

Proyectos en el área prioritaria

viaje

Fundamento

En la Rama Rover se unen tres elementos que explican e incentivan los proyectos de viaje: a) el método scout, que privilegia la exploración, el descubrimiento y la aventura; b) el carácter internacional del Movimiento Scout, que aproxima razas, pueblos, culturas, países y que promueve las experiencias interculturales; y c) las características de los jóvenes en la adultez emergente, en que abiertos a todas las posibilidades encuentran en la aventura de viajar una manera de estar un poco en todas partes.

Si la aventura está estrechamente ligada al viaje y viceversa, no debe extrañar el entusiasmo que los jóvenes experimentan siempre que surge entre los scouts un proyecto de este tipo, desde los más modestos hasta los más ambiciosos.

Valor educativo

Siempre que su lado turístico pueda ser gobernado, un viaje presenta grandes ventajas educativas para los jóvenes. Señalemos algunas:

- Es una oportunidad para conocer nueva gente, su cultura, sus creencias, sus expectativas, sus comidas, su arte, sus formas de vida, su realidad social, su manera de ver las cosas.
- Como en un viaje no es posible recoger todo lo que hay detrás de lo que está sucediendo, el viajero tiene una cierta virginidad de mirada, que justamente por no estar habituada, puede capturar tantas cosas que los demás, por verlas todos los días, terminan por no ver.
- Aunque la mirada del viajero siempre es un poco irresponsable, porque sabe que partirá y no está involucrado con lo que pasa en ese lugar, la confrontación con lo propio es inevitable y de ella surgirá la crítica o la valoración de lo que se tiene. Ambas son útiles para crecer.
- En un viaje, con sus inevitables descubrimientos, dificultades, sorpresas, nostalgias, cansancios y controversias, los jóvenes tienen reacciones que habitualmente no expresan, lo que permite observar valores y limitaciones antes desconocidos, dando lugar a productivas conversaciones, que no habrían sido posibles en el ambiente habitual.
- Un viaje marca las relaciones entre los jóvenes. A veces consolida las amistades y a veces distancia a los amigos o permite tener nuevos. A veces por un tiempo y otras permanentemente. Pero siempre la relación gana en autenticidad.

Requerimientos

Cuando hablamos de viaje no hablamos de movilizarnos a un sitio en que realizaremos un campamento, por muy largo o lejos que éste sea. Un viaje, en el sentido que le damos para estos efectos, supone un recorrido itinerante que tiene variadas escalas y actividades, en que el encuentro con realidades diferentes es lo esencial. Tampoco es un viaje ir a un Jamboree y volver, a menos que a la ida o a la vuelta se realicen algunas escalas que impliquen un tiempo de descubrimiento igual o superior el invertido en el Jamboree.

Montar un proyecto de viaje de este tipo no es sencillo. Por supuesto que depende de su naturaleza. Un viaje de diez días destinado a recorrer un rincón atractivo del propio país presenta menos dificultades que un viaje de un mes al extranjero. En todo caso, siempre habrá que programar su preparación con tiempo. Antes de programar un viaje ambicioso al extranjero será conveniente organizar uno más sencillo dentro del propio país. Todos los lugares y paisajes tienen algo que decirnos. Y si un paisaje no nos habla o nos habla poco, la culpa es nuestra, que no sabemos verlo o escucharlo.

La preparación y evaluación de un viaje son educativamente tan importantes como su realización. En un viaje intervienen diferentes actores: los jóvenes, sus dirigentes, los padres, terceros que abren puertas, proporcionan contactos y desean escuchar las experiencias.

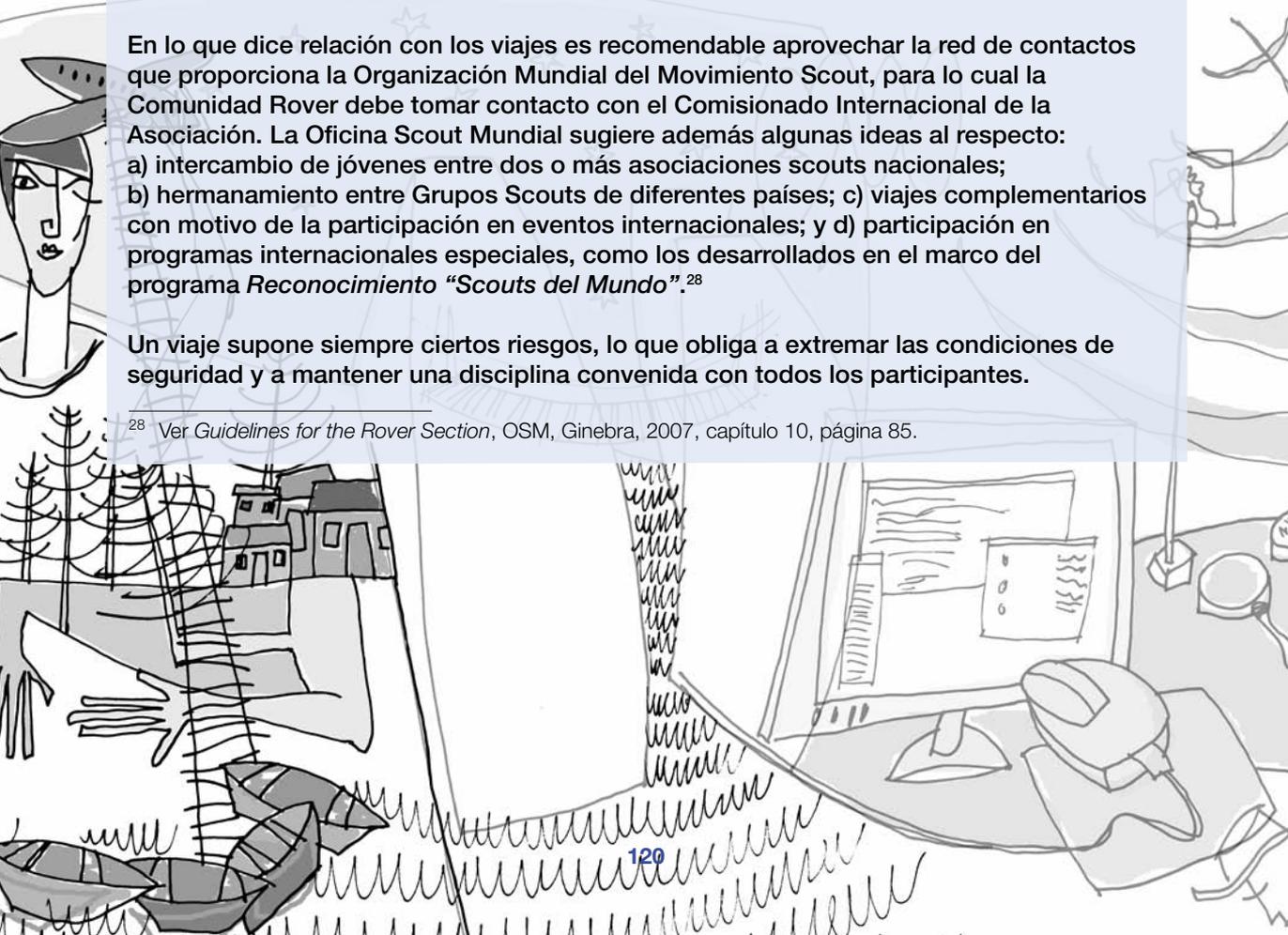
Dependiendo de su magnitud los viajes pueden ser por equipo o por Comunidad. Es poco probable que sea por grupo de trabajo, aunque un viaje de Comunidad exigirá sin duda que se monten diferentes grupos de trabajo.

En lo que dice relación con los viajes es recomendable aprovechar la red de contactos que proporciona la Organización Mundial del Movimiento Scout, para lo cual la Comunidad Rover debe tomar contacto con el Comisionado Internacional de la Asociación. La Oficina Scout Mundial sugiere además algunas ideas al respecto:

- a) intercambio de jóvenes entre dos o más asociaciones scouts nacionales;
- b) hermanamiento entre Grupos Scouts de diferentes países;
- c) viajes complementarios con motivo de la participación en eventos internacionales; y
- d) participación en programas internacionales especiales, como los desarrollados en el marco del programa *Reconocimiento "Scouts del Mundo"*.²⁸

Un viaje supone siempre ciertos riesgos, lo que obliga a extremar las condiciones de seguridad y a mantener una disciplina convenida con todos los participantes.

²⁸ Ver *Guidelines for the Rover Section*, OSM, Ginebra, 2007, capítulo 10, página 85.



Consideraciones comunes a los proyectos en campos prioritarios

- Un proyecto en un campo de acción prioritario debe ser relevante, es decir, por su naturaleza, alcance, duración e impacto debe ser significativo para los jóvenes que participan en él. Se trata de generar experiencias consistentes.
- La relevancia del proyecto no basta y la simple participación tampoco. La participación del joven o de la joven que se evalúa debe además haber sido contribuyente al resultado. Se trata de *una participación significativa en un proyecto relevante*. Tampoco hay que inclinar la balanza en sentido contrario y hacer exigencias desmedidas. Lo recomendable es que las condiciones de satisfacción estén objetivamente formuladas, de común acuerdo, antes del inicio del proyecto.
- Por los motivos anteriores, es probable que la realización de dos o tres proyectos colectivos de este tipo, incluidas las actividades y competencias que conllevan, cubra el programa durante un año calendario. Sugerimos ser cautelosos en este aspecto.
- Un proyecto puede comprender varios campos prioritarios. Es el caso, por ejemplo, de un proyecto de potabilización de agua realizado con la participación de una comunidad rural, el que combina naturaleza y servicio. Esta circunstancia no significa que para los efectos de los proyectos que se deben realizar en estos campos sea necesariamente considerado para los jóvenes como dos proyectos.
- Los proyectos de viaje son los que más se prestan para cubrir varios campos, ya que el viaje puede comprender actividades de naturaleza y servicio, aunque estas actividades no tengan necesariamente la calidad de proyectos. Es altamente improbable que un viaje comprenda un proyecto de trabajo.
- Los proyectos pueden ser colectivos o individuales. La mayoría de las veces los proyectos de trabajo serán individuales.
- La duración de los proyectos variará según su naturaleza.
- Todos los proyectos ofrecerán la oportunidad de adquirir o practicar competencias.



Las competencias

Las competencias contribuyen de manera directa y personal para que mejorando su desempeño el joven concrete su propuesta "**Tengo un proyecto para mi vida**". Como es obvio, tener un proyecto no puede ser sólo un anhelo. Se necesita prepararse para hacer realidad ese anhelo. Lograr progresivamente la capacidad de *ser competente* aproxima a esa realidad.



Las competencias se relacionan con *el desempeño de las personas*

Las competencias son atributos subyacentes de una persona, innatos o adquiridos, que posibilitan una actuación efectiva en el desempeño de una tarea o actividad. Analicemos el alcance de esta definición:

- Que sean *subyacentes* significa que se trata de atributos que están detrás del comportamiento, no necesariamente ocultos pero tampoco perceptibles fácilmente, y que permiten predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y desafíos.
- Estos atributos pueden ser *innatos*, es decir, connaturales a la persona; o también *adquiridos* a través de su formación o de su experiencia.
- Que una actuación sea *efectiva* significa que es capaz de lograr en la realidad y con validez el efecto que se desea.
- Por último, es parte esencial de una competencia el hecho de que ésta se determine en relación con el *desempeño* de una persona para una tarea, función o actividad, especialmente en el campo laboral.

Determinar si una persona es competente no significa estudiar exhaustivamente su perfil físico, psicológico o emocional, sino saber si el conjunto de sus características le permite disponer de las condiciones requeridas para una tarea o un trabajo específicos.

Una competencia es más que una aptitud natural. De hecho, una tendencia natural puede ser anulada o potenciada por la conducta, ya que valores, motivaciones, conocimientos, habilidades y actitudes, reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen en el grado de aprovechamiento de las aptitudes naturales de una persona.

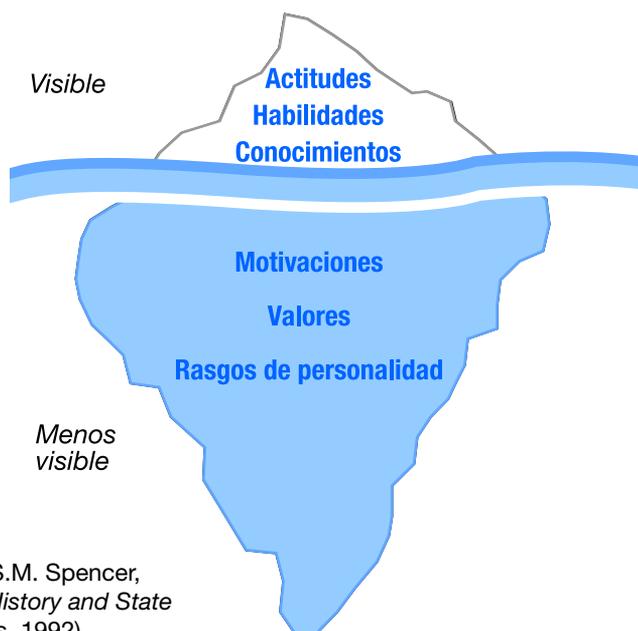
Las competencias *están determinadas en parte por componentes poco visibles*

Como se ha mencionado en el párrafo anterior, una competencia para una determinada tarea es el resultado de la integración en una persona de diferentes características. Algunas de ellas son poco visibles, como los rasgos de personalidad, las motivaciones y los valores:

- Los **rasgos de personalidad** se refieren a las características físicas y psicológicas de la persona, que permiten deducir sus respuestas consistentes en diferentes situaciones. En la mayoría de las competencias la estatura y el peso pueden ser indiferentes, pero no para ser jinete. Tener reflejos rápidos puede que no sea condición importante para elegir a un psiquiatra, pero sí será fundamental para considerar la competencia de un piloto de fórmula uno.
- Las **motivaciones** también determinan el comportamiento, ya que lo orientan y dirigen hacia ciertos objetivos o acciones y lo alejan de otros. Muy distinta será la competencia de una persona para una determinada función si su motivación es *de logro* (interés por hacer algo mejor), o *de poder* (interés constante en obtener y conservar prestigio y reputación), o *de pertenencia* (necesidad de estar con otros). En la competencia de un gerente comercial de una empresa con planes de penetración en nuevos mercados, la motivación de logro será tan determinante como su conocimiento del mercado.
- Los **valores** de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus tareas. Una persona que atribuya a la amabilidad una jerarquía superior entre sus valores, será más competente para desempeñarse en tareas de relaciones públicas que otra que no le asigne igual prioridad a ese valor.

El iceberg de las competencias

Como se muestra gráficamente en el cuadro siguiente, tomado de Spencer & Spencer y modificado por los autores de esta Guía, estas tres características son poco visibles o no visibles. Sin embargo, ellas hacen su trabajo desde el interior de la persona, manifestándose de manera persistente en sus comportamientos.



(L. M. Spencer Jr., D.C. McClelland, S.M. Spencer, *Competency Assessment Methods; History and State of the Art*, Hay/McBer Research Press, 1992).

Conocimientos, habilidades y actitudes también inciden en las competencias

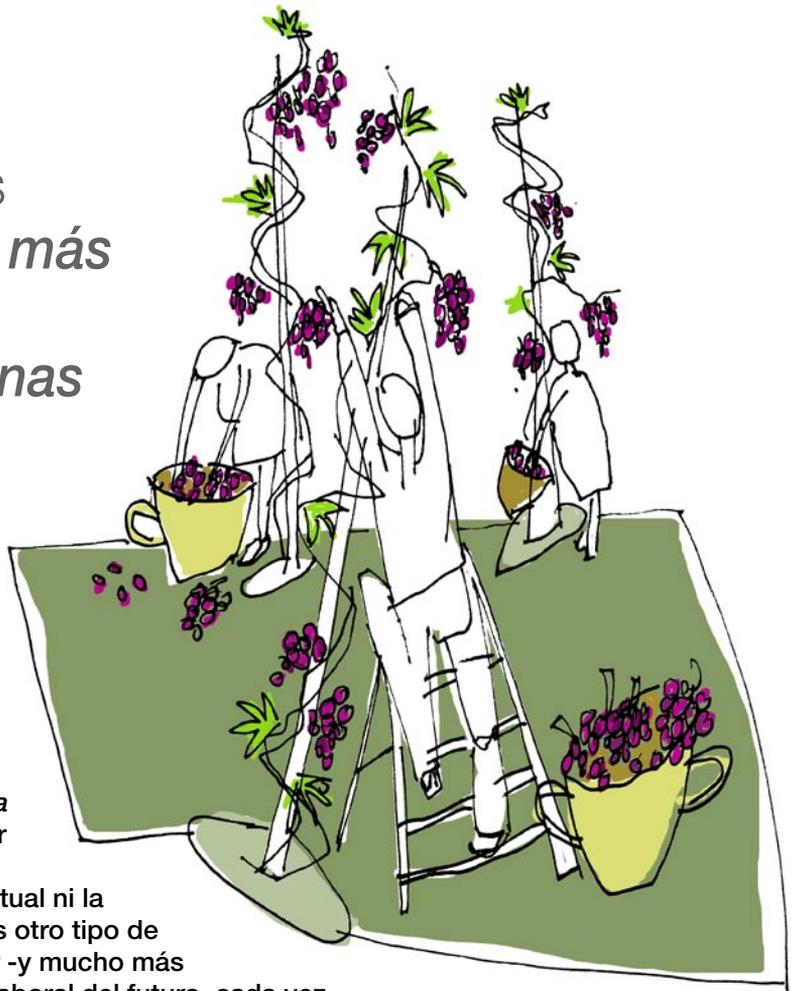
Las competencias están igualmente determinadas por otros componentes de naturaleza más objetiva y visible. Nos referimos a los conocimientos, las habilidades y las actitudes. Antiguamente, los dos primeros eran los únicos que solían considerarse para proyectar el desempeño probable de una persona.

