

Por otra parte, es recomendable que un dirigente ejerza su cargo por un período previamente convenido, idealmente 3 años. Esto dará continuidad al trabajo común, se apreciarán resultados y se acompañará de mejor forma el crecimiento personal de aquellos jóvenes cuyo desarrollo se sigue y evalúa. En el plano personal, permitirá “crecer en el cargo” y disfrutar haciéndolo cada vez mejor. Un equipo de dirigentes relativamente estable da estabilidad a la Comunidad. Los cambios continuos de dirigentes dificultan un trabajo productivo.

## Participar activamente en la comunidad

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

Los dirigentes tienen que ser un testimonio de esa propuesta. ¿Cómo suscitar en los jóvenes su interés en el mundo e invitarlos a ocupar un espacio constructivo en la sociedad, si los dirigentes no tienen una inserción social activa y útil en la comunidad?

## Tener voluntad de aprender y crecer como persona

En el sistema scout, centrado en el aprendizaje, los dirigentes deben ser los primeros en demostrar su disposición a aprender. Afortunadamente nunca terminamos de hacerlo, por lo que nuestro aprendizaje depende mucho de nuestra voluntad de aprender, desaprender y reaprender, con capacidad de autocrítica.

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

## Tener capacidad para establecer relaciones empáticas

La *empatía* es la capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona “poniéndose en su lugar”. Esto supone silencio interior y disposición para escuchar. También madurez y equilibrio personal para entender y valorar lo que se escucha, controlando la ansiedad y dejando que el otro tome la iniciativa.

El dirigente necesita la capacidad de asombrarse con los jóvenes, entusiasmarse con sus proyectos y “entrar en la aventura”, disfrutando el ambiente de descubrimiento y realización personal que es parte de la atmósfera de la Comunidad. Hay que tener esta capacidad de diálogo manteniéndose adulto, sin confundirse con los jóvenes: el dirigente, metido en la aventura, revela a los jóvenes lo que a ellos solos les permanecería oculto.

También hay que dejar que los jóvenes se tomen el tiempo que necesitan para avanzar. Hay que resistir la tendencia a la frustración, al fracaso y a la agresividad, estando dispuestos a recomenzar y reintentar una y otra vez.

## Conocer a los jóvenes

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

## Saber apoyar a otra persona para que crezca

Hemos visto que las actividades que desarrollan los jóvenes producen en ellos experiencias personales. De un modo paulatino, secuencial y acumulativo, estas experiencias los conducen al logro de sus Proyectos Personales. Pero este proceso no opera de manera automática, por lo que el joven necesita del diálogo, la compañía y el apoyo de su grupo de pares, de su familia y de sus dirigentes scouts.

Esto supone que el dirigente desarrolla una cierta capacidad para ayudar a los jóvenes en tareas tales como fijarse objetivos personales, desplegar esfuerzos constantes para lograrlos, saber admitir y reconocer carencias y avances, tener tolerancia al fracaso y voluntad de recomenzar. En una palabra, disponer de ciertas actitudes y competencias que lo habilitan para que el joven o la joven lo reconozcan y acepten como un interlocutor válido de su crecimiento personal.

## Saber conducir y evaluar actividades

Como motivador, el dirigente promueve la iniciativa de los jóvenes para generar actividades; y como educador, sabe conducir actividades y evaluarlas. Pero eso no basta, se necesita la destreza adicional de saber cómo “habilitarlos para realizar esas funciones”, es decir, prepararlos para que se organicen, ejecuten y evalúen por sí mismos. De esta manera, junto con sostener el esfuerzo de los jóvenes, se generan en ellos y ellas capacidades que los hacen progresivamente más autónomos.



## Hacer equipo

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

Todo el método scout está cruzado transversalmente por la dinámica de los equipos, lo que obliga al dirigente a ser capaz de trabajar con otros, aportando sus talentos personales y valorando los aportes que los demás hacen.

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

## Saber percibir y controlar el riesgo

Como toda empresa humana, las actividades Rovers están expuestas a un cierto riesgo. Más aún en un sistema de confianza, que promueve el aprendizaje de los jóvenes ampliando su libertad. Actuando fuera de sus controles habituales, los jóvenes son más independientes, lo que no significa que siempre tengan la autonomía suficiente para manejar esa independencia, lo que aumenta el riesgo. En cualquier caso, en aquellas situaciones en que pudiera existir riesgo para la integridad física o la vida, no puede permitirse que las actividades experimenten con el aprendizaje por ensayo y error.

