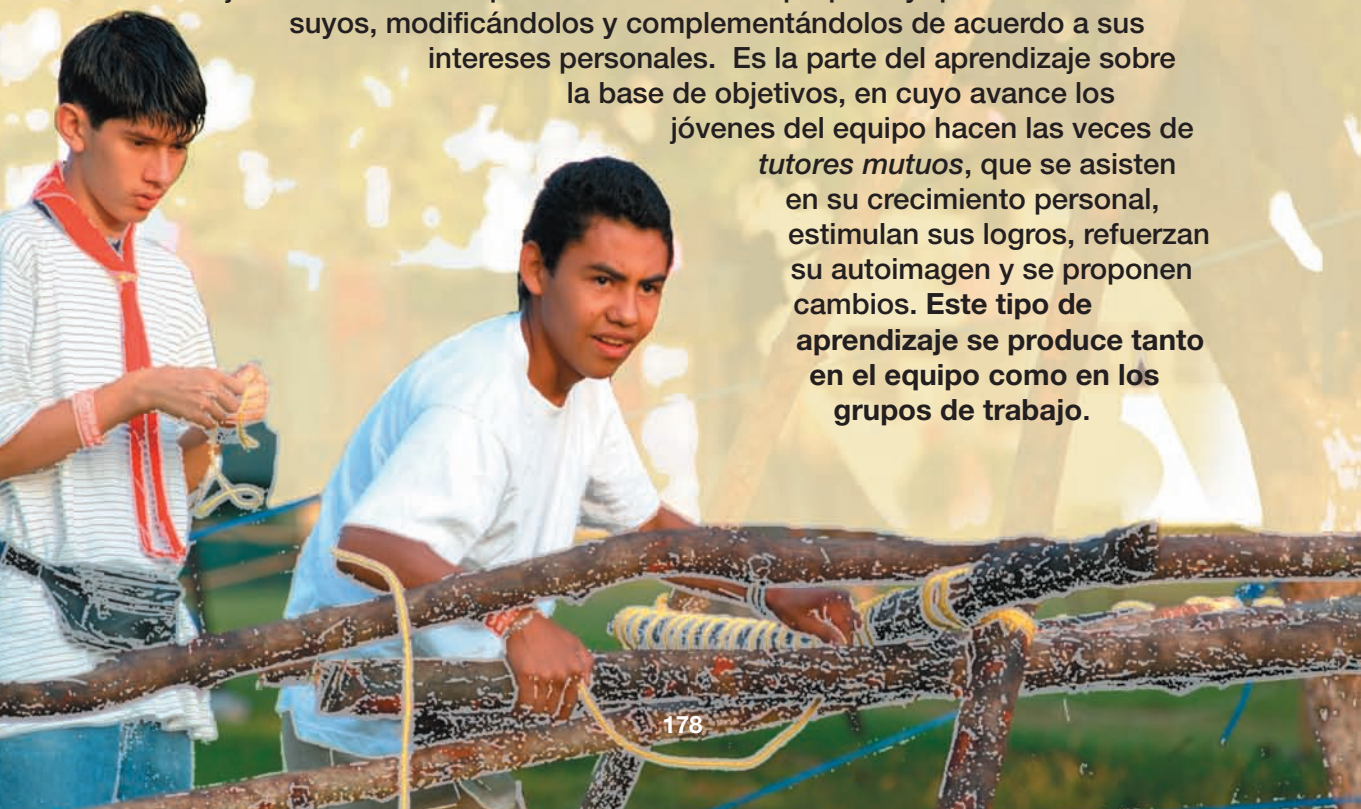




En equipos y grupos de trabajo se aprende a través de la acción

El aprendizaje, tanto en los equipos como en los grupos de trabajo, es esencialmente *activo*, en parte consciente y en parte inconsciente, y se produce fundamentalmente en tres planos:

- A través de la vida en común, compartiendo significados, aprendiendo a mirar e interpretar juntos las cosas que ocurren, transmitiéndose sus sueños, encarnando los valores en la conducta y logrando el diseño y compromiso con un proyecto, que es en parte común y en parte individual. **Este aprendizaje se da más en el equipo**, que cumple un papel de *comunidad de vida* fundada en el afecto común y dentro del marco que ofrecen los valores contenidos en la Ley Scout.
- Por medio de la planificación, ejecución y evaluación de actividades y proyectos. **Este aprendizaje se da más propiamente en el grupo de trabajo**, que opera aquí como una *micro empresa*, imaginando la actividad, diseñándola, adquiriendo las competencias y habilidades técnicas que permiten llevarla a cabo, generando y obteniendo los recursos, acompañando a sus miembros en la realización de la tarea, evaluando los resultados y representándose mutuamente fortalezas, debilidades y errores. El método scout valora los errores como parte del proceso de aprendizaje, ya que no considera que éstos sean descréditos, sino oportunidades de ver lo que se habría podido hacer de modo distinto.
- Las actividades producen experiencias, cuya secuencia y acumulación paulatina permite que los jóvenes logren las conductas previstas en los objetivos educativos que el Movimiento les propone y que ellos han hecho suyos, modificándolos y complementándolos de acuerdo a sus intereses personales. Es la parte del aprendizaje sobre la base de objetivos, en cuyo avance los jóvenes del equipo hacen las veces de *tutores mutuos*, que se asisten en su crecimiento personal, estimulan sus logros, refuerzan su autoimagen y se proponen cambios. **Este tipo de aprendizaje se produce tanto en el equipo como en los grupos de trabajo.**



El equipo de Caminantes



El método scout aprovecha el dinamismo que tienen los grupos informales

Aun cuando los grupos informales no tienen tareas específicas estructuralmente diseñadas, suplen muchas de nuestras necesidades psicológicas más básicas, a tal punto que se convierten en parte integrante de los diferentes contextos en que desarrollamos nuestra vida adulta.



- * Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestras **necesidades de afiliación**, es decir, nuestras necesidades de pertenencia, amistad, apoyo moral y afecto.

El prototipo original de estos grupos, conocido como “grupo primario”, es la familia, que nos proporciona la afiliación básica. Sin embargo, en cualquier edad, seamos jóvenes o adultos, descubrimos que necesitamos grupos de amigos, de compañeros de trabajo, de recreación y muchos otros que satisfacen estas necesidades.

Estos grupos son mucho más determinantes entre 15 y 18 años, en que, en plena adolescencia media, el joven o la joven necesitan sentirse apoyados en sus opciones por aquellos que han elegido como sus amigos o amigas para siempre.

* Son un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro **sentido de identidad y mantener nuestra autoestima**. La familia es el lugar donde se inician estos procesos básicos, pero los grupos se convierten en un refuerzo importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quienes somos, de qué tan valiosos somos y, por consiguiente, qué tan dignos nos sentimos.

* Sirven para **establecer y comprobar la realidad social**. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

A través de las relaciones y del diálogo que se producen en el interior del equipo y de las actividades que se realizan en los grupos de trabajo, los jóvenes desarrollan una forma de participar sin temores e integrarse en el mundo.

* También son útiles para **reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia**. Mientras más personas están a nuestro lado más fuertes nos sentimos y menos ansiedad e inseguridad nos produce el peligro, lo nuevo o lo desconocido. Mucho más aún si, como los jóvenes adolescentes, vivimos una etapa en que estamos creando nuevas modalidades de ajustarnos a la vida.

* Es un medio por el cual sus miembros pueden **resolver sus problemas o enfrentar ciertas tareas que se deben realizar**. El grupo sirve para recoger información, escuchar, ayudar a alguien, tener otras perspectivas y, al momento de decidir hacer algo, distribuir las responsabilidades y apoyar los resultados en los talentos individuales.





El ingreso al equipo es voluntario y la relación determina la conformación de los equipos

Este es un elemento de la esencia de un grupo informal. El hecho de pertenecer o no a un equipo es un acto que depende de la propia elección de un joven o de una joven y de la aceptación del resto de sus integrantes. Sobre todo en esta etapa de la adolescencia, en que al equipo lo une fundamentalmente la relación entre sus integrantes.