- El **conocimiento** (saber) es la información que una persona posee sobre los asuntos relacionados con la materia propia de la tarea que desempeñará. Este es un componente complejo, ya que no sólo se trata de cantidad o calidad de la información, ni menos de memoria, sino de saber cómo aplicar la información relevante frente a un problema determinado. Las evaluaciones habituales del conocimiento de una persona tienden a medir la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si esa persona es capaz de actuar basada en ese conocimiento. Por ejemplo, la capacidad de elegir el mejor argumento es muy diferente a la aptitud para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. Además, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, pero no lo que realmente hará.
- Las **habilidades** (saber hacer) son destrezas que se poseen para desempeñar una cierta tarea física o mental y que se pueden adquirir mediante el entrenamiento y la experiencia. Un ejemplo típico es la “buena mano” de la cocinera, que le da a un guiso el punto apropiado; o el “buen pulso” del odontólogo, que le permite curar una caries sin dañar el nervio.
- Las **actitudes** (saber ser) son predisposiciones relativamente estables de la conducta que involucran todos los ámbitos o dimensiones de la persona, estabilizando su modo de ser en las relaciones con los demás y con el mundo. Un profesor puede tener un dominio intelectual de la materia que enseña y poseer pericia para comunicar conceptos, pero finalmente no será competente para la tarea si carece de una actitud de respeto hacia sus alumnos y de fomento de sus emergentes capacidades.



Para determinar las competencias *hoy se aprecian más las actitudes y cualidades internas de las personas*

El concepto de competencia está reemplazando la idea tradicional, ampliamente difundida, según la cual el intelecto o la pericia son lo único que importa para un desempeño exitoso. El psicólogo Daniel Goleman, en su difundido libro *La inteligencia emocional en la empresa* (Javier Vergara editor, 1999) indica que “no bastan la excelencia intelectual ni la capacidad técnica; necesitamos otro tipo de habilidades sólo para sobrevivir -y mucho más para prosperar- en el mercado laboral del futuro, cada vez más turbulento. Ahora se vuelven a evaluar cualidades internas tales como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo y la adaptabilidad”.



Esto no es nuevo. También algunos sistemas clásicos se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Lo nuevo son los datos y la velocidad con que han generado cambios. En los últimos años los análisis hechos en múltiples ambientes por gran cantidad de expertos, apuntan a la relevancia que este tipo de cualidades tienen en el rendimiento laboral. A la vez es asombrosa la velocidad con que se aplican las conclusiones que se han derivado de esos datos. Hasta hoy se habla de estas cualidades dándoles una variedad de nombres, tales como “habilidades blandas” o “habilidades suaves”, en contraposición a las “habilidades duras”, que serían las proporcionadas por los conocimientos y las destrezas. Para Goleman “por fin tenemos un conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlos: inteligencia emocional”.

Más allá de los nombres que disputan entre sí sobre la mejor forma de singularizar el concepto, podríamos decir que en todas las competencias hay factores relacionados con el saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (actitudes); como también en todas ellas hay componentes menos visibles que subyacen, como son los rasgos de personalidad, los valores y las motivaciones. Lo que sí puede decirse es que existen competencias que dependen en mayor medida de algunos de sus componentes, pudiendo hablarse de competencias que se relacionan más con el saber y el saber hacer, mientras otras se relacionan mayormente con el saber ser. No obstante, como se dijo, en todas ellas se manifiestan los componentes menos visibles ya aludidos.

El método scout desarrolla las competencias, especialmente las relacionadas con *las actitudes*

A través de la realización de actividades y proyectos, la Comunidad Rover ofrece a los jóvenes oportunidades de adquirir y desarrollar competencias. No es posible llevar a cabo con éxito un proyecto si no se dispone de conocimientos y habilidades que permitan un desempeño apropiado. Cada aspecto o fase de un proyecto es rico en oportunidades para que cada joven adquiera, o se inicie en la adquisición, de una competencia que también responda a su personalidad y a sus motivaciones e intereses.

No obstante lo anterior, la mayor fuente generadora de competencias es el *clima educativo* de la Comunidad Rover. A través de ese ambiente, producido por la aplicación de todos los componentes del método scout, se crea un *campo de aprendizaje* que facilita de manera natural e intensa el desarrollo de los distintos componentes de una competencia.

Esto es particularmente destacable en el caso del desarrollo de competencias relacionadas con las actitudes, especialmente por el componente valórico y motivacional que éstas tienen. Los valores (perfil de egreso, Ley Scout y Compromiso) y las motivaciones (misión y visión), que son componentes intrínsecos de las competencias, son parte del clima en que se desarrollan las actitudes.



El desarrollo de actitudes se favorece asimismo por el testimonio de los dirigentes como modelos y tutores, por la acción de los pares como mentores y mediadores y por el trabajo de los Coordinadores de equipo como inspiradores. Debe agregarse también la acción de los dirigentes motivando en cada joven su interés por el futuro y ayudándole a que lo vea como posible, lo que genera una tensión creativa entre realidad actual y posibilidad futura. Esto favorece fuertemente el interés por adquirir competencias que permitan acceder a ese futuro.

Sin duda que el método scout y la realización de proyectos y actividades impulsa al logro de conocimientos y habilidades, especialmente a través de la acción de los expertos que asesoran actividades y proyectos. Enumerar distintas alternativas sería un trabajo interminable y no tendría mayor sentido, ya que ellas dependen del proyecto o actividad de que se trate.

Pero sí podemos referirnos a las competencias más relacionadas con el saber ser, que son aquellas en las que hoy se pone más énfasis. En el cuadro que sigue se presentan algunos ejemplos de competencias favorecidas por el clima educativo y relacionadas con las actitudes. Como sería imposible enumerarlas todas, señalamos las que nos parecen más evidentes.



Con relación a las competencias *hay similitudes y diferencias entre Caminantes y Rovers*

Entre las Ramas Caminantes y Rover la adquisición de competencias presenta similitudes: a) sustituye a las especialidades de la Rama Scout; b) complementa la progresión personal; c) se vincula con el desempeño; d) se realiza a partir de la elección de los jóvenes; e) procura el dominio de la respectiva competencia; y e) requiere la participación de un experto.

Sin embargo, ambas adquisiciones se diferencian en algunos matices:

Las competencias en la Rama Caminantes	Las competencias en la Rama Rover
<ul style="list-style-type: none">• Tienen un cierto carácter exploratorio que se relaciona con la búsqueda de la identidad personal.• Se refieren a tareas que forman parte de actividades y proyectos colectivos.• El logro de una competencia se reconoce mediante la entrega de un distintivo especial, habitualmente una insignia.	<ul style="list-style-type: none">• Si bien no pierden ese carácter por cuanto la identidad aún está en formación, se relacionan siempre con los objetivos del Proyecto Personal.• También se relacionan con proyectos individuales, como los emprendidos por un joven en el campo de acción del trabajo.• Atendida la edad, no parece necesario estimular ni reconocer el logro de las competencias con un sistema de distintivos, pero la Asociación podría hacerlo.

La competencia exige *recurrir a la red de contactos*

La elección de una determinada competencia es individual y se escoge voluntariamente de entre aquellas que sean necesarias para la realización de una determinada actividad o proyecto. Un experto asesora la adquisición de la competencia en calidad de monitor o tutor. El Equipo de dirigentes designa a esta persona, para lo cual se necesita disponer de información confiable sobre la idoneidad profesional e integridad moral de las personas externas que se nominen para esta tarea, ya que ellas mantendrán una relación directa con el joven o la joven y se debe tener la total seguridad de que esa relación será una oportunidad educativa. Esta necesidad de contar con expertos confirma la importancia de disponer de una red de contactos, que se incrementa y actualiza a medida que se emprenden proyectos.

La *duración* y *contenido* de una competencia *son flexibles*

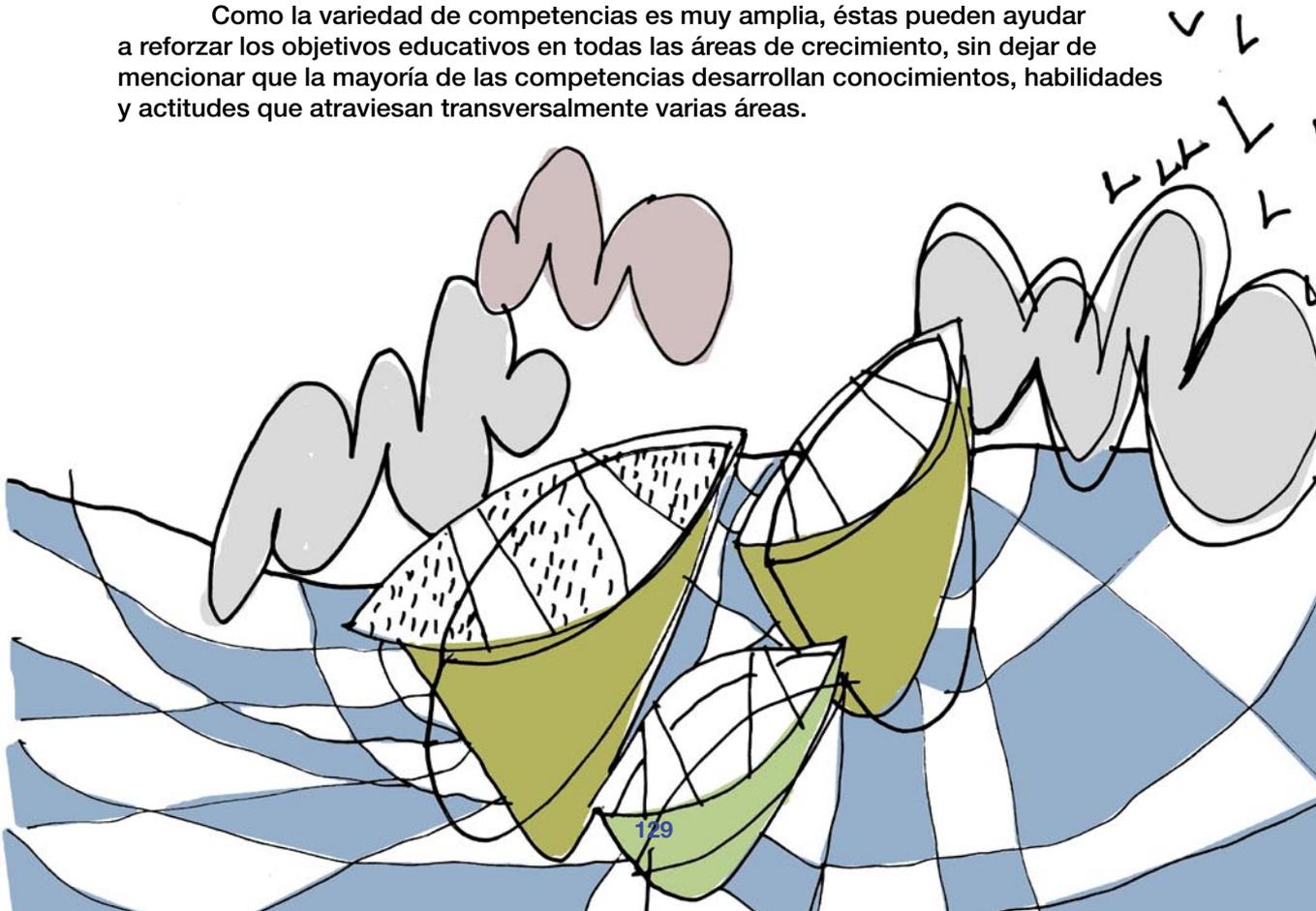
La competencia se adquiere y se ejercita en distintos momentos, ocupando un tiempo especial y un período muy variable, cuyo contenido y duración dependen de las exigencias de la respectiva actividad o proyecto. Este período puede ser independiente del ciclo de programa que la Comunidad esté desarrollando, ya que un proyecto puede comprender varios ciclos; y la adquisición de una competencia por un joven podría incluso prolongarse más allá del proyecto que le dio origen.

El contenido de una competencia dice relación con las exigencias del respectivo proyecto o actividad, con lo que es posible alcanzar por el joven o la joven según sus características personales y con la profundidad con la cual él o ella quieran asumir dicho aprendizaje.

Las competencias *complementan* la *progresión personal*

El Proyecto Personal de cada joven representa un eje central a lo largo del cual evoluciona su crecimiento, mientras que las competencias operan como una línea envolvente que circula alrededor de ese eje. En cualquier punto del eje en que pueda ubicarse, la competencia implica una profundización, un esfuerzo adicional del joven o la joven que enriquece su proceso educativo global.

Como la variedad de competencias es muy amplia, éstas pueden ayudar a reforzar los objetivos educativos en todas las áreas de crecimiento, sin dejar de mencionar que la mayoría de las competencias desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes que atraviesan transversalmente varias áreas.

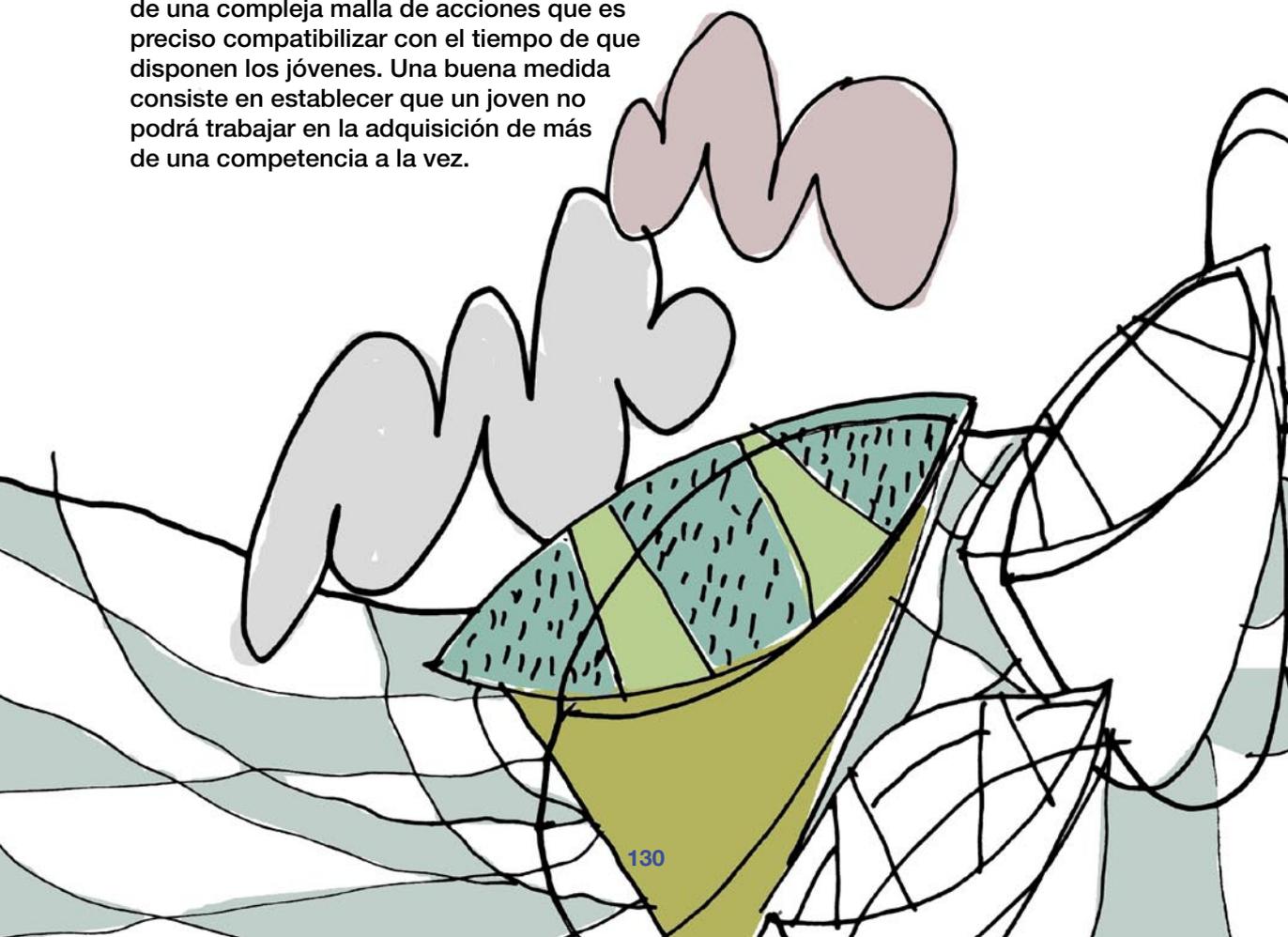


Las competencias aumentan *la necesidad de atención personal a los jóvenes*

Para apoyar a los jóvenes en el desarrollo de una competencia, los dirigentes necesitan conocer más sobre sus intereses, aptitudes y posibilidades, lo que significa compartir con ellos, escucharlos con más frecuencia que la habitual, intensificar los contactos cercanos con su familia y los adultos que intervienen en su educación y seguir de manera cercana su desempeño en la actividad o proyecto respectivo. La proximidad del dirigente encargado del seguimiento personal será clave para ampliar este conocimiento.

