



Tener tiempo y comprometerse por un período determinado

Lo primero que debe tener claro un adulto o joven adulto que desea desempeñarse en una Comunidad de Caminantes es que las tareas que asume requieren que disponga de tiempo. Un tiempo generoso en cantidad y calidad, que permita rendir lo mejor de sí mismo, sin tener la mente puesta en otra cosa, cumplir a medias, andar siempre atrasado o hacer las cosas improvisadamente o con precipitación.



La cantidad de tiempo necesario es variable y depende del tamaño de la Comunidad, del número de dirigentes que forman el Equipo y de la intensidad del plan puesto en marcha. En todo caso, considerando las reuniones, las actividades, el seguimiento de la progresión personal y las tareas de organización, el tiempo promedio que se necesita no bajará de 6 a 8 horas semanales. Esto puede parecer mucho, pero la experiencia enseña que disponer de ellas es sólo una cuestión de organización y optimización del tiempo libre.

Por otra parte, la política de recursos humanos del Movimiento recomienda que un dirigente se comprometa a servir el cargo que ha asumido por un período previamente establecido, idealmente por 3 años. Esto dará continuidad al trabajo común, se apreciarán resultados y se acompañará de mejor forma el crecimiento personal de aquellos jóvenes cuyo desarrollo se sigue y evalúa. En el plano personal, permitirá “crecer en el cargo” y disfrutar haciéndolo cada vez mejor. Un equipo de dirigentes relativamente estable da estabilidad a la Comunidad. Los cambios continuos de dirigentes imposibilitan un trabajo serio y productivo.



Participar activamente en la comunidad

Los pequeños grupos no aprenden en el aislamiento, por lo que el método scout les propone que actúen integrados en su comunidad cercana e interesados en la comunidad lejana, el mundo global en que hoy vivimos.

Los dirigentes que sirven de modelo a esos grupos tienen que ser un testimonio de esa propuesta. ¿Cómo suscitar en los jóvenes su interés en el mundo e invitarlos a ocupar un espacio constructivo en la sociedad, si los dirigentes no están ellos mismos insertos de manera activa en la comunidad? Así como no contribuyen al Movimiento personas que sin haber alcanzado su madurez, utilizan su liderazgo scout como una forma de compensar frustraciones personales no resueltas; tampoco sirven quienes no tienen un compromiso con la vida de la sociedad. Mucho menos aquellos que carecen de una inserción social clara, por modesta que ésta sea, y que dan la sensación de querer escapar de sus responsabilidades refugiándose en el ambiente protegido del Movimiento Scout.



Tener voluntad de aprender y crecer como persona

En un sistema centrado en el aprendizaje, como es el caso del método scout, aquellos que lo aplican deben ser los primeros en demostrar su disposición a aprender continuamente. Afortunadamente nunca terminamos de aprender y todo en la vida es una oportunidad para hacerlo, por lo que nuestro aprendizaje depende mucho de nuestra voluntad de aprender, desaprender y reaprender continuamente, reflexionando con autocrítica sobre nuestra labor.

La *actitud* de aprendizaje forma progresivamente la *capacidad educativa*, que se refleja no sólo en la información que manejamos, sino también en nuestra habilidad para compartir significados, saber escuchar, conducir procesos y hacer bien las cosas. Y no sólo crecer en la función, sino también desarrollarse como persona, para bien de los jóvenes y de sí mismo.

Este perfeccionamiento continuo se obtiene siendo un aprendiz de los propios jóvenes, de otros dirigentes, de los padres, del sistema de formación de la Asociación, de la comunidad, de los hechos sociales, de lo que se lee y de todas las experiencias que se viven.

Establecer relaciones empáticas



La *empatía* es la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona y así comprenderlos y comprenderla, “poniéndose en su lugar”.

Un tipo de relación basado en la empatía supone ante todo silencio interior, tiempo y disposición para escuchar. También madurez y equilibrio personal para entender y valorar lo que se está escuchando. Requiere capacidad para observar, y sobre todo, control de la ansiedad, dejando que el otro tome la iniciativa.

La empatía con los jóvenes requiere también la capacidad de asombrarse con ellos, entusiasmarse con sus proyectos y “entrar en la aventura”, identificándose y disfrutando el ambiente de exploración y descubrimiento con que hemos contagiado la atmósfera de la Comunidad. Hay que tener esta capacidad para jugar manteniéndose siempre adulto, sin confundirse con los jóvenes: el dirigente, metido en la aventura, revela a los jóvenes lo que a ellos solos les permanecería oculto.

Exige igualmente la sabiduría de dejar que los jóvenes se tomen el tiempo que necesitan para avanzar. Hay que resistir la tendencia a la frustración, al fracaso y a la agresividad, estando dispuestos a recomenzar y reintentar una y otra vez. Como repetiremos varias veces, hay que saber *desaparecer* cuando no se es necesario y estar listo para *reaparecer* en el momento oportuno.



Conocer a los jóvenes

El conocimiento de los jóvenes debe comprender dos aspectos: por una parte, las características generales de los jóvenes en la adolescencia media, de ambos sexos, en todos los aspectos de su personalidad; y por otra, la personal e irreplicable forma de ser de cada joven, la que depende de innumerables factores que provienen de su naturaleza, de su familia, del ambiente en que actúa y de su historia personal.





Saber apoyar a otra persona para que crezca

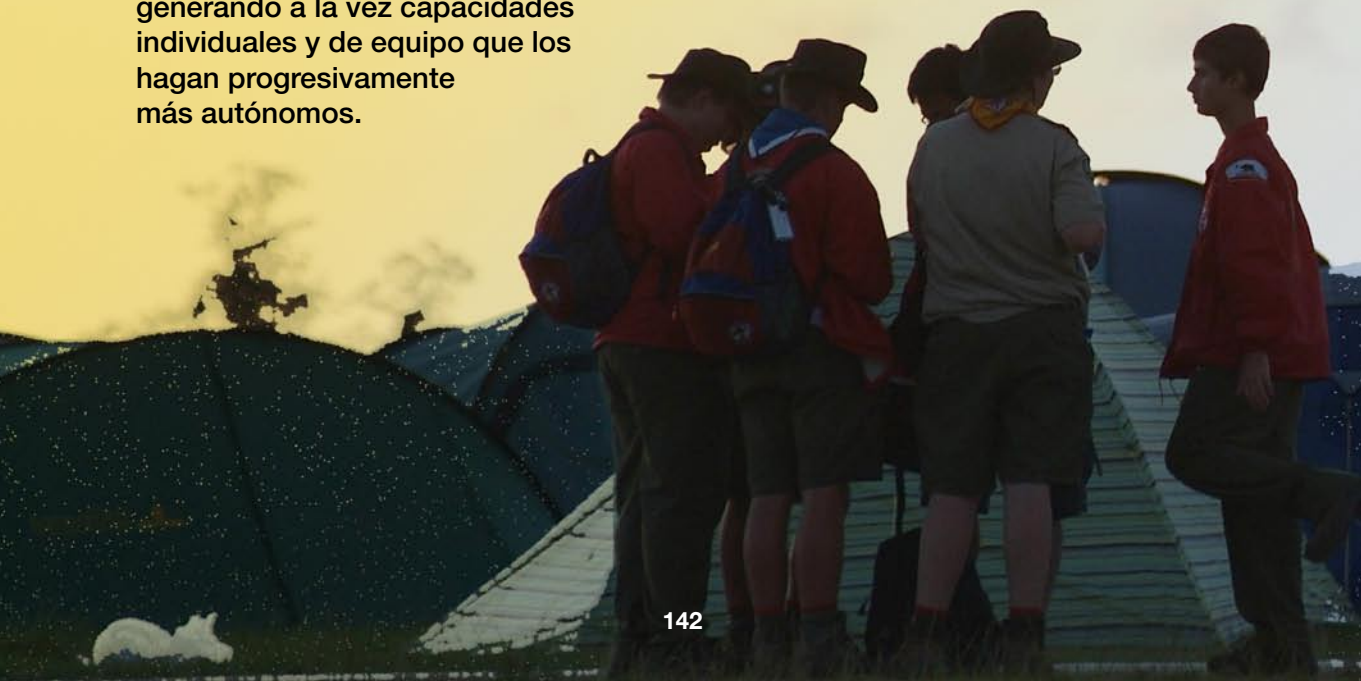
Como ocurre con todas las personas, las actividades que desarrollan los jóvenes producen en ellos experiencias personales. De un modo paulatino, secuencial y acumulativo, estas experiencias los conducen al logro de sus objetivos educativos. Pero este proceso no opera de manera automática ni inconsciente. El joven necesita del diálogo, la compañía y el apoyo de su grupo de pares, de su familia y de sus dirigentes scouts.

Esto supone en el líder una cierta capacidad para ayudar a los jóvenes en varias tareas tales como fijarse objetivos personales, desplegar esfuerzos constantes para lograrlos, saber admitir y reconocer carencias y avances, tener tolerancia al fracaso, voluntad de recomenzar y muchas otras. En una palabra, disponer de ciertas actitudes y competencias que lo habilitan para que el joven o la joven lo reconozcan y acepten como un interlocutor válido de su crecimiento personal. Como se puede apreciar, una vez más aparece la necesidad del desarrollo personal del dirigente.