La preeminencia de la relación en la conformación del equipo contribuye a que los cambios sean pocos y a que el pequeño grupo tienda a la estabilidad. Por el mismo motivo los equipos que integran una Comunidad suelen ser bastante diferentes entre sí. Esta diferencia

es otro factor que determina

que para la realización de actividades y proyectos se recurra cada vez más a la formación de grupos de trabajo, cuya conformación está determinada por el interés en la tarea común y no por la relación.



El Equipo de dirigentes de la Comunidad debe acostumbrarse a trabajar con jóvenes que enfrentan desafíos que son personales (identidad, liderazgo, competencias), que para apoyarse mutuamente se agrupan por afinidad (equipos) y que para la mayoría de las actividades y proyectos se organizan de acuerdo a la tarea (grupos de trabajo). Esto no da a una Comunidad una imagen uniforme, pero ¡a quién le importa eso! Lo importante es que en su interior se esté dando un fuerte dinamismo manejado por los propios jóvenes. Los dirigentes por su parte se preocupan de mantener *el marco* que permite que funcionen los procesos y que ocurran entre los jóvenes las interrelaciones previstas.

Cuando se crea un nuevo equipo o se inicia una Comunidad a partir de un equipo, lo apropiado es detectar un grupo natural de amigos, dentro o fuera del Grupo Scout, e invitarlos a integrarse o a dar origen a una Comunidad.

Ése es el método ideal para continuar creciendo. Por eso, cuando por distintas circunstancias un equipo ha reducido el número de sus miembros y se hace necesario incorporar a nuevos integrantes, lo normal es que sean los propios jóvenes quienes inviten a otros amigos a incorporarse.

Si los nuevos integrantes provienen de la Unidad del mismo Grupo Scout, debe prepararse el ambiente con anticipación, ya que el paso a la Comunidad puede marcar cambios importantes con relación a los vínculos que los jóvenes traían desde la Unidad. Las situaciones que se pueden presentar son muy variadas, desde Guías de Patrulla que desean continuar juntos, a compañeros de patrulla que desean relacionarse con nuevos amigos o a grupos de amigos que, más allá de las anteriores pertenencias de patrulla, desean aprovechar esta oportunidad para incorporar otros amigos u otras amigas que hasta ese momento no formaban parte del Grupo Scout. Es un proceso de **reconfiguración** basado en los afectos, para el manejo del cual la única regla que se puede dar es el respeto por la relación existente entre los jóvenes y por la negociación que naturalmente se producirá entre ellos y ellas.

Esta “preparación del ambiente” no sólo consiste en la información oportuna que se debe proporcionar a los jóvenes y en el mantenimiento del marco dentro del cual transcurre el proceso, sino también en la previsión que los dirigentes deben hacer de los posibles conflictos y de sus eventuales soluciones. El mayor riesgo de la reconfiguración está en el desencanto que puede originar en algunos jóvenes el hecho de no ser considerados por aquellos con quienes esperaba conformar equipo o, peor aún, en ser marginados de todas las alternativas que se proyectan entre sus compañeros y compañeras. En cualquier caso, salvo incompatibilidades muy severas y generalizadas, nadie que proviene de la Unidad Scout puede quedar al margen, y eso deben saberlo todos con anticipación, para que los propios jóvenes aprendan a prever y manejar el eventual conflicto.

También es difícil la situación de un joven o una joven que proviene de fuera del Grupo Scout y que desea ingresar a la Comunidad sin tener vínculos de amistad con alguno de sus integrantes. En estos casos los dirigentes proveerán iniciativas para que se produzcan vínculos de amistad con algún integrante o equipo de la Comunidad, las que deben operar con anterioridad al ingreso formal. En condiciones habituales este tipo de ingreso es excepcional, pero en fases de desarrollo o crecimiento de la asociación o del respectivo Grupo Scout puede ser frecuente.