La adquisición de competencias debe considerar *el tiempo disponible de los jóvenes*

El clima educativo de una Comunidad está cruzado normalmente por diversas actividades variables y proyectos realizados por los equipos, los grupos de trabajo y la Comunidad. Si a ello agregamos las actividades fijas, los procesos de planificación y evaluación personal, los proyectos individuales y las competencias, estamos en presencia de una compleja malla de acciones que es preciso compatibilizar con el tiempo de que disponen los jóvenes. Una buena medida consiste en establecer que un joven no podrá trabajar en la adquisición de más de una competencia a la vez.



El equipo, la Comunidad y los dirigentes





El equipo Rover

Aunque en la etapa Rover se produce una mayor individuación del proceso educativo, ***el sistema de equipos mantiene su vigencia***

La expresión *tengo un proyecto para mi vida* es símbolo de la mayor *individuación* que en la etapa Rover se produce en el programa de actividades y en el proceso educativo. Los efectos de esta individuación son varios: aparición del Proyecto Personal, incremento de las actividades y proyectos individuales, mayor importancia de las actividades externas, surgimiento de proyectos en el campo del trabajo, menor frecuencia de las reuniones formales de equipo, menor estructuración de la Comunidad, los dirigentes adquieren un rol de asesores, la Partida es individual y otros.

Sin embargo, la individuación no excluye el *sistema de equipos*, que sigue actuando como facilitador de la toma de opciones personales.





¿Por qué el **sistema de equipos** mantiene su vigencia?

Es una forma de organización natural

Los equipos informales surgen de la actitud espontánea de un grupo de amigos. En el caso del equipo Rover lo más probable es que además de ser amigos tengan una historia en común. Y si en el camino se han integrado jóvenes ajenos a esa historia, es porque se han hecho amigos o amigas y luego se acomodarán al estilo del pequeño grupo. Aun cuando en esta edad las proyecciones personales diversifican los caminos de los jóvenes, el equipo seguirá existiendo como comunidad de amigos y sería un contrasentido no continuar empleándolo como instrumento educativo.

Contribuye al mantenimiento del clima educativo

El sistema de equipos es uno de los componentes del método scout. Si no se aplicara, se restaría efectividad a la acción conjunta de dichos componentes, afectando el *clima educativo* de la Comunidad.

Es garantía de participación

El sistema de equipos favorece la expresión de los deseos de los jóvenes, permite su participación en los procesos de toma de decisiones y consolida en ellos y ellas la apropiación de una *cultura de participación* que se proyectará en su vida adulta.

Promueve el ejercicio del liderazgo

Por medio de su actuación en los equipos y grupos de trabajo, los y las jóvenes Rovers transcurren hacia el *liderazgo* como etapa superior de la *participación*. Esta evolución es indispensable para que los jóvenes tengan iniciativa, influyan a través del ejemplo, produzcan cambios, asuman su responsabilidad social y experimenten la democracia.

Nos referimos a líderes que están dispuestos a avanzar hacia lo desconocido, que corren riesgos, 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 su proyecto y que son capaces de congregarse a otros en torno a una visión compartida, haciendo del liderazgo un diálogo y no un monólogo. Líderes que consiguen el apoyo de 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 consagración a la tarea. Líderes que brindan aliento y muestran a las personas que ellas son capaces de triunfar.²⁹

²⁹ Ver "prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar", de Kouzes y Posner, 1999, resumido en *Guía para dirigentes de la Rama Caminantes*, OSM-RI, 2007, páginas 168 y 169.



Permite que los jóvenes desarrollen la resiliencia

La **resiliencia** es 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. Por eso se la ha llamado “la capacidad de rebotar en la adversidad”. El trabajo en equipo y la interrelación con los pares hacen posible que cada joven sea y se sienta 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.³⁰

La investigadora estadounidense Bonnie Benard ha identificado tres factores claves que producen resiliencia. El método Rover -además del sistema de equipos y del clima educativo- presenta respuestas específicas que contienen esos factores:

Factor que produce resiliencia	Respuesta Rover específica
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en la vida del joven de al menos un adulto que le entregue afecto y apoyo. • Adquisición por parte del joven de expectativas claras y desafiantes. • Oferta de posibilidades significativas de participación y contribución social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia estimulante del adulto a través de los dirigentes, de expertos que apoyan proyectos y de la red de apoyo. • Proyecto Personal. • Actividades y proyectos de servicio e intervención social.

Empodera a los jóvenes

El sistema de equipos contribuye a que los jóvenes adquieran una mayor conciencia de su capacidad personal y comunitaria para operar cambios. Esto se relaciona con el **empoderamiento**, esto es, la adquisición de poder por parte de un colectivo desfavorecido social y económicamente para que, mediante su gestión, mejore sus condiciones de vida. 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.³¹

³⁰ Ver conductas de riesgo, factores protectores y resiliencia, en *Guía para dirigentes de la Rama Caminantes*, OSM-RI, 2007, páginas 43 a 54.

³¹ Ver obra citada, páginas 171 a 173.



El equipo Rover mantiene su doble carácter: *formal* e *informal*

Dijimos que el equipo Rover es un grupo informal, porque resulta naturalmente del deseo asociativo de los jóvenes; pero también es formal, porque el método espera que contribuya a la formación de sus integrantes mediante su autoeducación. Pudiera decirse que es informal visto desde los jóvenes y formal desde la perspectiva del educador adulto.

Esta doble faceta abre una amplia perspectiva, ya que sitúa al equipo 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, 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	El equipo como grupo formal
Organización espontánea, reunida con ánimo permanente e identidad propia, integrada libremente por un grupo de amigos para disfrutar su amistad y apoyarse mutuamente.	Comunidad de aprendizaje en base al 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 Rover *coexisten* equipos y grupos de trabajo

La principal motivación de los jóvenes para formar equipo es “estar juntos”, lo que centra al equipo en las relaciones interpersonales, siendo cada vez menos las actividades y los proyectos que los jóvenes emprenden como equipo. Esta tendencia se acrecienta cuando un proyecto exige aptitudes, conocimientos y habilidades que normalmente no se reúnen en un mismo equipo. También tiende a crecer a medida que se desarrollan y consolidan los diferentes Proyectos Personales, que disparan los intereses de los jóvenes en distintas direcciones.

Es por eso que en la Comunidad Rover, además de los equipos, existen los *grupos de trabajo*, que están conformados por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad, de distintas Comunidades e incluso jóvenes no scouts, 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 o de actividades variables de corta duración. Tampoco implica que en el grupo de trabajo no haya relaciones interpersonales, pero en él la orientación primordial es a la tarea.

El equipo se parece más a un grupo informal, mientras el grupo de trabajo tiene las características de un grupo formal. Por su misma función, el equipo tiende a ser estable y permanente, mientras 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.

Imaginemos la riqueza, y también la desestructuración positiva, de un ambiente en que jóvenes de ambos sexos enfrentan desafíos individuales (Proyecto Personal, proyectos individuales, adquisición de competencias, actividades externas); que para apoyarse mutuamente se agrupan por afinidad (equipos, donde los pares cumplen funciones de mentores y mediadores, y a veces de tutores); y que para la mayoría de las actividades y proyectos colectivos se organizan de acuerdo a la tarea (grupos de trabajo). Los dirigentes, por su parte, apoyan las iniciativas y contribuyen a la evaluación de los Proyectos Personales al ritmo de cada cual (tutores); y se preocupan por mantener el *marco* que permite que funcionen todos estos procesos (asesores).

Esto no da a una Comunidad Rover una imagen uniforme, por lo que no existen muchas Comunidades parecidas, lo que es intrascendente. Lo que sí importa es que en el interior de esas Comunidades se esté dando un fuerte dinamismo que tiene a los jóvenes como sus principales actores.

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* y se produce fundamentalmente en tres planos:

- A través de la vida en común, que permite que los jóvenes expresen sus sueños, compartan significados e interpreten juntos las cosas que ocurren. **Este aprendizaje se da más en el equipo**, que cumple un papel de *comunidad de vida* fundada en el afecto y orientada por los valores scouts.
- 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 como una *micro empresa* que permite imaginar y diseñar actividades y proyectos, adquirir las competencias que permiten llevarlos a cabo, obtener los recursos, realizar la tarea y evaluar los resultados.
- 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 en su Proyecto Personal, modificándolos y complementándolos de acuerdo a sus intereses personales. Es la parte del aprendizaje en base a objetivos, en cuyo avance los jóvenes hacen las veces de *mentores, mediadores y 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.**

Características del equipo Rover

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

Pertenecer o no a un equipo depende de la elección de un joven o de una joven y de la aceptación del resto de sus miembros. Esto es una consecuencia del hecho de que al equipo lo une la relación entre sus integrantes. Cuando el equipo proviene de la Comunidad de Caminantes, que será lo más frecuente, la situación no ofrece mayores dificultades: el equipo pasa a la Comunidad Rover como equipo y sus integrantes son amigos desde antes.

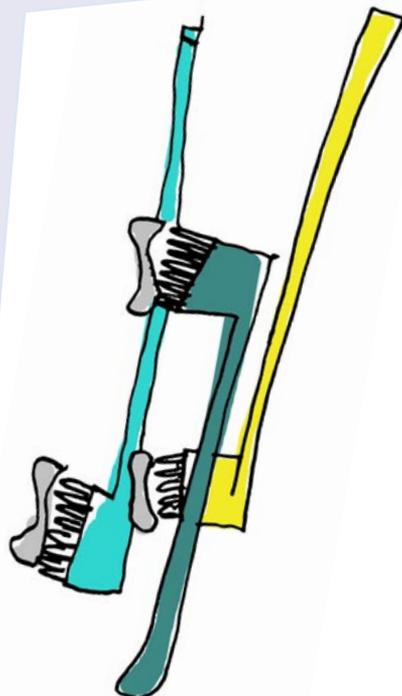
Si se crea un nuevo equipo o se inicia una Comunidad a partir de un nuevo equipo, lo apropiado es detectar un grupo natural de amigos, e invitarlos a integrarse a la Comunidad Rover o a dar origen a ella.

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.

Si un joven o una joven proviene de fuera del Grupo Scout y desea ingresar a la Comunidad por propia iniciativa, sin tener vínculos previos con alguno de sus integrantes, la situación requiere mayor atención. En este caso los dirigentes proveerán oportunidades para que se establezca una relación de amistad con algún integrante o equipo de la Comunidad, la que debe operar con anterioridad al ingreso formal. En condiciones habituales este tipo de ingreso es excepcional, pero en fases de desarrollo o crecimiento puede ser frecuente.

Para enfrentar estos casos es recomendable que siempre haya jóvenes encargados de acoger a postulantes que provienen de otros ambientes. La labor de estos jóvenes consiste en propiciar vínculos entre el recién llegado y los demás jóvenes de la Comunidad. Esta tarea es necesaria porque en esta edad los jóvenes 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.

En cualquier caso, lo inapropiado sería reestructurar y remendar equipos a iniciativa de los dirigentes, o realizar campañas de incorporación masiva, o “distribuir proporcionalmente” entre los distintos equipos los Rovers que se incorporan, 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.



La cohesión interna depende de la calidad de la relación

Una relación profunda e intensa entre ellos y ellas es la fuerza que hace que los miembros del pequeño grupo permanezcan unidos y 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.

También influyen la trayectoria común y los valores compartidos

Contribuye a la estabilidad y cohesión del equipo el hecho que los jóvenes tengan una cierta *trayectoria común* y un consenso mínimo en torno a los *valores sociales* que los orientan. Decimos valores sociales y no éticos, porque damos por hecho que éstos últimos se comparten en virtud de la adhesión a la Ley y la Promesa.

Si bien la trayectoria personal de cada uno es un dato inmodificable, el consenso en torno a valores sociales es algo que se adquiere a través de las experiencias comunes. Próximos a su ingreso en la vida adulta y siendo amigos, lo más probable es que este consenso preexista o se haya creado rápidamente entre ellos. A pesar de eso, no se debe olvidar que es frecuente que entreguemos afecto y seamos amigos de personas muy distintas a nosotros. Si bien estos factores no son determinantes, la falta de trayectoria común y los valores no compartidos pueden hacer más lenta, o más difícil, o más superficial la comunicación y el apoyo mutuo dentro del equipo.

El equipo irradia su atmósfera comunitaria

El equipo es *una comunidad*, esto es, una forma de vida social en que predominan las relaciones de solidaridad, cooperación y armonía. El equipo irradia albergue: los jóvenes se escuchan entre ellos, se ayudan unos a otros y celebran los buenos resultados de todos; se observa un absoluto respeto por las opiniones ajenas, aunque no se compartan; el humor es espontáneo y brinda apoyo, no es hiriente; los visitantes son recibidos con sonrisas; y el cariño es auténtico, no artificial.

Este ambiente se reforzará si los dirigentes tratan a los jóvenes con afecto, creando en la Comunidad una atmósfera igualmente cálida. El afecto se aprende como conducta hacia los demás en la medida en que uno lo experimenta. Si la Comunidad tiene una estructura verticalista y encasillada, con dirigentes distantes, para quienes las interacciones con los jóvenes no constituyen una prioridad, esto influirá en el estilo de liderazgo que aplicarán los Coordinadores de Equipo y, por consecuencia, en la totalidad del equipo, deteriorando su carácter de grupo de amigos.

Por distintos motivos los miembros de un equipo pueden demorarse en alcanzar los objetivos que se han propuesto en su Proyecto Personal, pero si su equipo se mantiene como una comunidad de amigos felices de estar juntos, siempre tendrán posibilidades de recuperarse y lograr sus propósitos.

Los equipos tienden a ser generacionales

El equipo es un grupo estable con miembros estables que juntos construyen una historia, establecen tradiciones, ponen en común su compromiso, adquieren un estilo propio y, dependiendo de la forma en que transcurrieron la etapa Caminantes, probablemente tienen una historia en común. Esta relación entre sus integrantes determina que el equipo tienda a ser *horizontal*, esto es, de edades relativamente similares. Este carácter permite que sus integrantes puedan compartir inquietudes, entenderse y apoyarse mutuamente en los problemas que están viviendo más o menos al mismo tiempo. Por estos motivos, una vez que un equipo se consolida, la incorporación de nuevos miembros es poco frecuente.

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 tamaño ideal, sin alterar excesivamente el marco antes fijado, es el número 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 estructura interna es flexible

En todos los equipos existe un tipo de estructura interna de carácter espontáneo que evoluciona continuamente. Los jóvenes acomodan sus posiciones dependiendo de su amistad, edad, antigüedad, experiencia, condiciones personales, habilidades específicas, avances en su Proyecto Personal y muchas otras condicionantes. El modo de ajuste natural que existe entre esas posiciones constituye la estructura del pequeño grupo, sin que el método proponga una estructura formal predeterminada.

Por el mismo motivo, en el equipo Rover desaparece el Consejo de Equipo que existe en el equipo de Caminantes, y que en esa Rama se diferencia de una reunión operacional por la materia tratada, por la trascendencia de las decisiones adoptadas y por la formalidad del encuentro. **En la Rama Rover todas las reuniones de equipo son operacionales y la relevancia de un asunto depende sólo de la materia tratada.**

Por eso en el equipo existe sólo una posición formal, que es la de *Coordinador de Equipo*. Quien ejerza ese cargo ordena la agenda, dirige las reuniones, supervisa las tareas asignadas y representa al equipo en el Comité de Comunidad. Los jóvenes rotan en este cargo sin necesidad de establecer períodos fijos, dejando que la evaluación interna regule este aspecto. Sólo debe cuidarse que se mantenga un cierto equilibrio entre la estabilidad de la función y la oportunidad de liderazgo para todos.

Si por voluntad de los dirigentes, o por guardar la tradición o “las normas”, se formulara desde el exterior del equipo una proposición de estructura, ésta deberá ser flexible, de manera que cada equipo la pueda utilizar o adaptar según lo permita su estructura espontánea.

Lo anterior no impide que en el equipo se asignen *tareas* dependiendo de las actividades que se desarrollan. Las tareas no constituyen cargo, y son una oportunidad para ejercer responsabilidades, incorporar conocimientos, asumir actitudes, adquirir habilidades y practicar el liderazgo.

Los símbolos de pertenencia al equipo son pocos

La progresiva inserción de los jóvenes en el mundo adulto determina la disminución de su interés por mantener símbolos propios del equipo. Sin embargo, esta tendencia depende del ambiente y de la cultura de las distintas Comunidades Rovers.

Sin duda que el equipo mantiene un *nombre*, que afirma su individualidad y el sentido de pertenencia de sus miembros. Se mantendrá el nombre que el equipo tenía en la Comunidad de Caminantes o los propios jóvenes elegirán uno nuevo. La única recomendación es que sea de buen gusto y refleje el espíritu que lo anima.

El *Libro del Equipo*, que en las Ramas anteriores sirve para que los jóvenes registren los acuerdos y sucesos importantes de la vida del equipo, puede ahora dejar de existir o ser reemplazado por un sitio web o un blog a través de Internet, con acceso restringido. El mantenimiento de un local dependerá de las posibilidades de cada Grupo Scout y los jóvenes no debieran estar obligados a tenerlo si no les interesa.

Lo anterior no afecta los símbolos propios del Movimiento y que subsisten en la Comunidad Rover, tales como el uniforme, la pañoleta, la flor de lis, las insignias, el saludo y el color propio de la Rama.