Saber conducir y evaluar actividades



Cuando hablamos del dirigente como motivador dijimos que éste debía promover la iniciativa de los jóvenes para generar actividades. Agreguemos que también debe poseer la habilidad para conducir actividades de jóvenes y evaluarlas con ellos. Esto agrega a las capacidades de animación las de organización y análisis. Lo particular en este caso es que no sólo se necesitan estas habilidades, sino también la destreza adicional de saber cómo ayudar a otros a que se organicen y aprendan a ejecutar y evaluar por sí mismos. Esto implica aprender a sostener el esfuerzo de los jóvenes generando a la vez capacidades individuales y de equipo que los hagan progresivamente más autónomos.



Hacer equipo



Un equipo es un grupo en que la conducta y el rendimiento de una persona están influidos por la conducta y el rendimiento de los demás. Cuando dos o más unen sus esfuerzos se produce *sinergia*, es decir, se potencia el rendimiento, obteniéndose un resultado superior a la suma de los rendimientos individuales.

Todo el método scout está cruzado transversalmente por la dinámica de los equipos. De ahí que un dirigente scout debe ser capaz de trabajar con otros, aportando sus talentos personales y aceptando y valorando los aportes que los demás hacen.

Trabajar en equipo no sólo es trabajar junto a otros, sino “integrado” con otros, lo que supone condiciones personales para tolerar y manejar la divergencia y finalmente hacer converger las ópticas individuales.



Percibir y controlar el riesgo

Como toda empresa humana, las actividades de la Comunidad están expuestas a un cierto riesgo. Más aún en un sistema de confianza, que promueve el aprendizaje de los jóvenes facilitando el ejercicio de su libertad. Actuando fuera de sus controles habituales, los jóvenes son más independientes, lo que no significa que tengan la autonomía suficiente para manejar esa independencia. Por otra parte, en aquellas situaciones en que pudiera existir riesgo para la integridad física o la vida, no es posible experimentar con el aprendizaje por ensayo y error.

Los dirigentes scouts deben emplear un tiempo en imaginar y detectar las potenciales situaciones de riesgo que están implícitas en las acciones que se desarrollan, identificando las conductas que minimizan el riesgo y estableciendo claramente los límites. La Comunidad de Caminantes debe ser un espacio donde los bordes estén claramente delimitados, disminuyendo el riesgo al mínimo. Para lograr eso, los dirigentes deben transferir a los jóvenes la capacidad de autopercebir y autocontrolar el riesgo, con respeto absoluto a los límites.

Baden-Powell decía que el papel de un dirigente es “hacer las veces de hermano mayor, esto es, considerar las cosas desde el punto de vista de los jóvenes, guiarlos por el buen sendero, transmitirles entusiasmo”. (*Orientaciones para la tarea del dirigente scout, 1919*).

Es difícil encontrar una imagen mejor que la de un “hermano mayor” para sintetizar el papel educativo de un dirigente scout: motivador de la aventura, testimonio de los valores, compañero en el crecimiento.

Un hermano o hermana mayor vive aventuras con sus hermanos y hermanas menores sin dejar de tener la edad que tiene, sin infantilizarse, con la admirable capacidad de reducir sus propias fuerzas para que el de menor edad desarrolle las suyas. Un hermano mayor siempre quiere lo mejor para sus hermanos, por lo que además de jugar también orienta, protege y corrige sin castigar. Y a un hermano mayor, por el testimonio que entrega, se le admira, se desea vivir aventuras con él, se le quiere, se respeta su palabra y se tiene la confianza de abrirle el corazón.

No debemos olvidar que una Comunidad de Caminantes no es un lugar en que los jóvenes aprenden contenidos o se califica su aprendizaje; para eso ellos van a la escuela. Tampoco es un espacio en que reciben un amor paternal o son acariciados maternalmente; ese es el papel de su hogar. No se entrega instrucción religiosa específica; para eso los jóvenes van a su iglesia. No se desarrollan destrezas físicas competitivas; para eso los jóvenes ingresan a una academia deportiva. Tampoco es una organización en que se practique una disciplina rígida y se aprenda a acatar órdenes; con ese objeto entrarían a una organización militar.

De ahí entonces que Baden-Powell decía que el papel de un dirigente scout no es el de un maestro, ni el de un padre o madre, ni el de un sacerdote, ni el de un entrenador deportivo, ni mucho menos el de un instructor militar. Simplemente, el de un hermano mayor.

Debe advertirse que la responsabilidad de las personas que trabajan con jóvenes no sólo se refiere a su actitud educativa, sino también al cumplimiento de los derechos y deberes que establece la ley.

Aunque la mayoría de edad varía según los diferentes países, en casi todos ellos los Caminantes son legalmente menores de edad que tienen derechos que deben ser respetados. Las personas que por cualquier circunstancia violan esos derechos o actúan con negligencia, deben asumir personalmente la responsabilidad que les corresponde por sus actos. De ahí que los miembros de un equipo de dirigentes deben ser legalmente mayores de edad. Antes de incorporar a una persona en un equipo de dirigentes de jóvenes, debiera comprobarse a su respecto: a) salud mental; b) estabilidad emocional; c) idoneidad moral; d) control de su agresividad; e) ausencia de tendencias autoritarias; y f) trato respetuoso y delicado con las demás personas, especialmente con los jóvenes.

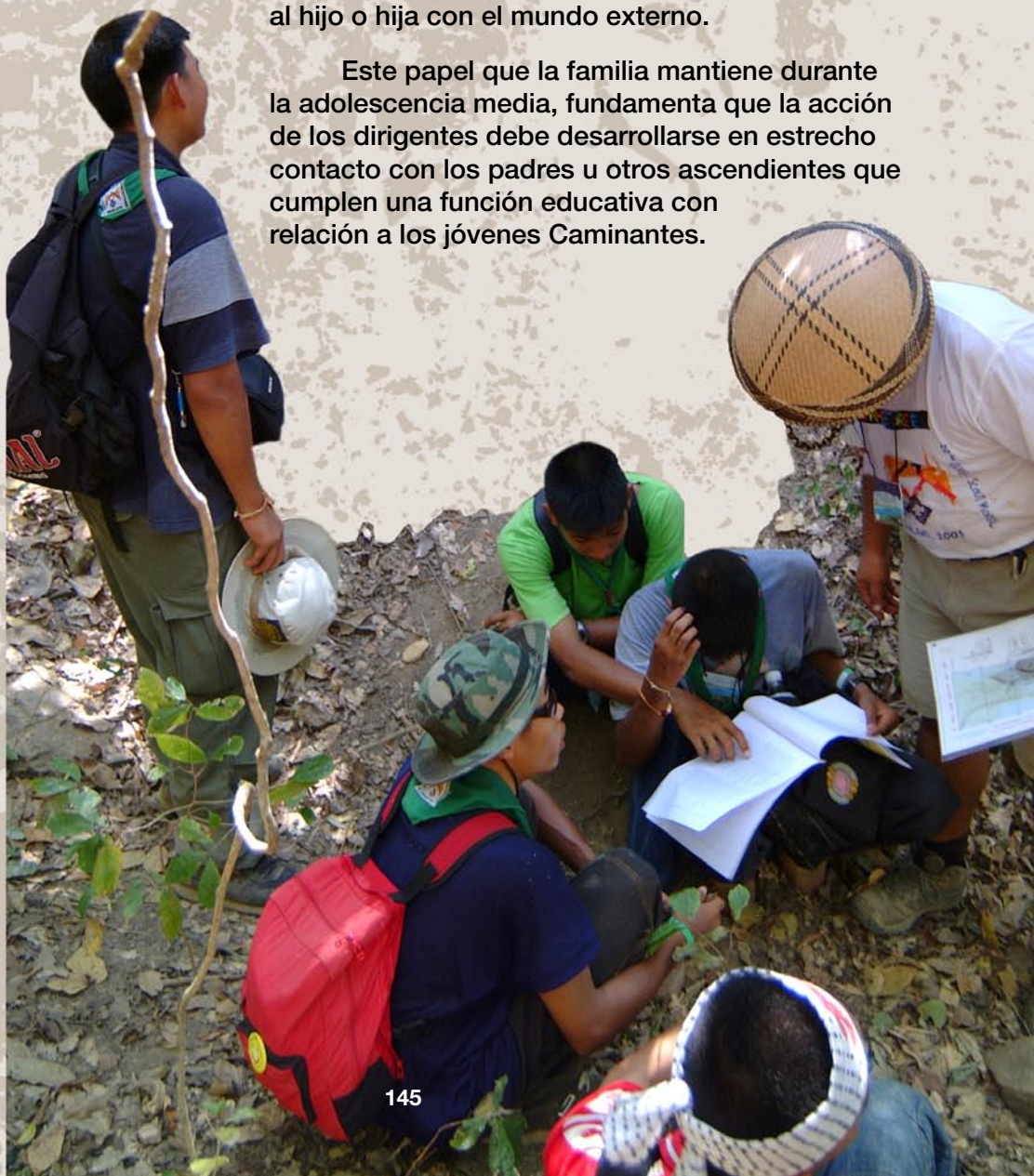
Trabajar en equipo con los padres



No obstante que en el mundo de los adolescentes los pares reemplazan progresivamente a la familia, hemos dicho que nunca se produce la ruptura total. La familia continúa influyendo en la formación y mantiene su carácter de factor protector ante cualquier conducta de riesgo.