Para enfrentar estos casos sería bueno mantener siempre disponibles a jóvenes que puedan servir como tutores temporales, encargados sólo de acoger a postulantes que vienen como caídos de otra galaxia. La labor de estos jóvenes sería propiciar vínculos entre el recién llegado y los demás jóvenes de la Comunidad, ampliando el período introductorio (ver capítulo 7). Esta fase previa es necesaria porque los jóvenes a esta edad hacen amigos con menor rapidez que en las edades anteriores, lo que dificulta la integración. En todo caso, tres condiciones deben reunirse: deseo del interesado, existencia de un vínculo de amistad y aceptación del equipo.

Lo inapropiado, en todos estos casos, sería reestructurar y remendar equipos a iniciativa de los dirigentes, o realizar campañas de incorporación masiva, o “distribuir proporcionalmente” entre los distintos equipos los y las scouts que se incorporan desde la Unidad, o recurrir a métodos de multiplicación celular que arman y desarman equipos cada cierto número de meses. Todos esos hábitos, que de tanto en tanto vemos reaparecer por aquí o por allá, han demostrado ser muy efectivos para destruir el sistema de equipos, quitándole al pequeño grupo su carácter de grupo informal centrado en la relación de amistad que existe entre sus integrantes.



Diferencias entre la PATRULLA SCOUT y el EQUIPO CAMINANTE

PATRULLA

La patrulla es un grupo de amigos orientado a la acción

EQUIPO

El equipo es un grupo de amigos más orientado a la relación

Esto produce consecuencias

Tiene de 5 a 8 integrantes.

Es permanente, pero los cambios son habituales.

Pueden ser verticales u horizontales.

Además de la amistad, su cohesión requiere homogeneidad de intereses.

Todas las actividades de los pequeños grupos son "por patrullas".

Aunque flexible, hay una estructura interna que guarda relación con la identidad de la Patrulla.

Las normas internas crean la "cultura de la patrulla" y están generalmente referidas a su forma de funcionar.

El liderazgo es más permanente y el *Guía de Patrulla*, que personifica los motivos y aspiraciones de los demás jóvenes, es un "iniciador de las acciones" de la Patrulla.

Como existe una relación de amistad, pero no selectiva, los conflictos están más relacionados con el liderazgo, las operaciones y la acción.

La Patrulla tiene varios símbolos concretos de pertenencia.

Tiene de 4 a 6 integrantes.

Es más selectivo y los cambios no son frecuentes.

Tienen tendencia a ser horizontales.

La cohesión se basa fundamentalmente en la profundidad de la relación.

Es usual que algunas actividades y proyectos se realicen "por grupos de trabajo" temporales.

La estructura interna es reducida y no influye en la identidad del Equipo.

Las normas internas tienden a disminuir y la "cultura del equipo" está casi siempre referida a la calidad e intensidad de la relación.

El liderazgo es más rotativo, menos gregario, y el líder es más un coordinador. De ahí su nombre: *Coordinador de Equipo*.

Como hay relaciones más intensas y profundas con amigos más selectivos, suelen aumentar los conflictos de carácter emocional.

El Equipo tiene pocos símbolos de pertenencia y tienden a ser abstractos e implícitos.



Como la relación es determinante, los equipos tienden a ser generacionales

El equipo es un grupo estable con miembros estables, que a través de la vivencia y la acción de sus integrantes construye una historia, establece tradiciones, pone en común su compromiso y adquiere un estilo propio. Esta relación entre sus integrantes determina que el equipo tienda a ser *horizontal*, esto es, de edades relativamente similares. También determina que una vez que un equipo se conforma la incorporación de nuevos miembros sea poco frecuente.

Esta característica produce una diferencia importante con la patrulla scout, la que generalmente es *vertical*, esto es, integra a jóvenes de las diversas edades que comprende la etapa scout. Esto hace que la patrulla esté siempre en la Unidad Scout y sea una estructura por la cual “pasan” las diferentes generaciones de scouts. Es de la esencia de la patrulla la incorporación de jóvenes en las edades menores en la medida que otros egresan en las edades mayores. En el equipo de caminantes en cambio, al ser sus integrantes de edades similares, el equipo como un todo generalmente “pasa por la Comunidad” y sale de ella coincidiendo con el crecimiento de sus integrantes.