El equipo puede ser mixto u homogéneo en cuanto a sexo

Un equipo será o no mixto con relación al sexo dependiendo de la estructura natural del grupo informal de amigos. Si el grupo informal que se constituye en un equipo Rover es mixto, el equipo igualmente deberá serlo; y si es homogéneo, el equipo también lo será. Igual criterio debiera adoptarse respecto a la incorporación de nuevos miembros: si el equipo desea continuar siendo homogéneo o mixto o desea cambiar este carácter, será el propio equipo el que resuelva el asunto.

Estas orientaciones no afectan la herencia cultural ni las concepciones educativas de un determinado medio, ya que si de acuerdo a esa cultura y a esas concepciones los grupos informales de amigos no son mixtos, entonces los equipos tampoco lo serán. La recomendación no consiste en actuar “contra cultura”, sino a favor de prolongar en el equipo Rover la manera de ser del grupo informal.

Esto significa que en una Comunidad pueden coexistir equipos femeninos, masculinos y mixtos, dependiendo sólo de la composición natural del grupo de amigos. Nada impide esa flexibilidad. Lo importante es no adoptar posiciones rígidas previas, generalmente provenientes de ciertos *a priori* culturales o ideológicos.

Por cierto que la existencia de equipos mixtos exige en los dirigentes competencias diferentes a aquellas que se requieren si sólo existieran equipos homogéneos. Los estilos de animación varían, el equipo de dirigentes debe ser mixto y la progresión personal debe ser acompañada por dirigentes del mismo sexo.

En el equipo se practica la educación por los pares

La *educación por los pares* es una posibilidad inherente al sistema de equipos y desde sus orígenes ha sido practicada por el Movimiento Scout. Como el pequeño grupo está simétrica y horizontalmente estructurado, la relación es mayormente igualitaria, lo que contrasta con las relaciones habituales en la sociedad entre los adultos y los jóvenes, las que están asimétrica y verticalmente estructuradas.

De ahí que el equipo desarrolle la interacción, cooperación e influencia mutua entre los jóvenes de edades equivalentes, lo que junto con responder a sus necesidades atrae espontáneamente su interés. Este atractivo del equipo es el que Baden-Powell utiliza para convertir al pequeño grupo en una comunidad de aprendizaje.

Actualmente el concepto de educación por los pares se ha difundido internacionalmente a través de los procesos de prevención del SIDA. Como los jóvenes se inhiben de preguntar a un adulto sobre la sexualidad, muchos programas de prevención del SIDA educan jóvenes en cursos especiales para que estén en condiciones de transmitir sus conocimientos a sus compañeros y amigos. De la prevención del SIDA la educación por los pares se ha extendido con éxito a métodos preventivos relacionados con la violencia y la delincuencia, y también con la salud, especialmente en la prevención del consumo de tabaco, alcohol y drogas.

Este redescubrimiento de la *educación por los pares* fuera del ámbito scout ha reducido el alcance del concepto, ya que sólo lo aplica respecto de determinados jóvenes que demuestran condiciones y que reciben una capacitación específica para la tarea, mientras que en el Movimiento Scout la posibilidad de ser un educador de sus pares está abierta a todos los jóvenes como parte del sistema mismo. Lo que el Movimiento Scout podría aprender de este resurgimiento, es la idea de dar capacitación específica a los jóvenes y así desarrollar sus condiciones naturales para que cumplan con mayor calificación lo que siempre han hecho naturalmente.

La educación por los pares es importante para generar comportamientos porque “animadores” y “animados” están próximos unos de otros y el nivel de interacción entre ellos es elevado. Además la influencia de los pares es un tipo de fuerza que mueve a los jóvenes a hacer cosas que otros pares están haciendo.

Por lo mismo, el grupo de pares puede tener influencias positivas o negativas. De hecho, se ha comprobado que los adolescentes tienden a participar en conductas de alto riesgo si sus amigos participan en ellas; y estudios longitudinales han encontrado que un buen índice predictor de que jóvenes adultos fumen es que hayan tenido amigos fumadores cuando eran adolescentes.

De ahí que la función de un joven como animador de sus pares consiste en reforzar los aspectos positivos limitando los negativos. Para reforzar el aspecto positivo del grupo, las experiencias recientes indican que el animador de pares debe reunir algunas condiciones: a) tener una edad similar a la de los jóvenes que apoya; b) ser visto como uno más del grupo y no como el representante o vocero de los adultos en el grupo; c) ejercer una autoridad exenta de autoritarismos; y e) estar capacitado para suministrar información u orientación pertinentes.

Las tres primeras condiciones se dan naturalmente en los equipos Rovers y la cuarta puede ser reforzada por las asociaciones scouts mediante cursos especiales para Coordinadores de Equipos y Responsables de grupos de trabajo. Esta capacitación deberá comprender un tipo de aprendizaje que los habilite técnicamente para ejercer de manera más efectiva su función de animador de pares, lo que reforzaría su liderazgo y tendría un interesante efecto demostrativo en los demás jóvenes, que también están llamados a actuar como animadores de pares.

La educación por los pares, según las distintas experiencias realizadas actualmente, ofrece tres posibilidades distintas al animador de pares: actuar como *mentor*, *mediador* o *tutor*. Estas posibilidades no son cargos sino roles, que en la Comunidad Rover no se asignan y cuyo ejercicio puede ser circunstancial o continuo, más o menos intenso, dependiendo de las características de las personas y de la situación en que se encuentren.

Mentor

Un joven o una joven actúa como *mentor* cuando conduce a otro u otra en una dirección positiva, prestándole atención, escuchándolo, transfiriéndole competencias, poniéndose en su lugar y sintiendo con él o ella.

Un Rover juega un rol de mentor cuando está atento a las dificultades que enfrentan sus compañeros. Los escucha, les proporciona apoyo y les ofrece consejos sin juzgarlos. Es lo que todos los miembros del equipo hacen cuando se acompañan en la formulación de su Proyecto Personal.

Por supuesto que existen distintos “niveles” en los que se puede actuar como mentor de otra persona. No se puede pedir a un joven que tiene entre 18 y 21 años que se sitúe en los niveles más elevados, pero algunos serán consejeros ocasionales y otros podrán ser verdaderos “modelos”.

Ser mentor supone ciertas capacidades tales como:

- Escuchar y analizar el mensaje que se recibe.
- Establecer una comunicación fluida con un amigo.
- Ponerse en la situación del otro como si fuera propia.
- Tener amplitud de perspectivas.
- Elaborar y proponer objetivos personales.

Tutor

Un joven o una joven actúa como *tutor* cuando instruye a otro joven o a otra joven en un campo donde el primero es un experto y el segundo un novato. Puede que ambos tengan la misma edad o el primero sea un poco mayor, pero el concepto de *tutoría entre pares* implica que no hay gran diferencia de edad entre ambos. Una variedad de estudios ha mostrado que estas tutorías han sido más efectivas que las tradicionales tutorías a través de los profesores, especialmente en el caso de estudiantes con discapacidades.

Además del hecho de que los pares están muy próximos entre sí y de que el nivel de interacción es alto, el éxito del sistema se debe a que tutores y tutoreados hablan un lenguaje más similar que aquel que utilizan los profesores con los estudiantes, y a que el experto no está tan lejos del aprendiz en autoridad y conocimiento.

Además el joven que es tutoreado por un par siempre juega un rol menos pasivo que aquel que tiene en una relación de instrucción con un adulto. Más cerca en conocimiento y estatus, el joven que aprende en una relación con otro joven se siente libre de expresar sus opiniones, de hacer preguntas y de correr el riesgo de anticipar soluciones no probadas. La interacción entre tutor y pupilo es balanceada y espontánea; y las conversaciones entre uno y otro son equiparadas, no obstante que la relación no sea igual en estatus.

Se han identificado 6 condiciones que son necesarias para una efectiva transmisión de conocimiento a través de las tutorías entre pares:

1. El tutor provee ayuda relevante,
2. la cual está previamente elaborada de manera apropiada.
3. La ayuda es oportuna
4. y comprensible para el nivel del pupilo.
5. El tutor ofrece al pupilo la oportunidad de usar la información recibida
6. y el pupilo obtiene un provecho de esta oportunidad.

En la educación formal existen obstáculos que dificultan la aplicación de programas de pares tutores: las concepciones tradicionales, la resistencia de los profesores, la posible impaciencia atribuida a los tutores, los problemas derivados de la selección del tutor, los temores y prevenciones de los padres, las implicancias que tiene para la organización escolar, la falta de experiencia de los tutores, la falta de habilidades de los profesores para preparar adecuadamente a los jóvenes tutores y otras.

En el Movimiento Scout, en cambio, la tutoría por los pares ha estado implícita en el método desde un comienzo. Sin embargo, es necesario tomar conciencia de sus posibilidades y desarrollar acciones destinadas a fortalecerla a fin de optimizar sus resultados, como el caso de los cursos especiales antes sugeridos.

Mediador

Los y las jóvenes actúan como *mediadores* cuando proveen a sus pares de procesos para resolver conflictos.

Dentro de la Comunidad Rover, las tareas que habitualmente realizan los Coordinadores de Equipo implican funciones de mediación, tales como:

- Dirigir las reuniones de equipo, en que se discuten diferentes intereses y es necesario llegar a un consenso sobre una actividad o proyecto a realizar.
- Conducir el análisis de un problema y proponer soluciones.
- Manejar una negociación y dar origen a un acuerdo entre varios puntos de vista diferentes.
- Resolver conflictos interpersonales en el interior del equipo.
- Representar a su equipo en el Comité de Comunidad.

La educación por los pares se vincula con las **competencias relacionadas con las actitudes**

El concepto de pares educadores está vinculado a las competencias relacionadas con las actitudes o “habilidades para la vida”, ya que éstas son muy necesarias para que los pares ejerzan las funciones de mentor, mediador o tutor. Algunas de las competencias de este tipo que es necesario que progresivamente los jóvenes manejen, son las siguientes:

- Elaboración de objetivos.
- Toma de decisiones.
- Manejo de la agresividad.
- Resistencia a las presiones.
- Análisis de mensajes.
- Solución de problemas.
- Solución de conflictos.
- Responsabilidad social.
- Habilidades de comunicación.
- Empatía y amplitud de perspectivas.
- Uso y organización del tiempo.
- Manejo de proyectos y planificación.



Los equipos Rovers y los de Caminantes *se diferencian* en estructuración y funcionamiento

Equipo de Caminantes



Es frecuente que se constituya al inicio de la etapa y se integre por jóvenes de edad aproximada provenientes de diferentes patrullas de la Unidad Scout.

Es frecuente la creación de nuevos equipos, incluso con integrantes de edades que promedien las de la Rama y que no provengan del Movimiento.

Es habitual que nuevos jóvenes se integren a los equipos existentes.

El egreso de la Comunidad (Paso) es colectivo.

Las reuniones son semanales y mantienen una cierta estructuración.

Hay equilibrio entre los diferentes tipos de actividades.

Existe el Consejo de Equipo, que reúne a todos los integrantes para tratar con cierta formalidad asuntos trascendentes.

En el equipo existen varios cargos.

Existen varios símbolos del equipo.

Equipo Rover



Normalmente nace con el paso a la Comunidad Rover de un equipo completo de Caminantes.

La creación de nuevos equipos también es posible, pero es menos frecuente que en la Rama anterior.

La incorporación de nuevos integrantes es esporádica.

El egreso de los jóvenes (Partida) es individual, según el Proyecto Personal de cada cual.

Si bien los encuentros entre los jóvenes son frecuentes, las reuniones se desestructuran, realizándose por distintos motivos y en días y lugares diferentes, generalmente dependiendo de actividades y proyectos.

Aumentan las actividades externas y las individuales; las actividades de equipo se limitan a las fijas y a las variables de corta duración; y aumenta la participación de los jóvenes en grupos de trabajo y proyectos.

Se suprime el Consejo de Equipo y todas las reuniones tienen igual carácter.

Existe un solo cargo:
Coordinador de Equipo.

Disminuyen los símbolos del equipo, siendo el nombre el único relevante.



El grupo de Trabajo

El grupo de trabajo **está unido por la tarea a realizar**

Los *grupos de trabajo* se integran por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad, de otras Comunidades, e incluso no scouts, a quienes los une fundamentalmente su interés en la tarea a realizar a través de una actividad o un proyecto. El interés en la tarea no implica que en el grupo de trabajo no existan relaciones interpersonales, pero la orientación a la tarea es primordial. Los grupos de trabajo son una excelente oportunidad para que los jóvenes logren y practiquen competencias, se inserten socialmente y avancen en el logro de su Proyecto Personal. Por su naturaleza, son esencialmente *temporales* y se constituyen o disuelven según si se da inicio o término a una actividad o a un proyecto.

Al grupo de trabajo lo dirige un Responsable, designado por el Comité de Comunidad de entre los participantes mejor preparados para realizarlo y que han demostrado competencias de dirección. De acuerdo a las categorías antes establecidas, siempre desarrolla la función de *tutor*.

Diferencias entre EQUIPO Y GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO

Grupo de amigos de la misma Comunidad.

- Orientado a la relación. El nexo que vincula a los integrantes es la relación de confianza existente entre ellos.
- Esencialmente estable, formado con ánimo permanente.
- Satisface principalmente la necesidad de pertenencia, apoyo mutuo y evaluación del Proyecto Personal.
- Los integrantes forman parte del grupo reducido de amigos. Es altamente selectivo.
- Tiene de 4 a 6 integrantes.
- Las tareas que realiza el equipo suelen ser actividades fijas y variables de corta duración.
- El Coordinador de Equipo es elegido por los jóvenes integrantes en razón de su liderazgo y su actividad se centra en las funciones de *mentor* y *mediador*.
- El liderazgo tiende a basarse en la relación.
- Tiene un solo cargo formal: el Coordinador de Equipo.
- Los roles y tareas internas dependen de los ajustes interpersonales.
- Tiene un nombre que es símbolo de identidad y pertenencia.
- Responde más a las características del grupo informal.

GRUPO DE TRABAJO

Jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad, de otras Comunidades o no pertenecientes al Movimiento.

- Orientado a la tarea. La integración está mayormente determinada por el interés en la actividad o proyecto a realizar.
- Esencialmente temporal, formado para la realización de actividades o proyectos específicos.
- Satisface principalmente la necesidad de alcanzar logros concretos mediante la realización de actividades y proyectos.
- Los integrantes tienen interés en una tarea, actividad o proyecto, y su relación es buena, aunque no necesariamente medie amistad profunda.
- El número de integrantes es muy variable, ya que depende de la naturaleza y complejidad de la tarea.
- Las tareas del grupo de trabajo son siempre actividades variables y proyectos, generalmente orientados a los campos de acción prioritarios.
- El Responsable del grupo es el participante que está mejor preparado para la tarea, por lo que se destaca su función de *tutor*.
- El liderazgo se apoya en la competencia.
- Su estructura formal depende de las necesidades planteadas por la actividad.
- Los roles y tareas internas se determinan en función de los distintos aspectos de la actividad o proyecto a realizar y de las capacidades personales.
- La identidad como grupo no suele ser un tema relevante.
- Representa más las características de un grupo formal.

Proyectos, actividades y tareas *deben ser apropiadas*

La elección de proyectos y actividades a realizar por parte del grupo de trabajo debe ser proporcional a sus recursos humanos y materiales disponibles, y la asignación de tareas entre sus miembros debe guardar relación con sus competencias. Si las actividades no son lo suficientemente desafiantes y las tareas son mínimas, faltará motivación; y si las actividades exceden la capacidad del grupo o las tareas son muy exigentes, se producirá una sensación de frustración.

Este ajuste entre proyectos, actividades, tareas y recursos disponibles, es parte del aprendizaje de los jóvenes, que se interioriza mediante el proceso continuo de ensayo y error. Es tarea de los dirigentes apoyar al Responsable del grupo de trabajo para que cree las condiciones que permitan hacer este ajuste.

Cambio en la conducta de *“todo”* el joven y aprendizaje *“entre todos”* los jóvenes

El aprendizaje que se logra en el grupo de trabajo debe producir un *cambio en la conducta*, ya sea en términos de conocimientos (saber), de habilidades (saber hacer) o de actitudes (saber ser). No es sólo un incremento de los conocimientos, como ocurre básicamente en la sala de clases o en un grupo de estudio escolar, sino un crecimiento de la persona en todos los aspectos de su personalidad: inteligencia, voluntad, carácter, afectos, solidaridad y espiritualidad. Es un aprendizaje de “todo” el joven.

Como las personas aprendemos de muy diversas formas, este crecimiento interior se da mediante un “continuo” que incluye escuchar, observar, preguntar, hacer cosas, investigar, reflexionar, autoevaluarse y ayudar a los demás a aprender. Por eso el aprendizaje es también “entre todos”.