La familia aporta *pertenencia y afecto*, dos factores protectores fundamentales. El joven es parte de esa estructura básica y se le reconoce como tal, sin necesidad de afiliación o requisito ninguno; y la familia, salvo situaciones patológicas o daño social muy severo, es el único lugar en que se proporciona al joven un cariño gratuito que no exige a cambio ninguna contrapartida afectiva. Además, la familia continúa satisfaciendo las necesidades básicas, protegiendo la integridad física, promoviendo el desarrollo, transmitiendo valores en forma no verbal y conectando al hijo o hija con el mundo externo.

Este papel que la familia mantiene durante la adolescencia media, fundamenta que la acción de los dirigentes debe desarrollarse en estrecho contacto con los padres u otros ascendientes que cumplen una función educativa con relación a los jóvenes Caminantes.





Los líderes, los padres y la formación de redes



Confiar en la acción conjunta con los padres



En algunos ambientes existe resistencia de los dirigentes a trabajar en contacto con los padres. Esta actitud se apoya en razones tales como la falta de tiempo de los dirigentes, la ausencia de interés de los padres o la tendencia de éstos a intervenir en asuntos que son privativos de los dirigentes. Quienes son reticentes limitan su relación con los padres al envío esporádico de circulares, a la celebración de un par de reuniones anuales y al cobro de cuotas.

Existe una relación inversamente proporcional entre la edad de los dirigentes y su disposición a trabajar con los padres: mientras más joven es el equipo de dirigentes, menos interacción se observa con la familia. Sin embargo, la participación activa de los padres es fundamental en esta edad, por lo que reiteramos la importancia de que el Equipo de dirigentes sea multigeneracional, ya que al existir dirigentes más adultos la vinculación mutua se intensificará.

Este es entonces el primer aspecto a superar: lograr que los dirigentes valoren la importancia de esta tarea, crean en sus resultados y confíen en que las eventuales dificultades pueden ser resueltas.

Validarse ante los padres como agentes educativos



Es habitual en los medios escolares el ausentismo progresivo de los padres a las convocatorias a medida que sus hijos crecen. Su afluencia a las reuniones de curso en la enseñanza básica es muy superior a la asistencia a las mismas reuniones en la enseñanza secundaria. Lo mismo ocurre en el ambiente scout y este inexplicable desinterés es otra dificultad que hay que vencer. Si los padres no demuestran interés en concurrir a la escuela cuando son llamados por profesionales de la educación para asuntos propios de la educación formal, mucho menos lo tendrán cuando la invitación proviene de educadores voluntarios, generalmente jóvenes, para asuntos de la educación no formal. Más aún si tienen del Movimiento una imagen meramente recreativa.

Es necesario entonces validarse ante los padres como agentes educativos, creando conciencia de la importancia que tiene para sus hijos su participación en el Movimiento y especialmente en la Comunidad de Caminantes. ¿Qué hacer para lograrlo? He aquí algunas ideas:

- Mantener comunicaciones frecuentes y relevantes, ya sea personalmente, mediante circulares o a través de correo electrónico. La *frecuencia* demostrará nuestro interés en persistir en el asunto y la *relevancia* les hará ver el significado que la acción de la Comunidad tiene para su hijo o hija. Si el mensaje no es frecuente, el contacto será apreciado como un hecho episódico; y si el contenido no es relevante el efecto será contrario, ya que confirmará su probable impresión de que las actividades scouts sólo son una entretenición. Un boletín periódico puede ser muy interesante, siempre que haya capacidad de mantenerlo, ya que el hecho de discontinuarlo o editarlo esporádicamente puede transformar la iniciativa en una señal negativa.
- Conocer y darse a conocer, lo que se logra básicamente mediante el contacto personal, ya sea en reuniones o en visitas al hogar. Los padres necesitan saber quiénes son estas personas de las cuales su hijo o hija comenta a menudo.
- Realizar actividades útiles o atractivas para los padres, como campamentos padres e hijos de un fin de semana de duración o en que al menos se pernocte; invitaciones a charlas o foros sobre temas de interés para la educación de los jóvenes; actividades en que los padres perciban que el hijo está interesado en su participación, tales como veladas, fogatas, representaciones teatrales, ceremonias de renovación de Promesa o entrega de insignias de etapas, presentación de audiovisuales del último proyecto o campamento y otros similares.
- Mantener el diálogo sobre el avance del hijo o hija en su progresión personal. No se trata de sesiones de alto contenido educativo o psicológico que requieran sesudos análisis. Basta una conversación simple, que ponga el acento en los cambios que se observan y que sirva a los padres para que sepan lo que hacemos, demostrarles el interés personal en su hijo o hija y generar confianza en nuestro trabajo y en nuestro criterio.
- Proporcionar a los padres información útil sobre su tarea como principales educadores de sus hijos. En los cuadros siguientes se ofrecen algunas recomendaciones que pueden ser utilizadas por los dirigentes como apoyo para circulares, presentaciones especiales, diálogos o temas de análisis que se pueden incluir en las reuniones habituales o desarrollar de cualquier otra manera.

Estrategias para padres

Amar y apoyar

No desperdiciar los momentos	<i>en que se pueda expresar de manera genuina afecto, respeto y aprecio por su hijo o hija adolescente.</i>
Reconocer los buenos momentos	<i>que han sido posibles gracias al crecimiento y a la emergente personalidad del hijo o hija.</i>
Esperar un incremento de las críticas	<i>y de las discusiones, y fortalecer las propias habilidades para discutir ideas y desacuerdos de manera que se respete tanto la opinión del hijo o hija como la propia.</i>
Dedicar tiempo sólo a escuchar	<i>lo que piensa y siente acerca de sus miedos, preocupaciones, intereses, ideas, perspectivas, actividades, trabajo, escuela y relaciones.</i>
Tratar a cada hijo o hija como una persona singular,	<i>diferente de sus hermanos o hermanas, de los estereotipos, de la persona que el adolescente era anteriormente y de la persona que uno mismo fue en el pasado.</i>
Apreciar y reconocer,	<i>respecto de cada adolescente, sus nuevas áreas de interés, habilidades, fortalezas y logros, así como los aspectos positivos de la adolescencia en general, tales como su pasión, vitalidad, humor y pensamiento intelectual cada vez más profundo.</i>
Suministrar roles significativos	<i>para los hijos o hijas en la familia, roles que sean verdaderamente útiles e importantes para el bienestar familiar.</i>
Pasar tiempo juntos	<i>uno a uno y también como familia, creando y manteniendo algunas rutinas familiares a la vez que brindando nuevas formas de vincularse mutuamente.</i>

Para su hijo o hija la mayor parte del mundo está cambiando. No deje que su amor sea otra más de esas cosas que cambian.

Acompañar y observar

Seguir la pista de los paraderos de su hijo o hija	<i>y de sus actividades, directa o indirectamente, escuchando, observando y organizando redes con otros que habitualmente entran en contacto con sus hijos adolescentes.</i>
Mantener contacto con otros adultos	<i>que tengan la voluntad y la capacidad de hacerle saber acerca de tendencias positivas o negativas en la conducta de los adolescentes del ambiente de su hijo o hija, tales como vecinos, familiares, líderes religiosos y comunitarios, comerciantes locales, profesores y otros padres.</i>
Participar en las actividades de la escuela	<i>tales como reuniones de padres y profesores, actividades extra programáticas y otras reuniones.</i>
Mantenerse informado de sus progresos	<i>en la escuela y/o en el empleo, así como del nivel y naturaleza de sus actividades externas, tratando de llegar a conocer a los amigos y conocidos del hijo adolescente.</i>
Aprender y estar atento ante señales de alarma	<i>que revelen debilidad en su salud física o mental, así como señales de abuso o de abandono, incluyendo la falta de motivación, pérdida de peso, problemas con la alimentación o el sueño, caída en el desempeño escolar y/o ausencias injustificables, consumo de drogas, distanciamiento de amigos y actividades usuales, promiscuidad, huida del hogar, heridas inexplicables, conflictos serios y persistentes en el hogar o con sus pares o altos niveles de ansiedad o culpa.</i>
Buscar ayuda	<i>ante las señales de alarma mencionadas o ante cualquier otro aspecto de la salud o la conducta del hijo adolescente; consultar con profesores, consejeros, líderes religiosos, médicos, educadores de padres, dirigentes scouts y otros.</i>
Dar seguimiento a las experiencias del hijo adolescente	<i>en ubicaciones y relaciones dentro y fuera del hogar que tuvieran el potencial de desembocar en abusos físicos, sexuales o emocionales, incluyendo las relaciones que involucran figuras parentales, hermanos, pares, asociados, empleados, profesores, consejeros y líderes de actividades.</i>
Evaluar el nivel de desafío	<i>de las actividades propuestas para los adolescentes, tales como los eventos sociales, la exposición a los medios y los empleos temporales o permanentes, evaluando los desafíos en relación con las capacidades del hijo o hija.</i>