Entre 4 y 6 integrantes

No existe un “número ideal” de integrantes del equipo, pero es recomendable que no sea inferior a 4 ni superior a 6. No obstante, el mejor número es el número de integrantes que tiene el grupo de amigos que ha decidido funcionar como equipo. Los equipos no funcionan mejor o peor dependiendo del número de sus miembros, sino de su cohesión interna.



La cohesión interna depende de la calidad de la relación, de la trayectoria común y de los valores compartidos

La estabilidad del grupo de amigos depende de la calidad de la relación entre los jóvenes. Una relación profunda e intensa determina que el pequeño grupo permanezca unido y sus miembros superen los obstáculos que podrían separarlos. La relación hace que los jóvenes se sientan atraídos entre sí y deseen prolongar su equipo en el espacio y el tiempo: “amigos más allá de los scouts y para toda la vida”. Si esa ecuación cambia, la cohesión se afecta.

Contribuye también a su cohesión y estabilidad que los jóvenes tengan una cierta *trayectoria personal común* y un consenso mínimo en torno a *los valores* que los orientan como personas. Si bien la trayectoria de cada uno es un dato inmodificable, el consenso en torno a valores es algo que se adquiere a través de la *vida de grupo*. No obstante, a esta altura de su adolescencia y siendo amigos, es probable que este consenso preexista o se haya creado rápidamente entre ellos, aunque no se debe olvidar que es frecuente que entreguemos afecto y seamos amigos de personas muy distintas de nosotros. Si bien estos dos factores no son determinantes, su ausencia puede hacer más lenta o difícil la comunicación y el apoyo mutuo dentro del equipo.



La estructura interna es flexible

En todos los equipos existe un tipo de estructura interna natural que evoluciona continuamente. Los jóvenes se diferencian en experiencia, en temperamento y todos llegan a ocupar y a acomodar distintas posiciones en el grupo a medida que se conocen y crecen.

El modelo de relación que existe entre las distintas posiciones constituye la estructura del pequeño grupo. Cualquier proposición de estructura proveniente del exterior, ya sea de la voluntad de los dirigentes, de la “tradicción” o de las normas institucionales, debe ser flexible y respetar siempre esta realidad propia de los grupos informales, de manera que cada equipo la pueda utilizar o adaptar según su estructura natural lo permita.



Mientras menos rígida sea la estructura formal propuesta desde la Comunidad, más se protegerá el carácter de grupo informal del equipo. Y ya sabemos que mientras más se proteja al equipo como grupo informal de amigos, mejor cumplirá la misión que el método le ha asignado como comunidad de aprendizaje.



El equipo tiene una sola estructura formal: el Consejo de Equipo

El Consejo de Equipo se recomienda como una instancia formal de toma de decisiones, en la que participan todos los miembros bajo la presidencia del Coordinador de Equipo. Sus reuniones pueden realizarse cada vez que el equipo lo estime necesario, sin que su excesiva frecuencia lo convierta en la reunión habitual de equipo, que es más bien de carácter operacional. Las reuniones ordinarias de los equipos se diferencian del Consejo por la materia tratada, por la trascendencia de las decisiones adoptadas y por la formalidad del encuentro.

En consecuencia, los asuntos que se analizan en el Consejo deben ser relevantes, tales como:

- Aprobación de las actividades del equipo y de las que propondrá para ser realizadas por la Comunidad durante un ciclo de programa.
- Decisión sobre la constitución de grupos de trabajo y su participación en ellos.
- Evaluación de las actividades de larga duración y de la progresión personal de sus integrantes.
 - Elección del Coordinador de Equipo.
 - Determinación, asignación y evaluación del desempeño de cargos y tareas en el equipo.
 - Administración de los recursos del equipo.
 - Determinación sobre si el equipo será mixto u homogéneo en cuanto al sexo de sus integrantes.