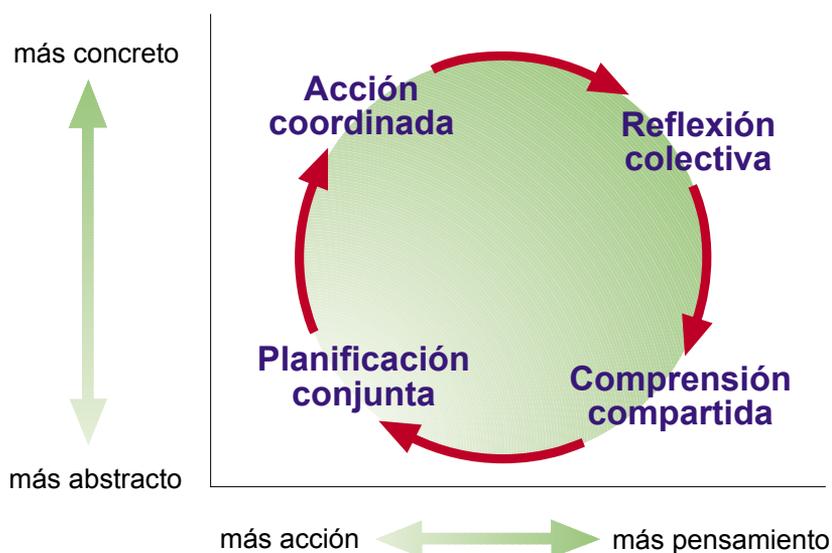
El aprendizaje en el grupo *permite la respuesta en el momento preciso*

En todos estos planos el aprendizaje al interior del grupo permite *la respuesta en el momento preciso*, lo que significa que en vez de acumular un cierto “stock” de hechos y datos en las mentes de los jóvenes hasta que sea necesario su uso en un momento posterior, dichos datos se pueden utilizar sobre la base de su aplicación en el momento oportuno.

Lo aprendido se olvida con facilidad si no encuentra eco en problemas reales. En cambio en el grupo de trabajo el aprendizaje se produce porque el dato relativo a un tema específico se asimila en el momento en que se necesita. Si la primera vez que un joven debe poner en funcionamiento un grupo electrógeno recibe la ayuda de otro más experimentado, bajo cuya mirada aprende a maniobrar la toma de aire para obtener un encendido rápido, se habrán unificado enseñanza y aprendizaje en un mismo acto.

En el grupo de trabajo se aprende “en equipo”, *a través de la secuencia de actividades*

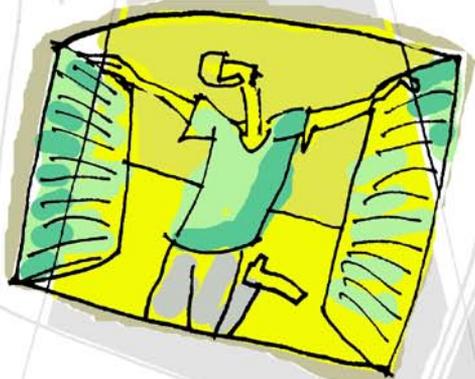
El aprendizaje que se obtiene en la realización de proyectos y actividades variables, sigue un ciclo que se repite constantemente, y que pasa sucesivamente de lo más concreto a lo más abstracto y de lo más activo a lo más reflexivo, como se aprecia en “la rueda del aprendizaje”:³²



³² La rueda del aprendizaje es una adaptación de *la taxonomía de los estilos de aprendizaje*, de David Kolb.

- Por medio de la *reflexión colectiva*, los miembros del grupo observan sus propios actos y pensamientos. Generalmente esta fase se inicia con la evaluación de una actividad o una tarea: ¿cómo funcionó?, ¿qué pensábamos y sentíamos cuando lo estábamos haciendo?, ¿qué circunstancias nos afectaron?, ¿qué falló?, ¿vemos ahora las cosas de otra manera?, ¿resultó mejor de lo pensado?, ¿por qué? Es una fase muy rica en opiniones divergentes, donde destacarán los y las jóvenes que tienen capacidad para ver las cosas desde distintos ángulos, que siempre tratan de encontrarle “cinco patas al gato”. Hay que estimular esta manera de pensar, que aunque fuera descabellada, es un paso necesario para la creatividad y la innovación.
- De manera natural, casi imperceptible, la reflexión desemboca en una *comprensión compartida* de lo que pasó, buscando lazos y conexiones entre lo que se hizo y lo que se podría hacer. ¿Qué hemos aprendido?, ¿cuáles son los caminos que podríamos seguir en adelante?, ¿qué podríamos hacer de inmediato? Es el momento de pensar ordenando las ideas, afinando la visión, encontrando alternativas posibles y descubriendo similitudes entre los hechos. Es el momento en que se destacan los “descubridores de conexiones”, los que tienen capacidad para encontrar motivos por los cuales las cosas ocurrieron de una determinada forma.
- El ciclo progresa a través de la *planificación conjunta*, en que a partir de las posibilidades generadas en la etapa anterior se toman decisiones y se diseñan entre todas las cosas que se van a hacer en lo sucesivo. Esta etapa incluye generalmente cambios en la manera de actuar y en los roles de los integrantes. La decisión implica el aprendizaje de tomar opciones: “esto es lo que vamos a hacer y por estas razones”. Aquí aparecen los y las jóvenes con “pensamiento convergente”, buenos para idear soluciones, propensos a experimentar, que se impacientan por desplazarse rápido hacia un cierto punto que desemboque en la acción.
- Por último se produce la *acción coordinada*, en que cada cual trabaja en diferentes tareas encaminadas a un mismo objetivo, respaldados por el análisis de todas las etapas precedentes. En esta fase se destacan “los prácticos”, especialistas en acomodar la teoría a la realidad; y si ven que la teoría no funciona, demuestran una capacidad natural para hacer ajustes sobre la marcha, lo que los hace esenciales.

Cuando se termina la actividad o la tarea, se regresa de inmediato a la etapa reflexiva: ¿cómo funcionó? Y el ciclo sigue su curso interminable.





No siempre se reúnen en un pequeño grupo los distintos estilos o tipos de inteligencia que hemos descrito con ocasión de cada fase. Sin embargo, la práctica continua de este ciclo de aprendizaje hará que afloren y se desarrollen todos los estilos que están potencialmente presentes en el grupo de trabajo. Si no aparecen todos, el Responsable sabrá dónde están los puntos débiles y los dirigentes le ayudarán a compensar esa carencia. Si todos esos estilos se manifiestan, el pequeño grupo tendrá resultados muy fructíferos, pero el clima interno será agitado y el Responsable tendrá que aprender a orientar los debates en un grupo valioso pero difícil de gobernar. Tampoco se seguirán en un principio todas las fases como aquí han sido descritas, lo que se logrará progresivamente en la medida en que se aplique el ciclo y en que los jóvenes se habitúen a él.

Las etapas en que se comparte la comprensión de un problema y se planifica en conjunto, desarrollan en los jóvenes la *capacidad de abstraer*, uno de los prerrequisitos en la formación del conocimiento. Por su parte, la acción coordinada y la reflexión colectiva desarrollan la *capacidad para ser concreto*, un componente importante para que se obtengan resultados.

A su vez, planificación conjunta y acción coordinada están en el terreno del *actuar*, mientras reflexión colectiva y comprensión compartida se sitúan en el terreno del *pensar*. Esto permite que los jóvenes aprendan que todos los actos de su vida se moverán sobre la concurrencia línea que va y vuelve constantemente del pensamiento a la acción, de la práctica a la teoría.

Los jóvenes *aprenden a aprender*

Una de las ventajas de este aprendizaje cíclico es que los jóvenes lo practican casi sin darse cuenta. Si progresivamente los dirigentes procuran que los Responsables de los grupos de trabajo y Coordinadores de Equipo asuman que su principal papel es mantener la “rueda del aprendizaje” en movimiento, esta forma de actuar se convertirá en un modo de vida para los jóvenes, tal como el método científico es un modo de vida para quienes trabajan en laboratorios.

Al hacerse consciente este ciclo, los jóvenes no sólo aprenderán, sino que también aprenderán a aprender, lo que hoy se conoce como “potencial de aprendizaje” o “metaprendizaje” y que Baden-Powell denominaba “autoeducación”. En un sistema de formación centrado en los contenidos, en el mejor de los casos se aprende, pero se aprende de forma estática, con la ilusión de que se aprendió para siempre. En un sistema centrado en los procesos, se aprende de forma dinámica, porque se aprende a aprender.

En un mundo contemporáneo en cambio incesante, en el cual lo que más cambia es la velocidad del cambio, de poco sirve centrar el aprendizaje sólo en los contenidos, ya que lo que hoy se aprende, mañana puede estar obsoleto. Si por el contrario, el aprendizaje enfatiza los procesos, se está aprendiendo a aprender, a desaprender y a reaprender, sabiendo encontrar los contenidos, o producirlos, en el momento en que se necesitan.

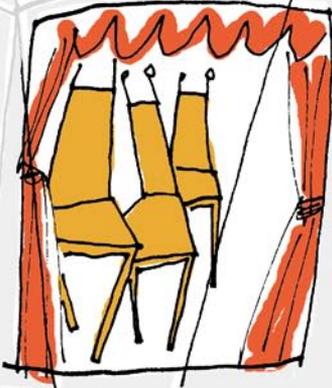
Eso es lo que pasa en los grupos de trabajo y en los equipos en términos de aprendizaje, o “lo que debiera pasar” si aplicamos apropiadamente el sistema de equipos. Los procesos no se aprenden escuchando charlas ni haciendo controles. Se aprenden viviéndolos, por lo cual el equipo y el grupo de trabajo, donde todo es vida, son espacios privilegiados para aprender procesos.

Para que este aprendizaje ocurra y ocurra bien, necesitamos además crear un “campo de aprendizaje”.

La aplicación del método scout *crea en el grupo de trabajo un “campo de aprendizaje”*

Un *campo de aprendizaje*³³ es una estructura estimulante, inmaterial pero real, que atraviesa el ambiente de una Comunidad Rover en todos los sentidos, influyendo en la conducta de todos sus integrantes y facilitando el aprendizaje. Al igual que los campos gravitacional, electromagnético o cuántico, hoy sabemos que este tipo de campos existen, no porque los veamos directamente, sino porque experimentamos sus efectos. Cuando nos comunicamos por un teléfono inalámbrico estamos utilizando una red de ondas electromagnéticas que no vemos, pero que existen y atraviesan el espacio en distintas direcciones. Lo mismo ocurre con las ondas sonoras o con la fuerza de gravedad.

³³ El concepto ha sido formulado por Margaret J. Wheatley, en *El Liderazgo y la nueva ciencia*, Editorial Granica S.A., Barcelona, 1994.



De igual manera, los espacios de los pequeños grupos y de la Comunidad Rover no están vacíos, sino que estructurados con un tejido invisible de actitudes y diálogos encadenados que crean un ambiente que determina el comportamiento.

Algunos de los factores que interactuando entre sí generan un campo de aprendizaje, son los siguientes:

- Interés manifiesto por el crecimiento personal de cada joven.
- Ambiente exento de crítica, castigos o medidas represivas.
- Incentivos a la participación, la creatividad y la innovación.
- Información fluida.
- Sensación de desafío.
- Reconocimiento oportuno de logros.
- Tolerancia a la espontaneidad.
- Propensión a escuchar.
- Ambiente de experimentación.
- Estimulación de las opiniones divergentes.
- Interacción continua.
- Disposición de los líderes a aprender.
- Paciencia con los ritmos individuales de aprendizaje.
- Conducción flexible.
- Escasa “reglamentación”.

Todos los líderes que preparan con dedicación un proyecto, que escogen el lugar apropiado, que distribuyen las tareas, que estimulan los esfuerzos individuales de los miembros del equipo, que prevén la mayor parte de las eventualidades posibles, que apoyan a los encargados de las distintas actividades, que contactan oportunamente a los recursos externos necesarios, que logran que todos participen y opinen, que siguen con rigor un programa y que crean las condiciones mencionadas en la lista anterior, observan de pronto que “las cosas están saliendo bien”, que los jóvenes parecen transformados, que aportan diálogos y establecen relaciones que ellos jamás habrían producido o siquiera imaginado y que los logros se empiezan a acumular unos detrás de otros. Sin que los jóvenes lo adviertan y ni siquiera sepan que el ambiente surgido de esos esfuerzos tiene ese nombre, han logrado sin embargo instalar un campo de aprendizaje.

El campo de aprendizaje está estrechamente relacionado con el clima educativo: es la parte que se refiere específicamente al aprendizaje. Para crearlo y mantenerlo no es necesario hablar de él ni dictar charlas que lo expliquen. Basta aplicar el método scout y reforzar el clima educativo con las condiciones mencionadas.

La integración en la comunidad cercana *puede dar origen a muchos grupos de trabajo*

El primer ámbito de proyección de un equipo es su comunidad cercana, esto es, su Grupo Scout, la institución que lo patrocina, la escuela, sus compañeros, el vecindario, los sectores más deteriorados, las áreas verdes del vecindario, los padres y las familias de los jóvenes. Su apertura a esos ambientes implica aprendizaje, ya que su interacción con ellos hace las veces de “espejo” que les devela el avance en su crecimiento. Es así como la comunidad cercana representa para los equipos la posibilidad de montar proyectos de servicio y de intervención social que pueden dar origen a varios grupos de trabajo.

Actuando localmente

Campos de acción social donde los proyectos Rovers pueden hacer la diferencia

- Salud infantil.
- Prevención del abuso de drogas.
- Educación para la prevención del SIDA.
- Agua pura y salubridad.
- Rehabilitación de niños combatientes.
- Alfabetización.
- Capacitación en habilidades sociales.
- Capacitación en técnicas agrícolas.
- Producción de alimentos.
- Utilización de energías renovables.
- Capacitación en destrezas para el trabajo.
- Acción con niños en situación de riesgo social.
- Prevención del trabajo infantil.
- Prevención de la violencia intrafamiliar.
- Acción en comunidades inmigrantes y aborígenes.
- Asistencia en emergencias y ayuda humanitaria.

Los proyectos *también comprenden la comunidad lejana*

En un mundo globalizado, en que gran parte de lo que ocurre en lo local tiene sus orígenes en lo global, los jóvenes se interiorizan y se vinculan con la forma en que funciona el mundo, sus redes, sus influencias, sus problemas, sus actores. La lectura, el acceso a la información, el manejo útil de Internet, la capacidad de desentrañar los supuestos y las causas que subyacen en las simples noticias y en las apariencias, es un aprendizaje inevitable y necesario.

Las cosas funcionan en círculos. ¿Cómo vivir en un punto del círculo sin interesarse por averiguar cómo éste se conecta con los demás? Ese afán inquisitivo está latente en los jóvenes y se expresa en dinamismos que nuestro método utiliza, por lo que el interés en la comunidad lejana brotará con fuerza tan pronto como lo estimulemos.

Movilizando a los jóvenes globalmente

Acciones posibles de los Rovers en respuesta a los grandes desafíos del mundo de hoy

- Trabajar por la paz.
- Promover en los jóvenes la capacidad de decidir.
- Defender y promover los derechos de niños, niñas y jóvenes.
- Integrar a los jóvenes en el diálogo mundial.
- Proveer oportunidades de educación y acción para la preservación y mejoramiento del medio ambiente.
- Preparar a los jóvenes para ejercer sus responsabilidades ciudadanas y de gobierno.
- Contribuir al desarrollo de políticas nacionales de juventud.
- Promover la equidad de género.
- Incrementar la capacidad de los jóvenes para obtener empleo.
- Promover la diversidad cultural.
- Contribuir a la humanización de la globalización.
- Alentar el desarrollo sostenible.
- Integrar a personas con necesidades especiales.

¿Cómo optimizar el funcionamiento del grupo de trabajo?