**Acompañe y observe las actividades de su hijo o hija.
Todavía puede hacerlo y todavía tiene importancia que lo haga.**

Orientar y fijar límites

Mantener las normas familiares	<i>o las “normas de la casa”, sosteniendo algunas reglas no negociables en torno a aspectos tales como la seguridad y los valores familiares clave, a la vez que se negocian otras normas en torno a asuntos tales como las tareas, los horarios y su contribución al mantenimiento de la casa.</i>
Comunicar las expectativas	<i>y que sean altas pero realistas.</i>
Elegir los temas relevantes que se enfrentarán	<i>e ignorar los asuntos sin importancia a favor de aquellos más profundos, tales como su posición ante el consumo de drogas, el desempeño escolar y la conducta sexual responsable.</i>
Usar la disciplina como herramienta	<i>para enseñar, no para desahogarse o tomar desquite.</i>
Restringir los castigos	<i>a formas que no causen daño físico o emocional.</i>
Renegociar las responsabilidades y privilegios	<i>de acuerdo a las capacidades cambiantes del hijo adolescente, traspasando el control de determinadas áreas al adolescente, con el seguimiento apropiado.</i>

Afloje el control pero no los deje totalmente sueltos.

Ser ejemplo

Dar buen ejemplo	<i>en torno a asumir riesgos, hábitos de salud, control emocional, coherencia de vida.</i>
Expresar las posiciones personales	<i>acerca de asuntos sociales, políticos, morales, espirituales, étnicos o de género.</i>
Dar ejemplo de las relaciones de tipo adulto	<i>que a uno le gustaría que su hijo o hija desarrollara.</i>
Responder las preguntas de los adolescentes	<i>de manera veraz, a la vez que se toma en cuenta su nivel de madurez.</i>
Mantener o establecer tradiciones	<i>incluyendo rituales familiares, culturales y/o religiosos.</i>

Apoyar la educación de los adolescentes	<i>y su capacitación vocacional, incluyendo la participación en las tareas del hogar, en actividades externas y en empleos que desarrollen sus habilidades, intereses y su sentido del valor que esto tiene para la familia y la comunidad.</i>
Ayudar a los adolescentes a obtener información	<i>acerca de opciones y estrategias futuras para su educación, empleo y elección de vocación y estilo de vida.</i>
Dar oportunidades a los adolescentes	<i>para practicar el razonamiento y la toma de decisiones mediante la formulación de preguntas que los estimulen a pensar de manera lógica y a considerar las consecuencias, a la vez que se ofrecen oportunidades seguras para que prueben sus propias ideas y aprendan de sus errores.</i>

Los padres aún son importantes para los adolescentes.

Proveer y promover

Formar redes en la comunidad	<i>así como en las escuelas, familia, organizaciones religiosas y servicios sociales para identificar recursos que puedan suministrar relaciones positivas con adultos y con pares, orientación, capacitación y actividades para su hijo o hija y otros adolescentes.</i>
Tomar las decisiones de manera informada	<i>entre las diversas opciones disponibles en torno a escuelas y programas educativos, teniendo en cuenta aspectos tales como seguridad, clima social, apertura a la diversidad, cohesión comunitaria, oportunidades de relaciones entre pares y con figuras que den ejemplo y, sobre todo, la coherencia entre las prácticas escolares y el estilo de aprendizaje y necesidades del hijo adolescente.</i>
Tomar decisiones igualmente informadas	<i>entre las diversas opciones disponibles en torno a vecindarios, participación comunitaria y programas de jóvenes.</i>
Proveer o promover la obtención del cuidado preventivo de la salud	<i>y tratamiento, incluyendo la atención de trastornos emocionales y eventuales afecciones mentales.</i>
Identificar personas y programas en los cuales apoyarse e informarse	<i>para manejar las responsabilidades parentales y para comprender los desafíos sociales y personales en la crianza de los adolescentes.</i>

No se puede controlar el mundo de los adolescentes, pero sí se puede añadir y restar a ese mundo.

Incorporar a los padres en la vida de la Comunidad



Superada la resistencia de los dirigentes al trabajo con los padres y una vez que ellos se validen como agentes que contribuyen a la educación de sus hijos, el paso siguiente es incorporar a los padres a la vida de la Comunidad. ¿Cómo puede cumplirse esa tarea?

- Proporcionando a los padres *información permanente*, ya sea general sobre la marcha de la Comunidad o específica en relación con su hijo o hija, a lo que ya nos referimos.
- Invitándolos a servir de monitores en el desarrollo de algunas *competencias* que los jóvenes se han propuesto lograr o necesitan adquirir para el desarrollo de sus proyectos.
- Contribuyendo a proporcionar *contactos* para la red de apoyo o para el desarrollo de las iniciativas de los jóvenes. Se trata del “capital social” de relaciones en la comunidad a que nos referimos al hablar de los énfasis educativos en la adolescencia media, y que complementa lo que los dirigentes y la escuela pueden suministrar como recursos, orientación, capacitación y apoyo.
- Invitándolos a asumir *tareas específicas* de carácter temporal, tales como asesorar un grupo de trabajo en una materia de su especialidad profesional, empleo u oficio; obtener equipamiento para un proyecto; organizar una campaña de captación de recursos financieros; introducir una iniciativa ante una autoridad, empresa, servicio estatal, fundación o agencia de desarrollo.
- Asumiendo un *cargo o función* en la estructura que se cree para la acción de los padres, donde se necesitarán cargos permanentes, como llevar las relaciones con la institución que patrocina, administrar los fondos o coordinar una red.

Involucrar a los padres en la acción es la mejor manera que conocemos para romper su desinterés e ir más allá, logrando que hagan suya nuestra misión y nuestra visión. También es la mejor acción que podemos discurrir para que los dirigentes aprendamos a confiar en su aporte.



Fortalecer la acción con una red de apoyo

En varias partes de esta Guía se reitera la idea de “trabajar en red”. ¿Qué entendemos por eso?

Siempre la red ha sido la forma de organización más habitual de la actividad humana a pequeña escala. Todos formamos parte de una pequeña red. Nuestro estudio, nuestro trabajo, nuestra familia, nuestros amigos son, en potencia y en la práctica, nuestras mejores redes de sustento. Lo que ocurre es que la aparición de Internet ha hecho posibles nuevas formas de trabajo y coordinación a gran escala, creando un abanico de posibilidades para conformar redes. Hay *redes de información*, en que varias personas o instituciones intercambian información en un ambiente de cooperación, manteniéndose la red activa en la medida en que la información intercambiada fluya y sea relevante a los propósitos de cada participante. También existen *redes de trabajo*, que constituyen un paso más avanzado y en las cuales el objetivo es la cooperación para la generación de un producto común. Otras redes son *de alianza estratégica*, en que personas animadas por un mismo propósito se unen para llevar a cabo un proyecto específico o varios que les permitan alcanzar ese propósito común.

Para los efectos de la Comunidad de Caminantes, el “trabajo en red” que proponemos es el trabajo sistemático de colaboración y complementación con los recursos del ámbito territorial en que actúa la Comunidad de Caminantes o del más amplio en que se mueven sus dirigentes y padres. Es una *red de contactos* que se materializa en una base de datos personalizada, un conjunto lo más amplio posible de personas conocidas y confiables que están en condiciones de apoyar a la Comunidad en la realización de las actividades y proyectos y, eventualmente, en el refuerzo de las tareas educativas de sus dirigentes. No hay una forma estandarizada de crearla o mantenerla en funcionamiento, por lo que cada Equipo de dirigentes debe diseñarla. Cualquier intento de trabajar en red, desde las más simples hasta las más complejas, se enfrentará siempre al reto de crear un sistema propio, adaptado a cada realidad.





Una red simple, que agrega valor al trabajo

Si bien esta red puede beneficiarse de la comunicación electrónica, no es necesariamente una red virtual. Para administrarla no se requiere más equipamiento que un cuaderno con los datos de los contactos, los probables campos en que pueden apoyar, su historia de interacción con la Comunidad y la mención de los servicios que pueden ser obtenidos por su intermedio. Sin embargo, la red es más que una lista de direcciones. La integran personas que tienen inquietudes e intereses comunes y que se encuentran relacionadas con la Comunidad a través de los jóvenes, sus familiares, los dirigentes o la



institución que la patrocina. Es clave que con estas personas los dirigentes hayan logrado establecer un *sistema de vínculos*, fundado en la relación, en el servicio o en cualquier tipo de interacción que les brinde una recompensa o una satisfacción.