Hábitos inteligentes del grupo de trabajo

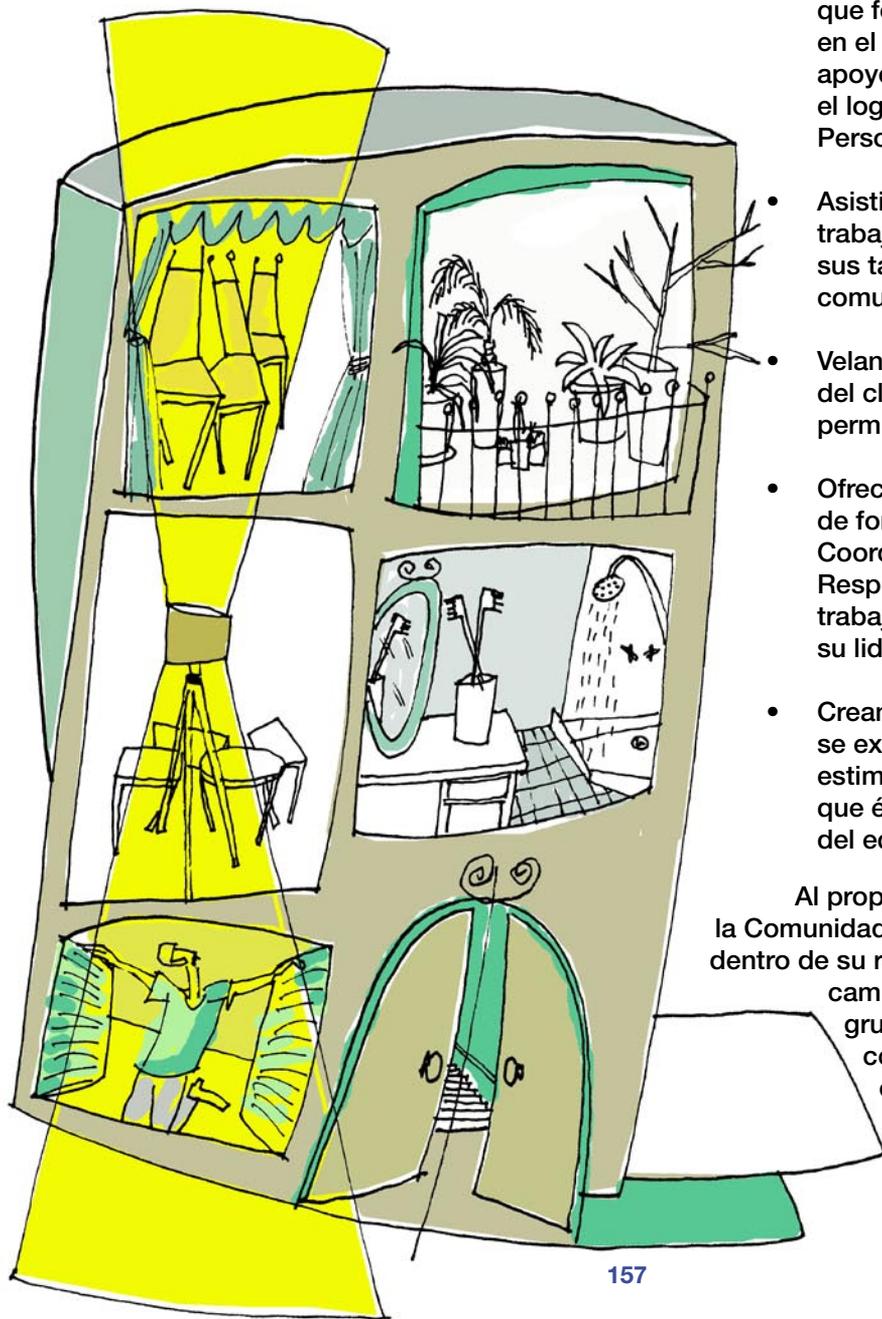
1. Los jóvenes actúan guiados por su generosidad. Progresivamente comprenden que una característica inherente al trabajo en equipo es dar más de lo que se recibe.
2. Los jóvenes se respetan mutuamente porque entre ellos se consideran capaces de hacer la tarea y estiman que sus habilidades se complementan.
3. Las opiniones novedosas se escuchan con respeto, aunque no sean viables, y se intenta aprovechar todas las sugerencias.
4. Hay voluntad de decidir por consenso, pero tampoco se evita asumir responsabilidades y tomar decisiones por mayoría cuando es necesario.
5. El Responsable del grupo de trabajo está atento a la participación de todos y él mismo evita convertirse en el eje insustituible del grupo, delegando y potenciando responsabilidades, pero siempre es el primero en cumplir con las obligaciones.
6. Se apoya la discrepancia pero se exige solidaridad en el consenso. Los desacuerdos no evitan que se mantenga la unidad.
7. Todos tienen su papel en el grupo, propiciando que cada cual invierta tiempo y esfuerzo en la tarea y aprenda a construir y cultivar su prestigio.
8. Hay una comunicación fluida, espontánea y natural entre los miembros del grupo. Los sentimientos se expresan con respeto hacia la intimidad e imagen de compañeros y compañeras. Hay pocos formalismos.
9. Las diferencias de estilo, de maneras de comunicar, de habilidades y de enfoques no se interpretan como una amenaza a la unidad del grupo, sino como una oportunidad para enriquecerlo.
10. Periódicamente hay una reflexión sobre cómo mejorar los procedimientos y los resultados.³⁴

³⁴ Más información sobre “hábitos inteligentes” en *Guía para dirigentes de la Rama Caminantes*, ya citada, página 212.

La Comunidad Rover

La Comunidad *respalda* a los equipos y grupos de trabajo

La primera razón de existir de una Comunidad Rover es ser una *organización de respaldo*, que apoya el funcionamiento de equipos y grupos de trabajo. ¿Cómo proporciona este respaldo?



- Ayudando a los jóvenes a que fortalezcan su amistad en el equipo para que se apoyen mutuamente en el logro de sus Proyectos Personales.
- Asistiendo a los grupos de trabajo para que cumplan sus tareas y operen como comunidad de aprendizaje.
- Velando por el mantenimiento del clima educativo que permite a los jóvenes crecer.
- Ofreciendo oportunidades de formación para que los Coordinadores de Equipo y Responsables de grupos de trabajo aprendan y ejerciten su liderazgo.
- Creando un espacio donde se experimente la presencia estimulante del adulto, sin que éste interfiera “dentro” del equipo.

Al proporcionar respaldo la Comunidad debe mantenerse dentro de su rol, sin invadir el campo de los equipos y grupos de trabajo o crear condiciones que directa o indirectamente los inhiban o limiten.



La Comunidad facilita que los pequeños grupos *interactúen entre ellos y el entorno social*

Debido al aumento de las actividades individuales y de las externas, las interacciones entre los equipos son menos frecuentes que en las Ramas anteriores, intensificándose los vínculos con el entorno.

En varias oportunidades la Comunidad hace posibles o facilita estos procesos:

- En las *actividades variables comunes*, ya sea porque los equipos han decidido realizar la misma actividad en paralelo o porque asumen tareas específicas dentro de una actividad que los involucra a todos.
- En los *proyectos*, en que los equipos asumen actividades diferentes de un mismo proyecto o sus integrantes se distribuyen en varios grupos de trabajo.
- En los *campamentos, fogatas, competencias* y otras actividades fijas, en cuya preparación los equipos asumen diferentes responsabilidades.
- En el *Comité de Comunidad*, donde se concilian los distintos intereses de los pequeños grupos, representados por sus Coordinadores y Responsables.
- En el *Congreso de Comunidad*, donde todos los integrantes de los equipos ejercen su derecho a opinar y decidir, igual que los miembros de grupos de trabajo que provienen de otras Comunidades o que no son scouts.
- En la conexión con redes externas o expertos que se necesitan para la realización de proyectos o la adquisición de competencias.
- En la vinculación de los jóvenes con empresas u organizaciones en donde puedan realizar proyectos individuales en el campo de acción del trabajo.
- En la obtención de facilidades o recursos por parte de autoridades, empresas u organismos públicos.

La Comunidad *mantiene el rumbo* señalado por *la misión* del Movimiento

La *misión* del Movimiento Scout es común para todos los scouts del mundo y se expresa en el proyecto educativo de nuestra asociación.³⁵ Ella vincula y compromete a todos quienes participan en el Movimiento y a todas sus estructuras, sean locales, nacionales o mundiales. Para no convertirse en un propósito lejano o volátil, la misión debe mantenerse próxima a los jóvenes.

La estructura a través de la cual la misión se manifiesta a los jóvenes entre 17 y 21 años es la Comunidad Rover, la que es responsable de aplicar en forma completa y equilibrada todos los elementos del método, para que así ellos y ellas logren sus Proyectos Personales experimentando el *clima educativo* propio del Movimiento. Para eso la Comunidad debe rescatar continuamente dos aspectos:

- El **sentido** de lo que se hace: contribuir a la educación de los jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor.
- El **proceso** a través del cual se hace: aplicando el método scout, que convierte al joven en el principal agente de su desarrollo.

La Comunidad *resguarda* la *visión compartida*

La *visión*, que responde a la pregunta “¿hacia dónde vamos?”, es la imagen que la Comunidad Rover tiene de su propio futuro. La visión se establece a mediano plazo y se concreta en uno o varios objetivos que a proposición del Congreso de Comunidad se consignan en el Plan Anual del Grupo Scout. Habitualmente, la visión y los objetivos de la Comunidad dicen relación con los Proyectos Personales, con los grandes proyectos, con el número de integrantes, con el prestigio de la Comunidad en su entorno. Ambos dependerán del nivel de desarrollo de la Comunidad, de sus expectativas de futuro y de la capacidad de sus miembros para hacerlos realidad.

Para que una visión sea eficaz debe ser compartida, esto es, una visión en que todos, jóvenes y dirigentes, se sienten interpretados y la construyen en conjunto. Una *visión compartida* es más que una idea. Es una fuerza de impresionante poder en el corazón de todos los miembros de la Comunidad. Puede originarse en una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de todos, cesa de ser una abstracción, se hace palpable y se comienza a percibir como si fuera visible. Crea una sensación de vínculo común que impregna la Comunidad y, por dispares que sean las actividades de los equipos y de los grupos de trabajo, brinda coherencia a todo lo que se hace.

³⁵ Ver capítulo 2.

La Comunidad puede ser *mixta* u *homogénea* en cuanto a sexo

Así como equipos y grupos de trabajo pueden ser homogéneos o mixtos en cuanto al sexo, la Comunidad Rover también tiene las mismas alternativas, esto es, estar integrada por equipos de distinto sexo y/o mixtos, lo que dependerá de su historia, de sus opciones educativas, de las características culturales del medio en que se desenvuelve y de las decisiones que adopten sus organismos. Basta que haya un equipo mixto o dos equipos de diferente sexo para que la Comunidad sea mixta.

Al ser una Comunidad mixta deben satisfacerse ciertos requerimientos básicos:

- Los equipos femeninos, masculinos y mixtos deben ser considerados en igualdad de condiciones ante los derechos y deberes, sin discriminaciones de ningún tipo.
- Las actividades no deben reforzar los estereotipos de género que se arrastran en la sociedad, distinguiendo por razones de sexo entre actividades propias de mujeres y otras reservadas para los hombres.
- La Comunidad debe *educar en la diferencia*, respetando la naturaleza íntima de cada sexo y rescatando las diferentes posibilidades de ser hombre y ser mujer.
- La interacción entre los equipos y la distribución de tareas al interior de los grupos de trabajo deben promover la complementariedad entre los sexos.
- El Equipo de dirigentes es mixto y el acompañamiento en el logro de los objetivos personales debe ser hecho por un dirigente del mismo sexo.



A large yellow funnel graphic on the left side of the page, tapering downwards. Inside the funnel, there are faint line drawings of people sitting at tables, suggesting a social gathering or meeting.

Jóvenes de **17 a 21 años**, dependiendo de los ritmos individuales

La Comunidad Rover agrupa equipos compuestos por jóvenes entre 17 ó 18 y 21 años aproximadamente, período que es parte de la adultez emergente, última etapa de la adolescencia, con características comunes que permiten diferenciarla del período anterior y de la adultez propiamente tal.

Se trata de rangos genéricos y no de límites estrictos de edad, ya que cada joven tiene su propio ritmo de crecimiento según diversos factores que influyen en él o en ella. Además, se ha hecho frecuente en la sociedad contemporánea que la adultez emergente pueda prolongarse más allá de los 21 años, incluso hasta alrededor de los 25 años, pero el Movimiento considera que es poco lo que puede aportar más allá de los 21 años.

Ingreso “en equipo” y **Partida individual**

Es conveniente reiterar lo dicho en varias partes de esta Guía sobre egreso e ingreso. Como la conformación de un equipo depende de la amistad y aceptación mutua, la sola posibilidad de que un grupo de jóvenes o un equipo de Caminantes deseen “ser equipo” o “mantenerse como equipo”, prevalece a nuestra evaluación de que algunos de ellos o ellas no estén del todo preparados para ingresar a la Comunidad Rover. El solo hecho de la vida de equipo en un ambiente de jóvenes mayores, acelerará aquellos procesos que nos parece que aún no han ocurrido. De ahí que generalmente el ingreso es “en equipo”, sin perjuicio de incorporaciones o deserciones que se puedan dar en el camino.

De la misma manera, los jóvenes no egresan de su equipo y de la Comunidad el día que cumplen 21 años, sino en el momento en que reúnen una serie de condiciones personales que hacen recomendable su Partida. Como esas circunstancias no se dan al mismo tiempo para todo el equipo, la Partida es individual.

4 equipos y un máximo de 24 jóvenes

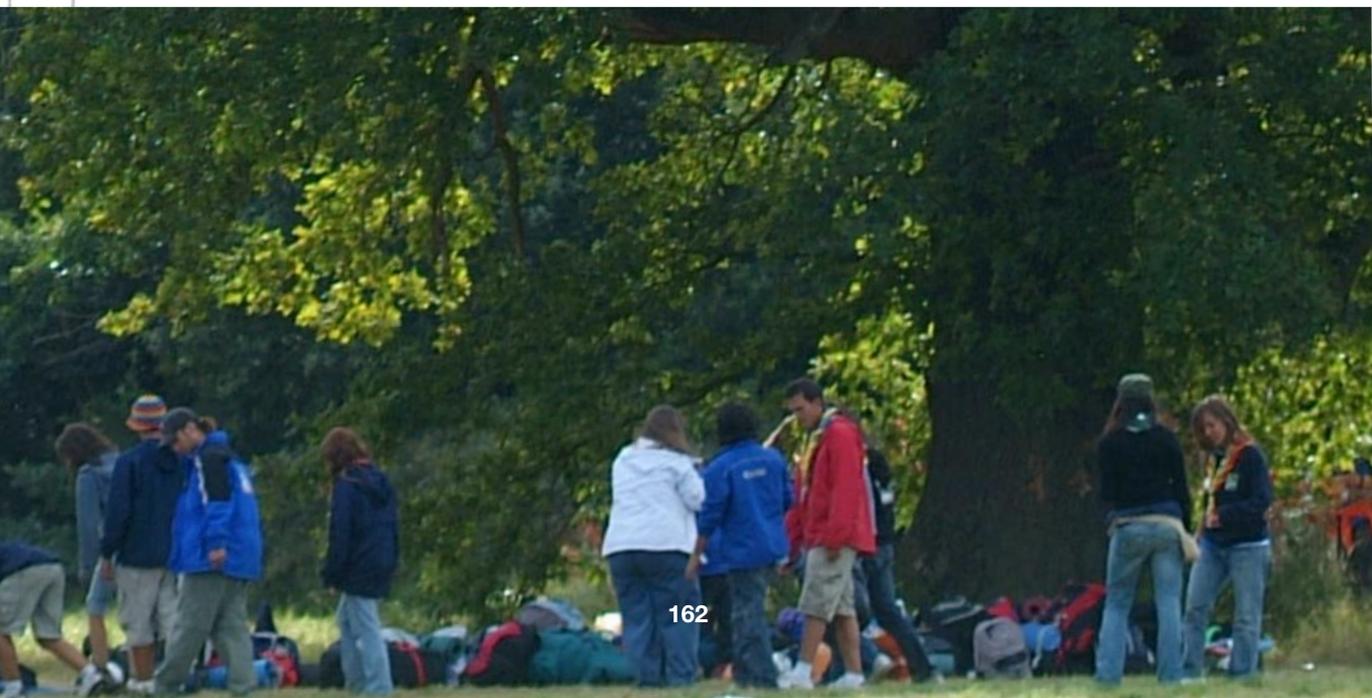
Sabemos que el número de integrantes de un equipo es relativo, ya que lo esencial es que esté conformado por un grupo de amigos, independientemente de su número. Sin perjuicio de lo anterior, tomando como base equipos integrados por 4 a 6 jóvenes y considerando 4 equipos, el número de jóvenes oscilaría entre 16 y 24. Si se agregan los dirigentes, la Comunidad tendría entre 20 y 30 integrantes.

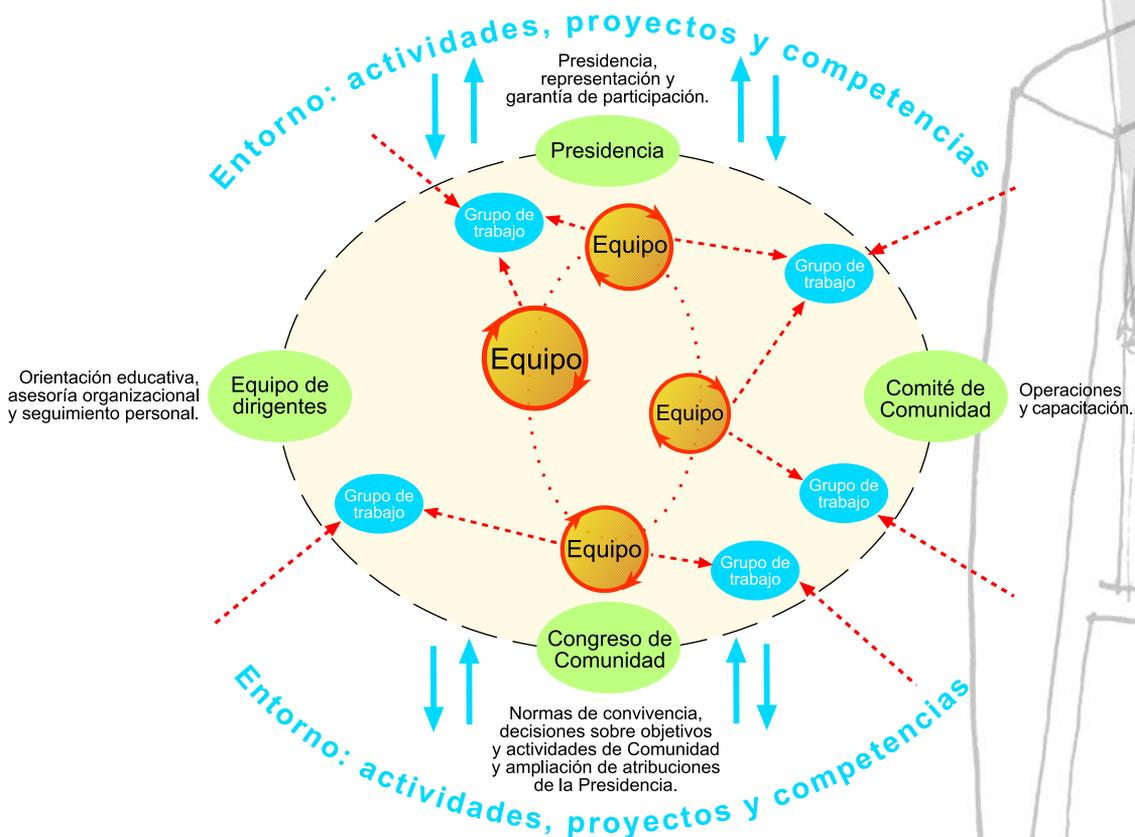
Los números indicados permiten un seguimiento personalizado, favorecen la interacción entre los pequeños grupos y dan atractivo a los proyectos comunes. En una Comunidad con 2 equipos la interacción se reduce y las actividades comunes pierden interés. Con más de 4 equipos la trama de proyectos, actividades y competencias se hace más compleja, surgen dificultades de organización y se diluye el apoyo personalizado a los jóvenes. Por otra parte, no es conveniente tener en la Comunidad más equipos que aquellos que puede asesorar el número de dirigentes capacitados de que se dispone.