¿Qué valor agrega una red tan simple como ésta?

- Aumenta la disponibilidad de recursos humanos y técnicos, lo que permite proyectar el trabajo por encima de las posibilidades de acción del Equipo de dirigentes con el cual se cuenta.
- Mejora y asegura la calidad de las actividades y proyectos.
- Incrementa la comunicación con colaboradores más allá del ámbito scout.
- Actualiza destrezas y competencias de los dirigentes.
- Acrecienta el reconocimiento de interlocutores válidos y expertos hacia la tarea que desarrolla la Comunidad.
- Sirve de factor protector, porque contribuye a observar y prevenir conductas de riesgo y a apoyar en casos específicos.

Aunque simple, la red hay que mantenerla



Todas las redes, incluso una tan simple como la propuesta, tienden al desgaste. Algunos de los factores que contribuyen al deterioro de la red de contactos pueden ser los siguientes:

- Carencia de objetivo común.
- Escasa o nula participación del contacto en tareas que le permitan percibir su aporte.
- Deficiente canalización de las comunicaciones.
- Ausencia de evaluación, validación o reconocimiento.
- Protagonismo de unos pocos e invisibilidad de la mayoría.
- Metas o expectativas muy altas.
- Disputas y búsqueda de poder.
- Crisis o inestabilidades que afecten a la Comunidad o al Grupo Scout al que pertenece.
- Rotación de dirigentes

Para potenciar la red y minimizar el desgaste, recomendamos poner atención a la conducción, la pertenencia y la comunicación.

Para la *conducción* de la red, sugerimos nombrar entre los dirigentes, los padres o los contactos a alguien que la mantenga en calidad de *administrador*. Este conductor es pieza clave, tanto en la formación como en el mantenimiento de la red. Debe tener visión, estar interesado en el éxito de la Comunidad, tener capacidades que favorezcan la comunicación y tener algo que aportar al objetivo común. No es quien tiene la autoridad, sino quien toma sobre sí la responsabilidad de mantener vinculadas a las personas que forman la red, por lo que da cuenta periódicamente de los resultados, hace emerger el liderazgo de otras personas y no toma por asalto las posiciones de quienes ejercen autoridad.

Para que exista sentido de *pertenencia* las personas miembros de la red tienen que mantenerse vinculadas a la Comunidad mediante actividades o aportes que las hagan sentirse parte. La pertenencia es con relación a la Comunidad, los jóvenes y sus propósitos, no con la red. Incluso, los contactos no necesitan siquiera saber que forman parte de esa red de contactos, la que carece de un sistema de acceso o de membresía formal. Los colaboradores sólo aprecian el vínculo personal y valoran la oportunidad de ser útiles. Para eso hay que requerir sus servicios con cierta frecuencia y hacerlos parte de las oportunidades significativas: ceremonias, aniversarios, fiestas, encuentros abiertos, otros.

La *comunicación* es otro aspecto esencial. El administrador debiera por lo menos editar un boletín periódico distribuido por medio de una lista, que permita a los contactos, familiares, organizaciones locales y dirigentes scouts de su Distrito, mantenerse informados de lo que está pasando. La Comunidad es una organización dinámica, que hace sentir que su existencia enriquece la vida en común y que ésta no sería la misma si la Comunidad desapareciera.

Una red virtual ofrece ventajas



Sin sustituir la red de contactos y con objetivos diferentes, la Comunidad podría también mantener una red virtual, lo que nos obliga a desarrollar algunas consideraciones.

La comunicación en red está muy generalizada y el espacio cibernético nos asombra continuamente con medios cada vez más novedosos que han cambiado nuestra forma de comunicarnos y nos están brindando ventajas incuestionables, pero también tenemos que considerar su uso inadecuado. Mencionemos brevemente sus ventajas, que son muchas:

- Se eliminan las barreras físicas y los problemas de desplazamiento: no es necesario estar en el mismo lugar.
- No se depende de la sincronía de los concurrentes, es decir, no hay que coincidir en el tiempo, por lo que se puede trabajar en distintos rangos horarios, solo o con otros.
- Se supera el aislacionismo y se puede trabajar con grupos más amplios de personas.
- Hay acceso rápido a la información y a fuentes variadas de conocimiento.
- Los temas pueden ser tratados transversalmente, facilitando la cooperación multidisciplinaria.
- Hay aportes de nuevas ideas y se entra en contacto con visiones, realidades y espacios antes desconocidos.
- Se enriquecen los programas.
- Se mezclan los espacios local y global, se produce apertura a la dimensión internacional y se facilita la integración, siempre que ésta no sólo consista en asimilación de lo global y disolución de lo local.
- Hay ahorro de tiempo y reducción de costos.

Desde el punto de vista educativo las nuevas tecnologías facilitan la docencia en línea, pudiendo generarse interesantes programas de educación no formal, como complemento o refuerzo de las actividades cara a cara. Se debe tener presente eso sí que la formación virtual no está conformada sólo por una plataforma tecnológica y que requiere de todo un replanteamiento pedagógico destinado a encontrar una nueva forma de educar. Esto determina que la experiencia debe ser intentada con apoyo educativo de quienes sepan conducir esos programas. Mencionamos esta posibilidad sólo con carácter informativo, ya que ella es más factible a nivel nacional o regional, siendo poco probable, aunque no imposible, que a nivel de un Grupo Scout se reúnan los recursos técnicos y pedagógicos que una iniciativa de este tipo requiere.



El espacio cibernético también presenta desventajas

El fenómeno de las comunicaciones virtuales genera consecuencias éticas, sociales, culturales, económicas y educativas de gran calado. Y la explosión de las nuevas tecnologías, ya no tan nuevas, no ha hecho más que empezar. La mayoría de los analistas y expertos pronostica que aumentará la distancia entre la imparable “evolución” tecnológica y una lenta “revolución” mental, entendiendo ésta como los procesos de adaptación personal y social a los cambios.

Esta disparidad se pone de manifiesto cuando asumimos, cada vez con mayor frecuencia, una posición ambivalente, a la vez de admiración y resignación, hacia ese “tren de alta velocidad” que nos obliga a subirnos y bajarnos constantemente.

Muchas de las consecuencias o desventajas del mundo cibernético provienen desde antes, como el caso del fraude o la pornografía. Las tecnologías sólo han permitido su conocimiento y su expansión a mayor velocidad, lo que en ocasiones ha provocado alarmismo y desconfianza ante los instrumentos tecnológicos que los manifiestan, más que en las personas que los utilizan de manera incorrecta.



Un análisis de todas estas desventajas excedería el propósito de esta Guía. Sin embargo, por sus implicancias educativas en los jóvenes, especialmente en la edad de los Caminantes, mencionaremos algunas que no se pueden descuidar:

- El exceso de facilidad que ofrecen estos medios tiene un efecto multiplicador que consume uno de los bienes más escasos: la atención de las personas y a las personas.
- El antropólogo Ray Birdwhistell, dice que cuando hablamos cara a cara sólo el 35% del significado corresponde a las palabras y que el 65% restante es de tipo no verbal. Entonces... ¿cuántos elementos de la comunicación natural se pierden por los canales alternativos? ¿Estamos actuando sobre las consecuencias que esto produce?
- Otra variable educativa importante, especialmente para quienes trabajamos con jóvenes, es el de las “emociones on-line”. Frente a la pantalla hay mayor autocontrol, las emociones negativas se disfrazan, el entusiasmo y el carisma se diluyen y se abre un mundo de “tele-personalidades” que generalmente no coinciden con las personalidades cara a cara: los tímidos florecen, los desbocados se moderan, la rapidez de respuesta se esconde, las improvisaciones se minimizan y, no pocas veces, las intenciones se ocultan.
- La comunicación electrónica nos obliga a escribir con mayor frecuencia que la habitual y no sabemos cómo afecta a los fundamentos de la sintaxis el manejo por los jóvenes de los “lenguajes sms” u otros modismos similares, y no tenemos forma de corregir los sucesivos tecleos incorrectos a la velocidad de un “chat”, con el consiguiente aumento de la “tolerancia ortográfica”.



- El correo electrónico es una puerta demasiado abierta. No sólo porque entran virus, prácticas comerciales abusivas, fraudes y otros correos no deseados, sino también porque falta un protocolo que impida los excesos entre los propios usuarios previstos: organización del correo, cuándo contestar, cómo cortar, libertad para diseminar direcciones, procedencia del envío de copias y otros.
- Estamos desbordados de información valiosa y no tan valiosa; y una vez que logramos segmentar la no valiosa, nos damos cuenta que seguimos desbordados. Necesitamos habilidades y procesos para gestionar esa información. ¿Qué busco? ¿Con qué control de calidad?
- Una vez que logremos adquirir una cultura del trabajo a distancia, estos medios nos reportarán un notable ahorro de tiempo. Mientras tanto, las nuevas tecnologías nos ocupan mucho tiempo, ya que tratan al tiempo como hemos tratado a la naturaleza, irresponsablemente, creyendo que puede usarse ilimitadamente. Afortunadamente los ecologistas defienden organizadamente a la naturaleza, pero la defensa del tiempo frente a la pantalla es un desafío que cada uno debe enfrentar. Tantos canales de interacción nos producen la sensación de estar sobrepasados y en esas condiciones no siempre se puede marcar el rumbo adecuado y ejecutar con calidad las diferentes actividades.
- El modelo “always on”, siempre conectado, en el trabajo, en la familia, en los viajes, tendrá que tener algún límite. Debemos preguntarnos si tanto activismo cibernético nos dejará espacios para la creatividad, para la originalidad, para el “pensamiento sin interrupción”, para el silencio, para disfrutar emociones cara a cara, para la familia, para la vida personal. Hay mucha información, pero también mucho ruido. También hay más conocimiento, pero, ¿hay más sabiduría?



Nuestra red virtual debe beneficiarse de las ventajas del sistema sin correr sus riesgos

En cuanto a su propósito nuestra red sería básicamente de información o de trabajo en conjunto. En lo que respecta a sus integrantes puede estar formada sólo por dirigentes scouts de un determinado ámbito; por dirigentes, padres y contactos; o por todos ellos más los jóvenes, según el objetivo que se fije la Comunidad o el respectivo Grupo Scout. Como en todos esos casos cumpliría un rol de comunicación educativa, sugerimos crearla en base a los siguientes criterios:

- La red debe ser *focal* (intranet, *vpdn* o privada), que tiene como interlocutores a personas determinadas, conocidas, que se hacen responsables por sus intervenciones y tareas. En las redes abiertas, a veces en forma anónima o encubierta, demasiadas personas que no asumen responsabilidad por lo que dicen, emiten opiniones sin racionalidad alguna, corriendo el riesgo que ante los jóvenes se siembren dudas, se infundan temores, se fijen errores o se promuevan estilos no coincidentes con los valores que estamos procurando que ellos asuman como propios. Más aún cuando se trata de evitar delitos cometidos por polizones cibernéticos. Tengamos siempre presente que nuestra red debe ser un factor protector y no una ocasión de riesgo para los jóvenes.
- Para asegurar el carácter anterior, debe tratarse de una red *formal*, esto es, con una coordinación explícita, responsabilidades concretas y una determinada estructura organizativa. Esto con el objeto de evitar los excesos de las redes informales, en que “se decide” sin que nadie haya tomado decisiones explícitas, ya que se va definiendo una determinada dirección según hacia dónde va la corriente, sólo con la mayor o menor presión o aceptación que generan las opiniones de los integrantes.
- Para asegurar este carácter privado y formal, la red debe contener un *sistema de validación de usuarios*, en que un administrador o servidor habilita para acceder a los diferentes servicios. Nuestra red debe permitir a sus integrantes mirar para afuera, a la vez que impide que cualquiera mire hacia dentro.
- Si tememos que la red que organicemos en base a estos criterios se convierta en una estructura cerrada o burocrática, la podemos enlazar con redes informales abiertas y significativas, pero este enlace debe ser a través del *administrador*, función que debe ser ejercida por una persona con criterio educativo e interiorizada de los objetivos que persigue la iniciativa.

Intencionadamente hemos eludido la entrega de formulaciones concretas para formar esta eventual red, ya que la evolución en esta materia es tan rápida que cualquier intento en este sentido podría quedar obsoleto en el momento mismo en que se publique esta Guía. Aquí lo importante no es la herramienta ni sus menús o procedimientos, sino presentar de manera concisa el conjunto de posibilidades y riesgos que genera una red virtual, y su valoración educativa desde la perspectiva de su uso por los dirigentes como instrumento educativo y de animación del programa.

Pensar la red y darle los soportes técnicos y educativos apropiados, es tarea de cada Equipo de dirigentes enfrentado a su realidad y a sus objetivos y, si se necesita, usando la experticia de su red de contactos. Esta es otra de las tareas de los dirigentes como *diseñadores* de su Comunidad.

Caminantes

El **Equipo**
y la **Comunidad**
de Caminantes

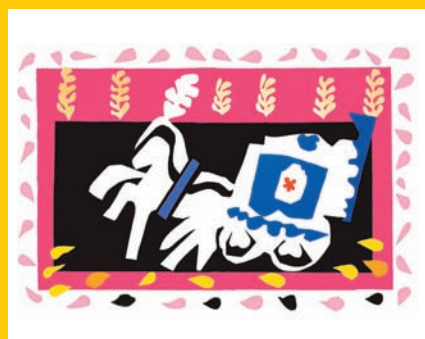
capítulo 5





La pintura de **Henri Matisse** (1869-1954) se sustrae a toda clasificación y a toda escuela, pasando de un estilo a otro con sorprendente libertad. El pintor francés combinó dibujo, color y composición en construcciones equilibradas, puras y serenas, tratando siempre de simplificar la pintura.

Este carromato, de su álbum “Jazz” (1943), nos evoca una alegre travesía, plena de aventura, vida en común y nuevas experiencias, conceptos que sentimos asociados a un equipo de jóvenes amigos que deciden recorrer juntos un camino.



Capítulo 4

El Equipo y la Comunidad de Caminantes

Contenido

El sistema de equipos en la Rama Caminantes	página 163
El Equipo de Caminantes	página 179
El Grupo de Trabajo	página 202
Naturaleza de la Comunidad de Caminantes	página 213
Estructura de la Comunidad de Caminantes	página 221
Identidad de la Comunidad de Caminantes	página 227



El sistema de equipos en la Rama Caminantes



**Como en
todas las Ramas,
el sistema de equipos
es el eje central del método**

La búsqueda de la *identidad personal*, tarea propia de esta edad, conduce a que los jóvenes tomen decisiones cada vez más acordes con sus propios criterios, lo que representa una *individuación* del proceso. Este acento se refuerza en la propuesta simbólica de la Rama, que invita a los jóvenes a “vivir su propia aventura”.



Sin embargo, este énfasis no excluye la *vida de grupo* ni el *sistema de equipos*, que actúan como los ambientes que facilitan la toma de esas opciones personales. La opción es y será individual, pero se genera, se replantea y se consolida en el marco de una atmósfera comunitaria.

En *Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, libro también conocido en español como *Guía para el Jefe de Tropa* (1919), Baden-Powell precisó que “el sistema de equipos es la característica esencial que diferencia a la educación scout de la que ofrecen todas las demás organizaciones similares”. La originalidad del fundador consiste en haber descubierto las oportunidades que los pequeños grupos presentan para el crecimiento personal y el desarrollo de la autonomía de los jóvenes, lo que es igualmente válido entre los 15 y los 18 años, en que el grupo de amigos se mantiene y su composición se hace cada vez más selectiva.



Por un proceso de ensayo y error, el fundador de los scouts había puesto en práctica esta idea durante su carrera militar. En 1907 el sistema de equipos fue probado con jóvenes no militares por el propio Baden-Powell, en el primer campamento, en la isla de Brownsea. Poco después lo desarrolló en el libro *Scouting for boys*, y a partir de ese momento las “patrullas” scouts, y con el tiempo los “equipos” de *Caminantes*, comenzaron a aparecer espontáneamente y a multiplicarse por el mundo entero.

En la actualidad, al igual que en 1907, los jóvenes mantienen su tendencia natural a formar grupos de amigos. Al usar el sistema de equipos como base para la mayor parte de las actividades scouts, el método sólo capitaliza esa tendencia natural. Las posibilidades de éxito en su aplicación son casi totales, siempre que se le utilice apropiadamente, esto es, como una forma de entregar la iniciativa y la responsabilidad a los jóvenes y no como una manera de simplificar la tarea del dirigente scout o subdividir administrativamente una Comunidad. Baden-Powell advirtió sobre estas posibles desviaciones: “...el principal propósito no es precisamente ahorrarle problemas al Responsable de Comunidad, sino ofrecer al joven la ocasión de asumir responsabilidades, dado que éste es el mejor de los medios para desarrollar el carácter”. (*Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, 1919).



El sistema de equipos, bien aplicado, garantiza la participación de los jóvenes

Cuando el sistema de equipos opera plenamente se favorece la expresión de los deseos de los jóvenes, éstos participan en los procesos de toma de decisiones al interior del Movimiento Scout y progresivamente adquieren una *cultura de participación* que luego proyectarán en su vida social.

Debido a que en la adolescencia media los jóvenes tienen una actitud reticente frente a las reglas recibidas, suele desarrollarse una cierta tendencia que postula que en esta edad los equipos debieran ser menos “institucionales” en beneficio de ser más “afectivos”, acentuando en el pequeño grupo el carácter de “amigos que simplemente comparten juntos y se apoyan”, lo que se valora como suficiente. Con frecuencia participan de esta tendencia dirigentes demasiado jóvenes, que aún están muy próximos a su propia adolescencia.