Además de los pequeños grupos, en la estructura de la Comunidad *hay cuatro instancias o componentes*

El gobierno de la Comunidad es colegiado y las decisiones más relevantes se adoptan a la manera de una democracia directa. Para que un gobierno de este tipo sea posible existe una división de funciones entre diferentes instancias, las que son parte de la Comunidad como organización de respaldo de los equipos y grupos de trabajo, no representan “mando”, no interfieren entre ellas ni tienen un orden jerárquico entre sí:

- Presidente o Presidenta de Comunidad.
- Congreso de Comunidad.
- Comité de Comunidad.
- Equipo de dirigentes.





Un joven o una joven ejerce *la presidencia de la Comunidad*

Un joven o una joven integrante de la Comunidad, elegido por los Rovers que pertenecen a ella, en la forma y por el período que la misma Comunidad determina, ejerce las funciones de Presidente o Presidenta. A este cargo corresponde:

- Presidir las reuniones de la Comunidad y las sesiones del Congreso de Comunidad.
- Integrar el Comité de Comunidad y presidirlo.
- Representar a la Comunidad ante la Asociación y ante las autoridades e instituciones de la Comunidad.
- Participar con derecho a voz y voto en el Consejo del respectivo Grupo Scout.
- Ejercer las demás atribuciones que con acuerdo del Equipo de dirigentes el Congreso le encomiende.

La existencia de un Presidente o Presidenta de Comunidad tiene por objeto simbolizar y garantizar la participación de los jóvenes en la construcción del programa, pero no debe ser interfiriendo en las tareas de orientación y asesoría educativa que corresponden a los dirigentes. De ahí que para otorgarle otras atribuciones, el Congreso necesita el acuerdo del Equipo de dirigentes.

El **Congreso de Comunidad** establece normas, fija la visión y los objetivos, y decide actividades y proyectos de Comunidad

El Congreso está integrado por todos los jóvenes de la Comunidad, quienes intervienen en él individualmente y no como representantes de sus equipos. Se reúne normalmente dos veces en cada ciclo de programa o cuando las circunstancias lo hacen necesario. Lo preside el joven que en ese momento ejerce la Presidencia de la Comunidad. Los dirigentes participan en él como asesores, sin derecho a voto. Los asuntos que le corresponden son los siguientes:

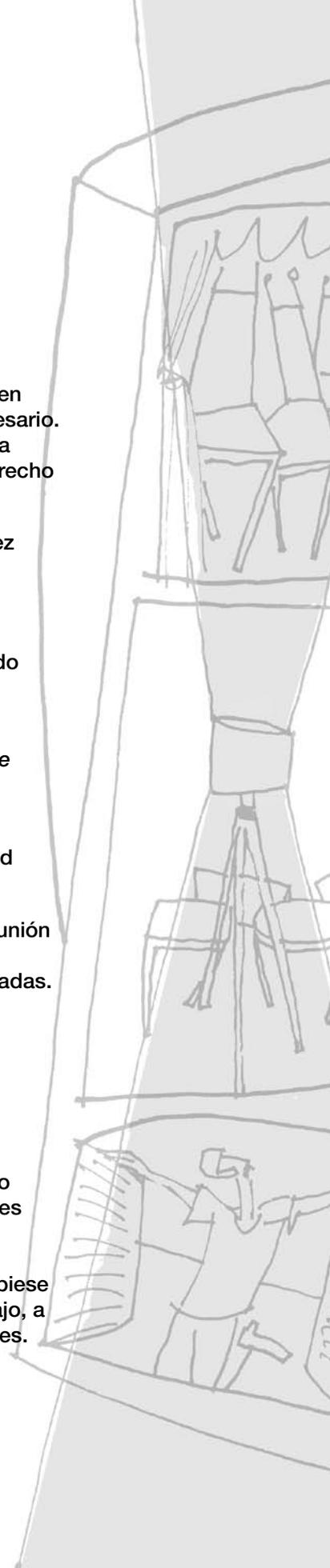
- Establecer *normas de funcionamiento y convivencia* cada vez que sea necesario hacerlo.
- Fijar la *visión* y el período en que se espera lograrla.
- Determinar los *objetivos anuales* de la Comunidad de acuerdo a la visión, tal como se expresarán en el Plan de Grupo.
- Decidir los *proyectos y actividades de Comunidad* que se realizarán en un ciclo de programa y aprobar el *calendario de actividades* una vez que éstas han sido organizadas por el Comité de Comunidad.
- Otorgar *atribuciones adicionales* al Presidente de Comunidad con acuerdo del Equipo de dirigentes.

El Congreso de Comunidad se diferencia de una simple reunión operacional de la Comunidad, en que requiere ser convocado con anticipación y sólo para tratar algunas de las materias antes señaladas.

El **Comité de Comunidad** coordina las operaciones y capacita

El Comité de Comunidad está integrado por el Presidente o Presidenta de Comunidad, quien lo preside, y por los Coordinadores de Equipo, los Responsables de los grupos de trabajo y el Equipo de dirigentes. En caso de ausencia, tanto Coordinadores como Responsables pueden ser reemplazados por el Asistente, si se hubiese creado ese cargo, o por otro miembro del Equipo o grupo de trabajo, a elección de los jóvenes. El Comité se reúne al menos una vez al mes.

El Comité cumple una doble función: a) es el organismo que coordina las operaciones; y b) es instancia de aprendizaje, especialmente para Coordinadores y Responsables.



Como instancia que coordina las operaciones, el Comité realiza en general las siguientes funciones:

- Aplicar y hacer respetar las *normas* establecidas por el Congreso.
- Presentar al Congreso ideas para determinar la *visión* y los *objetivos anuales*; y una vez decididos por el Congreso, velar por su cumplimiento y controlar su avance.
- Proponer a los equipos *proyectos* y *actividades de Comunidad* para ser considerados por éstos y, de aceptarlos, ser presentados al Congreso.
- Organizar en un *calendario* todas las actividades que se realizan en la Comunidad y colaborar en el diseño y preparación de las actividades y proyectos comunes decididos por el Congreso.
- Evaluar el *programa de actividades* realizado en cada ciclo.
- Contribuir a la obtención y administrar los *recursos* necesarios para la realización y financiamiento de las actividades programadas.
- Apoyar a los equipos y grupos de trabajo en su funcionamiento, en sus interacciones entre ellos y con el entorno, en la integración de nuevos jóvenes y en la vinculación con redes externas.
- Desarrollar acciones de *captación de nuevos equipos* cuando fuere necesario.

Como instancia de aprendizaje sus funciones son las siguientes:

- Reflexionar y promover la reflexión sobre la *vivencia de la Ley y la Promesa* en sus integrantes.
- Capacitar a *Coordinadores de Equipo* y *Responsables de grupos de trabajo* para el desempeño de sus funciones. Este es un aspecto clave para el buen funcionamiento del sistema de gobierno de la Comunidad. Como se verá más adelante, los dirigentes actúan como asesores y la mayoría de las veces “a través” de Coordinadores y Responsables.
- Proveer, por medio de sus miembros o de terceros, la *capacitación específica* y la *información técnica* que requieren ciertas actividades.
- Captar y orientar a los *expertos externos* para el apoyo de aquellas competencias por las cuales opten los jóvenes.
- Determinar *acciones de reconocimiento o corrección* cuando fuere necesario o apropiado.
- Acordar la entrega de *insignias de progresión* a proposición del dirigente encargado del seguimiento.
- Decidir en todos aquellos asuntos en que *Paso, Compromiso y Partida* presenten dudas o den lugar a opiniones contradictorias.



El *Equipo de dirigentes asesora*

El Equipo de dirigentes está constituido al menos por un adulto o joven adulto por cada equipo de jóvenes que integra la Comunidad Rover. En el caso de una Comunidad de 4 equipos, que es el tamaño ideal, se necesitan 4 dirigentes: uno de ellos desempeñará el cargo de *Responsable de Comunidad* y los otros serán *Asistentes de Comunidad*. Se reúne una vez a la semana y está coordinado por el Responsable de Comunidad.

Los dirigentes, como equipo o individualmente, actúan en general como *tutores* en sus tareas educativas y como *asesores* en los aspectos organizativos:

- Diseñan las condiciones en que actúa la Comunidad y presentan sus ideas al Comité de Comunidad.
- Mantienen la inquietud constante del Comité de Comunidad por la adhesión a la misión y la promoción de la visión.
- Velan por la aplicación de todos los elementos del método para que exista clima educativo; y contribuyen a crear condiciones para que funcionen los campos de aprendizaje en los equipos y grupos de trabajo.
- Preparan los antecedentes para las reuniones de Comité y Congreso, sin adoptar decisiones que les corresponden a esos organismos.
- Asumen individualmente la responsabilidad de acompañar y contribuir a evaluar los Proyectos Personales de los integrantes de un equipo, en la forma en que lo veremos al hablar de la evaluación de la progresión personal de los jóvenes.
- Informan a los padres con relación al trabajo que desarrolla la Comunidad.

De acuerdo a sus características personales, los dirigentes se asignan entre sí las tareas que se derivan de estas funciones o de aquellas que les corresponden como miembros del Comité de Comunidad. Es conveniente que esta distribución sea dinámica y variable. Las descripciones de cargos y funciones que existen en la Asociación deben ser tomadas como una guía y no como una enumeración taxativa.



CAPTACIÓN DE DIRIGENTES

Uno de los grandes problemas de todas las Comunidades Rovers es encontrar un número suficiente de dirigentes idóneos, adultos o adultos jóvenes.

A veces no se encuentran porque se buscan en un círculo muy reducido. Sugerimos ampliar la búsqueda a otros sectores:

- Amigos, compañeros y parientes de los miembros del Equipo de dirigentes, motivados por el testimonio de aquel o aquella que lo vincula al Movimiento Scout.
- Antiguos dirigentes o miembros del Grupo Scout que desean retomar su actividad scout, previo un período formativo de actualización, para evitar que tiendan a hacer las cosas “como se hacían en su época”, lo cual no siempre puede ser conveniente.
- Padres y parientes de los jóvenes, la mayoría de las veces motivados por los resultados que observan en sus hijos o parientes jóvenes.
- Personas vinculadas a la institución que patrocina al Grupo Scout, a quienes les interesa que el Grupo tenga éxito para el bien de su propia institución.
- Profesores, psicopedagogos y otros profesionales o egresados de estudios superiores pertenecientes al ambiente de donde provienen los jóvenes de la Comunidad.
- Personas que trabajan en tareas no profesionales en organizaciones de desarrollo social o comunitario, en organizaciones no gubernamentales, o en instituciones de servicio o beneficencia, y que por su ocupación son más sensibles a un trabajo de educación con jóvenes.

Para ser dirigente, una persona no necesita haber sido scout previamente. El proceso de formación de la Asociación, la práctica de la función y el apoyo en su desempeño por parte del Equipo de dirigentes, le permitirán lograr los conocimientos, la experiencia y el desarrollo personal necesarios para cumplir su tarea.

Elementos de la identidad de la Comunidad Rover

El nombre de los jóvenes

Originalmente Baden-Powell desarrolló el Movimiento sólo con las Ramas Lobatos y Scouts y con posterioridad editó *Roverismo hacia el éxito*, un libro de carácter general para los mayores de 17 años. Con las variaciones experimentadas por la adolescencia, las edades correspondientes a la Rama Scout se redujeron hasta los 14 ó 15 años y de ahí en adelante, hasta los 21 años, los jóvenes eran considerados Rovers. Con el paso del tiempo numerosas asociaciones dividieron con razón esta edad en dos Ramas: en el tramo inferior, entre los 15 y los 17 ó 18 años, a los jóvenes se les denomina Caminantes; y en el tramo superior, comprendido entre los 17 ó 18 y los 21 años, se les mantuvo el nombre de Rovers.

El nombre de la Comunidad

Habitualmente las Comunidades utilizan un nombre que está vinculado al marco simbólico contenido en la expresión *tengo un proyecto para mi vida*, o al entorno en que actúa el Grupo Scout al cual la Comunidad pertenece. Si hay una sola Comunidad, puede que tome el nombre del respectivo Grupo Scout. También puede evocar a una persona de cualidades sobresalientes o a un lugar o hecho significativo. Una elección apropiada y de buen gusto ayuda a que los jóvenes se identifiquen con la Comunidad.

El uniforme

Los scouts usan un uniforme que los caracteriza ante la sociedad, el cual se ha ido simplificando con el tiempo. Nuestro actual uniforme, diseñado por la Asociación, permite realizar las actividades con comodidad y evita que el vestuario sea motivo de diferencias entre los jóvenes. Para muchas de sus actividades no formales, algunas Comunidades acostumbran usar una camiseta simple con un distintivo.

El uniforme permite representar en él algunos símbolos, como la flor de lis, la pañoleta o pañuelo y las insignias de Grupo, Asociación, Compromiso, progresión, competencias y eventos.

La flor de lis

Este es un símbolo universal de los scouts que también se ha hecho extensivo a los Rovers. Proviene de los antiguos mapas que la utilizaban en la rosa de los vientos para indicar el norte. En palabras del propio Baden-Powell, representa "la buena senda que ha de seguir todo scout".

La pañoleta o pañuelo

Es un trozo triangular de tela que se utiliza plegado alrededor del cuello y que se sujeta con un anillo que puede estar hecho de diferentes materiales. Tiene los colores del Grupo Scout al cual pertenece la Comunidad y permite identificar a Lobatos, Lobeznas, Scouts, Caminantes y Rovers en todas partes del mundo. En las actividades y al aire libre tiene múltiples funciones útiles.

Las insignias

Las insignias que los Rovers utilizan en su uniforme son símbolos de diferentes hechos que indican pertenencia o avance:

- La insignia del *Grupo Scout* al cual pertenece la Comunidad y la de nuestra *Asociación*, demuestran que los Rovers son parte de la comunidad local y de una organización de carácter nacional.
- La *insignia Rover*, que generalmente marca el Paso a la Comunidad y es signo de pertenencia nacional a la Rama Rover.
- La *insignia de Compromiso* la llevan todos los Rovers que han formulado o renovado su Promesa.
- Las *insignias de progresión* indican la etapa que está desarrollando un joven en el cumplimiento de sus objetivos personales.
- Las *insignias de competencias*, que son opcionales, dan testimonio de las habilidades específicas que un joven o una joven han adquirido en la Comunidad.
- Las *insignias de eventos* se ubican en el uniforme temporalmente, mientras dura el evento respectivo y un cierto tiempo después.
- El *símbolo de Partida*, que en muchas Comunidades se acostumbra entregar a los jóvenes como recordatorio de su vida scout y de su Compromiso para toda la vida.

Todos estos distintivos y el lugar en que se usan o ponen en el uniforme han sido definidos por la Asociación y se pueden encontrar en el folleto respectivo.

No es conveniente lucir en el uniforme más insignias que las indicadas. De lo contrario, se pierde su sentido y el resultado estético es dudoso.

El saludo

El saludo o seña es universal para las Ramas Scout, Caminantes y Rover. Se hace con la mano derecha, poniendo el dedo pulgar sobre el meñique y alzando los otros tres. Al mismo tiempo se flexa ligeramente el brazo hacia atrás y se ubica la mano a la altura del hombro, con la palma mirando hacia delante.

Al igual que los Scouts, los Rovers acostumbran dar el apretón de manos con la mano izquierda. Hay muchas leyendas sobre el origen de esta costumbre. La más convincente proviene de la tradición *ashanti*, cuyos guerreros acostumbraban saludar con la mano derecha para no soltar el escudo protector que llevaban en la mano izquierda, salvo cuando se encontraban con un amigo en quien podían confiar, en cuyo caso se desprendían del escudo y saludaban con la izquierda, en señal que frente a esa persona no tenían temor alguno en quedar desprotegidos.

Un color

Las primeras insignias que hizo confeccionar Baden-Powell eran bordadas en amarillo sobre fondo verde, por lo que estos dos colores comenzaron a ser reconocidos como los colores propios de Lobatos y Lobeznas y de los Scouts. Como los Caminantes se han asignado el color azul, existe un consenso tácito internacional, originado desde la época del fundador, de reservar el color rojo para los Rovers.

Los dirigentes Scouts

Otro factor determinante en los resultados del Movimiento Scout son los líderes adultos o adultos jóvenes que dan testimonio de sus valores y velan por la aplicación de su método. De poco sirven los valores si no se encarnan en las personas; y el método opera sólo cuando esas personas aplican y articulan todos sus componentes.

En una Comunidad Rover se requieren adultos *con capacidad de habilitar a otros para dirigir*

Para participar como dirigente en una Comunidad Rover, se necesitan hombres y mujeres de buena voluntad, adultos o adultos jóvenes, psicológicamente maduros y moralmente rectos, interesados en la educación de los jóvenes y que posean aptitudes básicas para trabajar en equipo y habilitar a otros para dirigir. Entre las capacidades mencionadas es necesario detenerse en dos de ellas.