Sin embargo, al debilitarse las funciones del equipo y el rol del líder juvenil dentro de éste, se debilita también el sistema de equipos como *institución* de la pedagogía scout. Su debilitamiento puede a su vez desembocar, sin desearlo, en que el dirigente adulto pase a cubrir el espacio vacío, eliminando el rol que el método asigna a los pares. Esto puede convertir al equipo en un grupo desestructurado de amigos que se reúne en torno a una persona mayor que es el Responsable de Comunidad. Y eso puede ser bueno, pero no es *sistema de equipos*.



El sistema de equipos promueve el ejercicio de un liderazgo ejemplar y transformador

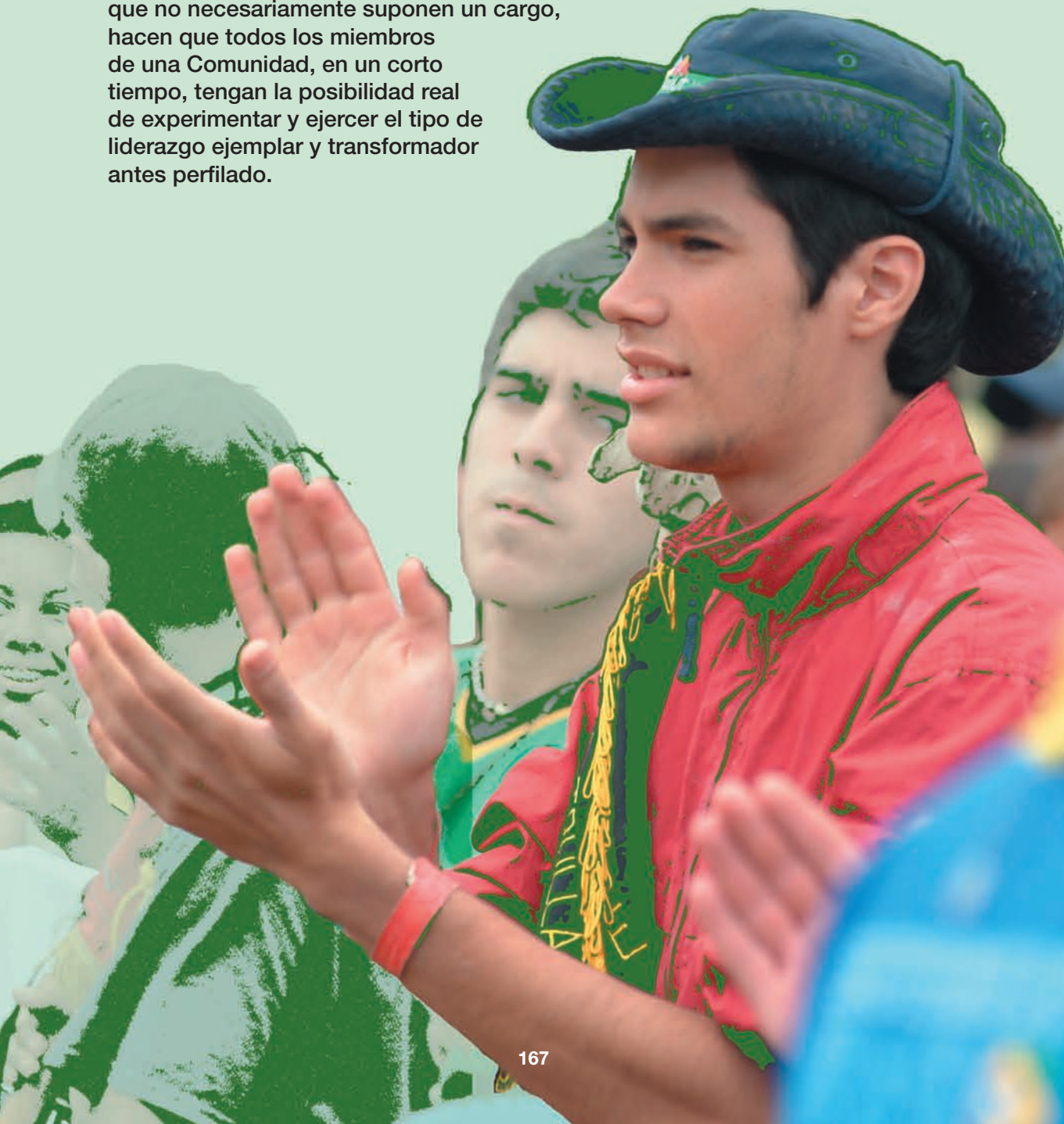
De la infancia a la juventud el sistema de equipos aumenta los estímulos para que la participación de los jóvenes en la toma de decisiones sea cada vez más completa y profunda. Se trata de pasar progresivamente a etapas superiores de la *participación* de los jóvenes, es decir, al *liderazgo* de los jóvenes. Esta evolución es indispensable para una educación de la autonomía, de la responsabilidad social y del aprendizaje de la democracia.

Cuando hablamos de liderazgo nos estamos refiriendo a líderes que corren riesgos, que están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido, que desafían los procesos existentes y generan cambios en el statu quo. Líderes que tienen imágenes y sueños de *lo que podría ser*, que presienten los resultados antes de haber iniciado un proyecto y que son capaces de congregarse en torno a una visión compartida, haciendo del liderazgo un diálogo y no un monólogo. Líderes que consiguen el apoyo de todos aquellos que se necesitan para hacer funcionar un proyecto, logrando que la gente se sienta fuerte, capaz y comprometida, entregando poder y no acaparándolo. Líderes que sirven de modelo, que generan compromiso en los demás a través de su ejemplo personal y de su consagración a la tarea. Líderes que brindan aliento y muestran a las personas que ellas son capaces de triunfar, especialmente cuando les invade el desencanto y la tentación de renunciar.



La formación en los jóvenes, hombres y mujeres, de este tipo de *liderazgo ejemplar y transformador*, es tan importante como la búsqueda de la identidad personal. Es “ejemplar” por cuanto es básicamente un acto de entrega y servicio que motiva en otras personas la voluntad de actuar, sin ningún intento de manipulación; y es “transformador” por cuanto un liderazgo de esta naturaleza está destinado a producir un cambio en la estructura social en que actúa.

La coexistencia en la Comunidad de *equipos y grupos de trabajo*, la posibilidad real que tienen los jóvenes de acceder a la conducción de esos equipos y grupos y el constante desarrollo de tareas innovadoras que no necesariamente suponen un cargo, hacen que todos los miembros de una Comunidad, en un corto tiempo, tengan la posibilidad real de experimentar y ejercer el tipo de liderazgo ejemplar y transformador antes perfilado.





Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar

1 Desafiar el proceso

Los líderes corren riesgos. Los que conducen a otros hacia el éxito buscan y aceptan los desafíos. Cualquiera que sea el desafío, éste siempre implica un cambio en el statu quo. Nada se logra manteniendo las cosas igual. Los líderes son pioneros: están listos para avanzar hacia lo desconocido. Están dispuestos a innovar y a experimentar. No es preciso que ellos mismos sean creadores, sino que sepan reconocer las buenas ideas y darles apoyo. De ahí que sean los primeros en adoptar una innovación. Saben que en eso hay un porcentaje de riesgo y de fracaso, pero de todos modos actúan. Los líderes aprenden conduciendo y aprenden mejor cuando conducen en medio de obstáculos.

2 Inspirar una visión compartida

Los líderes tienen imágenes y sueños de lo que puede ser. Creen en sus sueños y confían en sus capacidades para hacer que ocurran cosas extraordinarias. Tienen una imagen del resultado aún antes de haber iniciado un proyecto. Esta visión clara del futuro es lo que los inspira hacia adelante. Ellos saben que las imágenes que sólo son vistas por los líderes no alcanzan para crear un cambio significativo, por eso están conscientes que deben inspirar una visión compartida y congregar personas en torno a esa visión. Sólo mediante un profundo conocimiento de los sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones y valores de los demás, el líder está en condiciones de conseguir su apoyo. El liderazgo es un diálogo, no un monólogo. Los líderes infunden vida en los sueños de otras personas y les ayudan a ver las emocionantes posibilidades que encierra el futuro.

3 Habilitar a otros para actuar

Los grandes sueños no se convierten en realidades significativas por la acción de un solo líder. El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Los líderes consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que son necesarios para hacer funcionar el proyecto. Ellos posibilitan que otras personas hagan un buen trabajo. Saben que para producir eso las personas necesitan albergar un sentimiento de propiedad. Ellos hacen que la gente se sienta fuerte, capaz y comprometida. Habilitan a otros para actuar, incentivando nuevos liderazgos. No acaparan el poder sino que lo entregan. Cuando las personas tienen más autonomía, más autoridad y más información, es mucho más probable que empleen sus energías para producir resultados extraordinarios. El liderazgo es una relación fundada en la confianza. Sin ella, la gente no acepta correr riesgos. Sin riesgos, no hay cambio. Sin cambio, no hay progreso ni desarrollo.

4 Servir de modelo

Los títulos se otorgan, pero el respeto sólo se gana a través de la propia conducta. Por eso los líderes marchan adelante. Dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas y de su consagración a la tarea. Para servir como modelo defienden sus creencias y tienen creencias que defender. No bastan elocuentes discursos sobre los valores comunes. Sus actos son mucho más importantes que sus palabras. Sin trabajo duro y persistente, es imposible crear un nuevo futuro. Los líderes despliegan esfuerzo y constancia, son competentes y ponen atención a los detalles. Ellos necesitan planes operativos, pero no necesariamente grandes planes estratégicos. Al concentrarse en producir pequeños triunfos generan confianza, de manera que hasta los más grandes desafíos pueden ser enfrentados. Y al hacerlo, refuerzan el compromiso con el futuro a largo plazo.

5 Brindar aliento

Escalar hasta la cima es tarea ardua y larga. La gente se siente fatigada, frustrada y desencantada. Con frecuencia tiene la tentación de renunciar. Es ahí cuando se necesita el líder para brindar aliento y seguir avanzando. Ante un charlatán que sólo alardea, las personas se alejan. Pero los gestos de interés genuino producen alegría y ganas de seguir adelante. El estímulo puede provenir de grandes gestos o de actitudes simples. Lo importante es que muestre a las personas que son capaces de triunfar. Para ello, el reconocimiento y los festejos son algo muy serio. Con ellos, los líderes vinculan visiblemente la recompensa con el desempeño.



Sistema de equipos y liderazgo permiten que los jóvenes desarrollen la resiliencia

Vimos que la resiliencia consistía en la capacidad de una persona o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente de una manera socialmente aceptable, a pesar de las condiciones de vida difíciles. Recordemos que en ella hay 2 componentes: por una parte, la resistencia frente a la posibilidad de destrucción, o sea, la capacidad de proteger la propia identidad bajo presión; y por otra, la capacidad de construir un estilo de vida positivo pese a circunstancias difíciles.

También señalamos que esta capacidad no es “absoluta” ni “estable”, por lo cual los jóvenes nunca son absoluta ni permanentemente resilientes, pudiendo sufrir altibajos dependiendo de los niveles de presión o estrés a que se encuentre expuesta su identidad personal. Se puede decir con más propiedad que una persona “está resiliente” a que “es resiliente”. De ahí que la resiliencia dependa de la capacidad de los jóvenes de ir desarrollando “anticuerpos”, “escudos” o inmunidades que les permitan resistir los daños o los riesgos que encuentran en su camino, creando una percepción optimista sobre las situaciones, generando la capacidad de actuar sobre ellas, atenuando sus efectos negativos y transformándolas en factor de superación. No se trata de alejarse de las situaciones de riesgo de la vida -lo que no siempre es posible ni necesariamente deseable- sino de tener la capacidad de estar preparado para convertir los tropiezos de la vida en oportunidades para el desarrollo personal y para el éxito.

El cotidiano trabajo en equipo y la interrelación con los pares que ofrece el método scout, hacen posible ese espacio en que cada joven es y se siente parte de un proyecto. El joven o la joven que saben que son *parte de un proyecto* que los vincula a otros jóvenes, están más protegidos frente a las conductas de riesgo y pueden desarrollar aquellas inmunidades que les permiten mantenerse resilientes.

La investigadora estadounidense Bonnie Benard ha identificado tres factores claves que producen resiliencia: a) la presencia en la vida del joven de al menos un adulto que le entregue afecto y apoyo; b) la adquisición por parte del joven de expectativas claras y desafiantes; y c) la oferta de posibilidades significativas de participación y contribución social.

Los tres factores antes mencionados, además de otros, son proporcionados a los jóvenes en el Movimiento Scout a través del sistema de equipos, de la práctica del liderazgo que este sistema produce y de los demás componentes de la vida de grupo, entre los que también se encuentra la presencia estimulante del adulto.



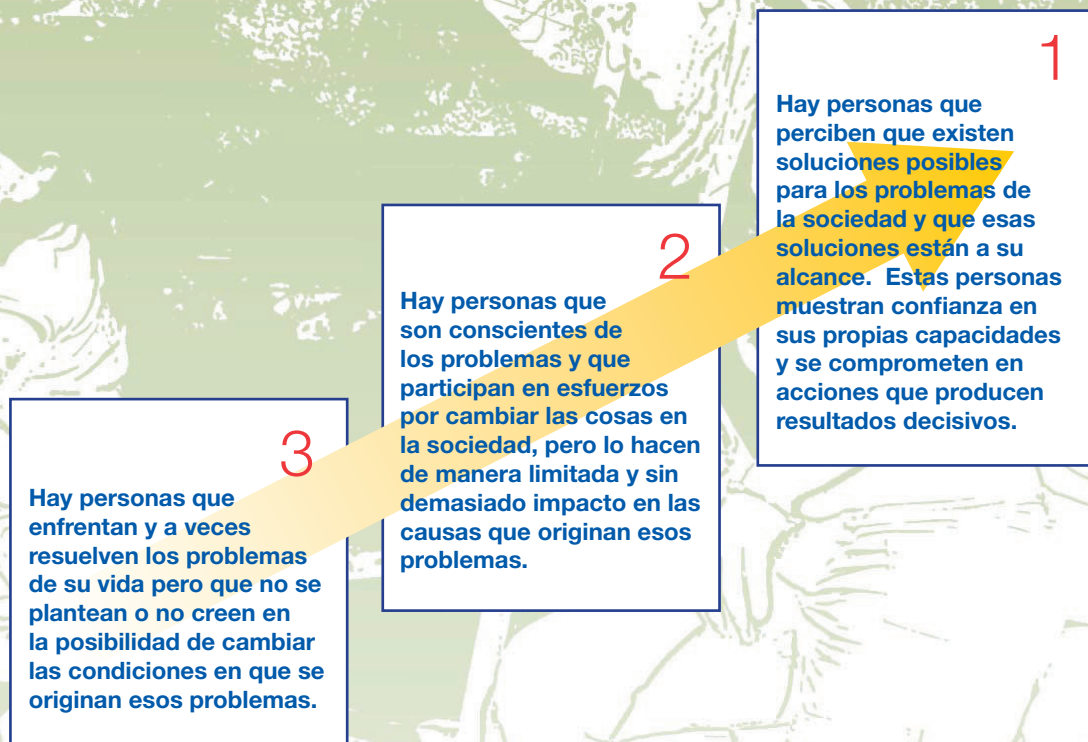
Sistema de equipos y liderazgo contribuyen además a que los jóvenes tomen conciencia del poder que está latente en ellos

El sistema de equipos y la educación para el liderazgo, tal como han sido definidos en los párrafos anteriores, no sólo contribuyen a crear factores de resiliencia, sino también a que los jóvenes adquieran una mayor conciencia de su capacidad personal y comunitaria para operar cambios.

Con relación a esta toma de conciencia, en una comunidad humana pueden distinguirse algunos niveles, como lo explica el gráfico de la página siguiente.



El continuo del cambio



El nivel superior con relación al cambio, o nivel 1, es coincidente con el concepto sociológico que hoy se denomina “empoderamiento”, es decir, la adquisición de poder por parte de un colectivo desfavorecido social y económicamente para que, mediante su autogestión, mejore sus condiciones de vida.

El concepto de empoderamiento se comenzó a discutir a partir de los años 70, con motivo de la autogestión de los recursos políticos, económicos y sociales, como forma de disminuir la pobreza y crear desarrollo sustentable.

El concepto no está referido a un proceso de emancipación individual, sino que alude concretamente a la adquisición de una conciencia colectiva sobre la existencia de un problema de dependencia social y de dominación política y de la posibilidad potencial que existe de actuar sobre él para cambiarlo. El concepto va más allá de la noción de democracia, derechos humanos o participación, e incluye la comprensión sistémica de la realidad en que se vive, de los factores que le dan forma y de las iniciativas posibles para mejorar la propia situación.



Tomar conciencia del poder no es sólo una cuestión de mayor presencia en asambleas. Supone una participación crítica y activa, que incluso es más que ser invitado a un proceso de toma de decisiones. Al existir un mayor poder de parte de quienes con anterioridad no tenían poder, se producirá una transformación en cadena a lo largo de todo el sistema. Es así como se traza un puente entre lo local y lo global, ampliando el contexto en que el individuo está inserto más allá de su familia y de su comunidad cercana.

De ahí que un proceso de empoderamiento comprende varios componentes: a) un aspecto *cognitivo*, que consiste en la toma de conciencia del poder que se tiene y de las posibilidades que existen para desarrollarlo y utilizarlo; b) un aspecto *psicológico*, ligado a los sentimientos de autoestima y autoconfianza necesarios para ejercer ese nuevo poder; c) un aspecto *económico*, que relaciona el nuevo poder con el logro de mejores condiciones de vida y, como consecuencia, la adquisición de mayores posibilidades de desarrollo, autonomía y realización personal; y d) un aspecto *político*, que implica la voluntad de acceder y de lograr la entrega de ese nuevo poder, lo que desarrolla la capacidad del sujeto para convertirse en un agente de cambio social.

La realización de tales procesos se genera y se favorece desde el sistema de equipos postulado por el método scout.