Primero, que debe tratarse de *adultos* o *adultos jóvenes*, entendiendo por tales personas que hayan superado su adolescencia y consolidado su identidad, esto es, que desde su madurez puedan hacer una contribución significativa a los jóvenes en su paso por la adultez emergente, lo que no podría ser hecho por jóvenes que estuvieran viviendo el mismo proceso. No hay una edad que permita asegurar esta condición, pero es poco probable que ella pueda obtenerse antes de los 25 años, edad que por lo tanto se debe exigir como mínimo para ser dirigente en una Comunidad Rover.





La segunda condición especial guarda relación con la capacidad de la persona para *habilitar a otros para dirigir*. Como la función de organizadores de los dirigentes en la Comunidad consiste fundamentalmente en *asesorar el gobierno colectivo*, es esencial que tengan condiciones para prestar asesoría y preparar a otros para que hagan que las cosas ocurran con eficacia. En este sentido, toda tendencia al protagonismo es improductiva.

Esto determina exigencias especiales para los sistemas de tratamiento del recurso adulto a todos los niveles de la Asociación:

- Cambiar nuestra visión habitual del dirigente scout como un joven de edad próxima a aquellos que dirige y que marca el rumbo, toma las decisiones cruciales, está en todas partes resolviendo problemas y arrastra detrás de sí a una masa de seguidores.
- Incluir en el currículo de la formación del dirigente la capacidad de empoderar a otros para que asuman tanto las tareas propias de su crecimiento como sus funciones en la Comunidad.
- Confiar en la gente y delegar. Si la Comunidad Rover tiene dirigentes maduros y autónomos, éstos deben actuar conforme a orientaciones y límites claros, pero no estar sujetos a un grueso código de reglamentaciones que les impida actuar como adultos y ser creativos en su tarea de traspasar capacidades de dirigir y ejecutar.

Los dirigentes actúan como *organizadores* y *educadores*

Los líderes actúan como *organizadores* y *educadores*.

Actúan como *organizadores* cuando contribuyen a crear las condiciones estructurales que facilitan el proceso educativo. Entre estas tareas se encuentra la planificación, la búsqueda de los recursos, la supervisión, la definición de estrategias, el estilo de dirección y en general todo aquello que atañe a su participación en el gobierno colectivo de la Comunidad. No son funciones propiamente educativas, pero influyen en el clima educativo y en el aprendizaje. En este aspecto actúan como *asesores*.

Se desempeñan como *educadores* en la relación directa con los jóvenes, ya sea orientando, acompañando o evaluando su proceso de formación, esto es, como *tutores*.

La frontera entre unas y otras tareas es difusa, ya que al estar ambas orientadas a un fin educativo la mayoría de las veces se presentan vinculadas. Sin embargo, para efectos didácticos, las analizaremos separadamente.

Los dirigentes como *organizadores*



Diseñar la Comunidad

Diseñar la Comunidad significa producir un modelo de gestión que articule el método scout con la realidad del entorno en que se actúa y las características de las personas que lo conforman. Es una actividad integradora que tiene por objeto lograr que el método opere en la práctica, cualquiera sea la realidad con que se encuentre.

Las tareas de diseño no están definidas en ningún manual ni reglamento, son específicas para cada Comunidad según sus circunstancias y se hacen más intensas cada vez que en un medio determinado se hace difícil conciliar los conceptos con la realidad. Tareas propias del diseño son algunas como las siguientes:

- Formular la misión en mensajes adaptados a las principales inquietudes de la comunidad local en relación con sus jóvenes.
- Establecer un cronograma de objetivos y acciones anuales que permita lograr la visión a mediano plazo.
- Regular los énfasis en la aplicación de los distintos componentes del método.
- Evaluar la factibilidad de las iniciativas que se emprenden en los distintos niveles.
- Establecer procesos de puesta en marcha e introducción de cambios.
- Definir estrategias para captar jóvenes, desarrollar proyectos, reclutar expertos o capacitar Coordinadores de Equipo y Responsables de grupos de trabajo.
- Adaptar las expectativas a las condiciones sociales, económicas y culturales en que se actúa.
- Mantener un nivel de relaciones que predisponga favorablemente al entorno.
- Idear maneras de involucrar a los padres en el programa de la Comunidad.³⁷

Para diseñar bien se necesita:

- Comprender el Movimiento Scout, sus valores y su método.
- Disponer de una formación básica sobre la manera de administrar la Comunidad.
- Captar y manejar la información sobre la realidad del entorno.
- Conocer las posibilidades de los jóvenes que forman parte de la Comunidad.
- Tener un mínimo de creatividad para ensamblar el método con la realidad sin alterarlo y discurrir soluciones imaginativas a situaciones impensadas.

³⁷ Ejemplos de estas tareas se encuentran en la *Guía para dirigentes de la Rama Caminantes*, OSM-RI, 2007, páginas 127 a 129.

Custodiar la misión

La *misión* del Movimiento, que consiste en “contribuir a la educación de los jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor”, se logra a través del clima educativo, que es el resultado natural de la aplicación de todos los componentes del método scout. Si bien todos los actores de la Comunidad contribuyen a la creación de este clima, sus principales responsables son los dirigentes, quienes asumen la orientación educativa.

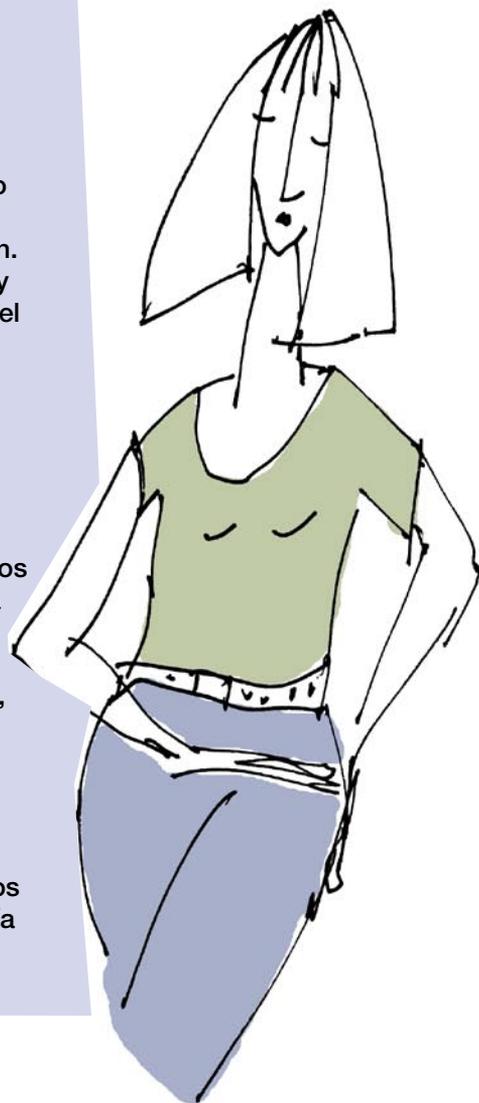
Junto con la aplicación plena del método, velar por la misión es también dar un testimonio de ella. No es posible imaginar un dirigente scout que crea que la Ley Scout es sólo aplicable a los jóvenes; o que no guarde coherencia entre su vida y sus valores; o que imponga las actividades que él crea convenientes; o que reduzca la vida al aire libre a unos pocos paseos, ya que a él no le gusta acampar o no tiene tiempo para hacerlo.

Resguardar la visión

Vimos que la *visión* es la imagen que la Comunidad Rover tiene de su propio futuro en el mediano plazo. Cuando esta imagen es compartida se convierte en una fuerza de impresionante poder en el corazón de todos los miembros, creando un vínculo común y dando coherencia a todo lo que se hace. La visión se difunde en una espiral reforzadora de comunicación y excitación. A medida que se habla de ella, más personas adhieren y se logran éxitos iniciales, la visión se hace más nítida y el entusiasmo aumenta.

Para que eso opere, los dirigentes funcionan como “administradores” de la visión, creando condiciones que la intensifican y enfrentando a la vez los factores que la pudieran deteriorar. Si los dirigentes descuidan la visión, se corre el riesgo que los equipos y grupos de trabajo olviden sus conexiones recíprocas, comiencen los proselitismos a favor de puntos de vista personales o la acción adquiera un carácter rutinario o burocrático.

Para cumplir este papel de administradores de la visión, los dirigentes no deben abandonar nunca la *historia de propósito*, esto es, la explicación general de por qué se hace lo que se hace, cómo la Comunidad necesita evolucionar y cómo esa evolución es parte de algo más grande, de una “historia más amplia”. Esto otorga profundidad a la visión y crea un horizonte donde sueños y metas personales destacan como hitos en una travesía más larga.³⁸



³⁸ Ver obra citada, páginas 130 y 131.

Motivar

A través de su testimonio y de los múltiples intercambios que sostienen con los jóvenes, los dirigentes convocan sus conductas y contagian entusiasmo por el logro de la visión compartida, por los proyectos que se preparan, por la adquisición de competencias, por el logro del Proyecto Personal y por todo lo que se hace en la Comunidad. Por medio de la comunicación, entendida como un proceso de compartir significados, se produce un encantamiento progresivo que suscita acuerdos (de *acordis*, un solo corazón) y que motiva a los jóvenes para actuar en un determinado sentido (de *moto*, mover). En otras palabras, *movidos como un solo corazón*.

Uno de los campos en que mejor se aplica la función motivadora de los dirigentes es en la promoción de los proyectos, especialmente de aquellos que se realizan en campos prioritarios. Los proyectos son ideados y propuestos por los jóvenes, pero a menudo los dirigentes deben despertar su imaginación, deslizar ideas, sugerir iniciativas, ayudar a mantener entusiasmo para que la actividad tenga atractivo, aventura y emoción. Y esta promoción hay que hacerla cumpliendo el rol de asesores, sin instalarse en la primera línea de acción, dejando libres los espacios que corresponden a los jóvenes y reapareciendo cuando es necesario. De poco le servirá a un dirigente conocer muy bien la psicología de la edad y el método scout, si no ha fortalecido sus habilidades para motivar.

Para motivar hay que privilegiar las relaciones, ayudando sinceramente a los demás a comprender y a descubrir por sí mismos, dejando plena libertad de opción. El dirigente scout muestra, revela, invita, facilita que los otros descubran por sí mismos. Para que esta relación sea genuina debe estar exenta de todo afán de imponer. Motivar sin controlar ni hacer demagogia. Motivar sin manipular, sin introducirle a la propuesta una trampa afectiva que haga imposible al otro decir que no. Motivar sin adular, sin celebrar éxitos que no existen con la única intención de obtener adhesión.

Generar compromisos

Si un dirigente se limita a motivar su acción sería insuficiente. El propósito de la motivación es que el joven y la joven tomen opciones libremente. Las posibilidades de opción para los jóvenes en la Comunidad se dan en diferentes planos:

- Algunas opciones son de carácter objetivo y colectivo, como la *opción ante la visión compartida que la Comunidad tiene de su futuro*, por la cual el joven aporta su visión personal a la visión común que adoptará el Congreso de Comunidad.
- Otras opciones son subjetivas y personales, como *el momento en que formulará su Compromiso*, lo que implicará una reflexión más profunda de su adhesión a la Ley Scout; o *la construcción de su Proyecto Personal*, que implicará la elección de un cierto camino al futuro.
- También se enfrenta a opciones operacionales, como las que se refieren a *las actividades y proyectos que desea realizar*.

Tomada una opción, el dirigente procura que los jóvenes trasciendan de la motivación al *compromiso* con la opción elegida. Para lograr ese compromiso, los dirigentes contribuyen a que el joven renueve constantemente el *sentido* de la opción que ha tomado. Un trabajo sin sentido no genera compromiso, a lo más acatamiento.

Hay que decir también que compromiso es una palabra recíproca, que alude a la instauración de una mutualidad en la relación. La etimología de la palabra, “juntos a favor de una misión”, se refiere precisamente a ese aspecto. El dirigente scout no es un comprometedor profesional que permanece aséptico ante el compromiso generado. Por el contrario, invitar a alguien a asumir un compromiso es también asumirlo uno mismo. El que compromete a otro asume el compromiso de ser testimonio de aquello que le da sentido al compromiso. Cuando se le pide a un joven que se comprometa con los objetivos personales por los que ha optado, se está tomando el compromiso de apoyarlo en su crecimiento.

El dirigente scout *es un educador*

Ser un educador es el papel más difundido de un dirigente scout y en él culminan sus roles de diseñador, guardián de la misión, administrador de una visión, motivador y generador de compromisos.

No se puede aprender en una Comunidad mal diseñada, donde la marcha se interrumpe a cada momento porque las cosas no se pensaron o no se hicieron bien. No hay motivación de logro donde no hay sentido de misión ni existe una visión compartida sobre el futuro que juntos se construye. Tampoco hay aprendizaje si los jóvenes no están motivados y no se comprometen con su proceso de crecimiento personal.

El rol de educador scout tampoco se ejerce de la manera clásica a la que estamos habituados en otros espacios educativos. Todo aprendizaje es un proceso de cambio. Al actuar como educador el líder scout es un agente de cambio.



Educación y cambio se relacionan mediante la *participación* y la *anticipación*

Rasgos básicos de la estrategia de aprendizaje del método scout son la participación y la anticipación.

La *participación* se entiende como un proceso creciente y voluntario de cooperación y diálogo de los jóvenes en los asuntos comunes, ya sea de los pequeños grupos o de la Comunidad, lo que permite aprender descubriendo “entre todos”.

La *anticipación*, por su parte, supone una perspectiva de futuro, una mirada adelantada de los acontecimientos que se avecinan, lo que se concreta colectivamente en una visión e individualmente en el Proyecto Personal.

Este tipo de aprendizaje produce a la vez integración y autonomía, que son dos polos de un mismo eje. Por la *integración* el joven aprende a vivir en sociedad y mediante la *autonomía* es capaz de diferenciarse de los demás a través de su Proyecto Personal, que le permite su autorrealización.

Contrariamente al aprendizaje tradicional, cuyo objetivo central es adaptar a la persona a su medio y prepararla para resolver situaciones ya conocidas, el aprendizaje scout aporta cambio, renovación, reestructuración y reformulación de problemas, preparando a los jóvenes para actuar ante las nuevas situaciones que se producen en un mundo en cambio permanente. De ahí la estrecha relación entre aprendizaje scout y cambio.



La anticipación produce una *tensión creativa entre realidad actual y futuro*

Para que se produzca este aprendizaje innovador, el dirigente scout, junto con suscitar compromiso, genera una cierta tensión entre realidad actual y futuro. Esta tensión hace que el joven actúe en pos de la visión de un futuro mejor, de una mejor manera de ser.

Esta *tensión creativa* está presente en todo lo que pretende mover al ser humano en una cierta dirección. No hay cambio sin claridad en la misión y en la visión. Si no hay misión, ¿por qué cambiamos? Si no hay visión, ¿hacia dónde cambiamos?

El 28 de agosto de 1963, en la magna concentración por los derechos civiles ante el monumento a Lincoln, en la ciudad de Washington, el pastor bautista Martin Luther King inicia su histórico discurso con las palabras “I have a dream” (Tengo un sueño), y a continuación despliega su visión de la sociedad estadounidense igualitaria con la que sueña. La tensión que King pudo crear entre la realidad de la época y su sueño compartido, logró en 1964 que el gobierno de los Estados Unidos sancionara la ley de los derechos civiles, favorable a las minorías raciales.

Por medio de la tensión creativa que genera en los jóvenes, el dirigente scout muestra un futuro y lo hace posible. En las propias palabras de King, consiste en “dramatizar el asunto de forma que ya no podamos ignorarlo”. Educar es darle trascendencia al tema del crecimiento personal. Educar es mostrar futuros posibles, es acompañar a los jóvenes hacia lo que pueden y desean ser. Es transmitir los valores necesarios para acceder al futuro, para cambiar la realidad actual.

Al crear en los jóvenes esta tensión creativa, el dirigente siembra en ellos la capacidad de acceder por sí mismos al futuro deseado. En este sentido el papel del dirigente scout es *trascender*, logrando que los jóvenes avancen producto de las condiciones creadas, pero gracias a sus propias fuerzas.

En la Comunidad se necesita un *equipo multigeneracional de dirigentes*

Para educar por anticipación y generar una tensión creativa entre realidad actual y futuro, se necesita que el Equipo de dirigentes esté compuesto por adultos y adultos jóvenes con la suficiente experiencia de vida que les permita dar una “mirada adelantada” a lo que viene.

Por otra parte, un equipo formado sólo por dirigentes de edades mayores puede que le reste dinamismo a las actividades y no logre una relación suficientemente horizontal con los jóvenes. De ahí que se recomienden equipos multigeneracionales que produzcan equilibrio entre dinamismo y experiencia, aportando diferentes ópticas y competencias.

Condiciones de los dirigentes scouts como educadores

Los dirigentes deben poseer ciertas condiciones básicas que les permitan sustentar el desempeño de sus diferentes papeles, a las que nos referiremos a continuación.



Tener tiempo y comprometerse por un período determinado

El dirigente de una Comunidad Rover necesita disponer de tiempo. Un tiempo generoso en cantidad y calidad, que le permita rendir lo mejor de sí mismo, sin cumplir a medias, retrasar sus tareas o hacerlas 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, los proyectos, el seguimiento de los Proyectos Personales y las tareas de organización, el tiempo promedio que se necesita no será inferior a 6 u 8 horas semanales. Esto requiere organizarse y optimizar el tiempo libre.