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

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

Los jóvenes Rovers tienen derechos que deben ser respetados y protegidos. Las personas que por cualquier circunstancia atentan intencionalmente contra esos derechos o actúan con negligencia, deben asumir personalmente la responsabilidad que les corresponde por sus actos. De ahí que las autoridades scouts, antes de habilitar a una persona para desempeñarse en un Equipo de dirigentes de jóvenes, debieran verificar a su respecto: a) salud mental; b) estabilidad emocional; c) idoneidad moral; d) control de su agresividad; e) ausencia de tendencias autoritarias; f) conocimiento de sus deberes; y g) trato respetuoso y delicado con las demás personas, especialmente con los jóvenes.

# Los padres y la formación de redes

La *familia* continúa siendo un *factor educativo importante*

No obstante que a la altura de la adultez emergente hace ya tiempo que la relación con los pares ha venido sustituyendo a la familia en muchos aspectos, la ruptura total nunca se produce. Numerosos estudios recientes confirman que la familia sigue influyendo en la formación y mantiene su carácter de factor protector ante cualquier conducta de riesgo.

La familia aporta *pertenencia* y *afecto*, dos factores protectores fundamentales. Salvo situaciones familiares patológicas o daño social muy severo, el hogar es el único lugar que reconoce al joven como tal, sin necesidad de afiliación o requisito, y le proporciona un cariño gratuito que no exige a cambio ninguna contrapartida afectiva. Además, en la mayoría de los casos, en esta edad la familia continúa satisfaciendo las necesidades básicas, protegiendo la integridad física, promoviendo el desarrollo y transmitiendo valores en forma no verbal.

Este papel que entre los 17 y 21 años la familia aún mantiene, fundamenta que la Comunidad Rover procure desarrollar su acción en contacto con los padres u otros ascendientes que cumplen una función educativa con relación a los jóvenes.

Sin embargo, *no es fácil* para padres y dirigentes *trabajar juntos*

A pesar de su importancia, en la práctica es difícil que dirigentes y padres logren un trabajo en conjunto, lo que depende de circunstancias provenientes de ambas partes.

Los dirigentes son jóvenes, disponen de poco tiempo, no dominan la forma de relacionarse con los familiares y temen que si los padres participan tiendan a intervenir en asuntos que son privativos de los dirigentes. Por su parte los padres, además de su desapego a participar en actividades educativas a medida que sus hijos crecen, ni siquiera piensan que podrían involucrarse en las actividades de tiempo libre de sus hijos mayores. Y si lo piensan, es difícil que padres que generalmente superan los 40 años de edad, vean algún provecho para la educación de sus hijos en vincularse con jóvenes de 25 años o poco más. Más aún si tienen del Movimiento una imagen recreativa.

## Posibilitar *el encuentro* con el hijo o hija *en un espacio diferente*

La clave para resolver esta tensión entre necesidad de trabajo conjunto y dificultad en llevarlo a la práctica, consiste en lograr que los padres adviertan que las actividades de la Comunidad les ofrecen *la oportunidad de encontrarse con sus hijos en un espacio diferente*, que no existe en su hogar, que difícilmente podrían lograr en otro ambiente y que contribuye a su necesidad de establecer con ellos una relación horizontalmente estructurada.

Un padre o una madre participando de cualquier forma en un proyecto en el cual su hijo o hija es parte activa, tiene la ocasión de verlo actuar, y actuar con él o ella, en un mundo distinto. Esto les permite descubrir aspectos de su personalidad que probablemente desconocían o no habían advertido o valorado, mantener diálogos que antes no tenían, descubrir necesidades e inquietudes que ignoraban, vincularse con sus amigos y amigas y, en definitiva, establecer con él o ella una relación hasta ese momento inédita. Es reencontrarse con el hijo o hija en el mundo real, cada vez más próximo al que pronto vivirán como adultos jóvenes. Para el hijo o hija representa también descubrimientos muy similares sobre sus padres, que para ellos no son menos importantes.

La experiencia de varias Comunidades Rovers y de muchos años trabajando con adultos emergentes, nos enseña que ésta es quizás la única manera de lograr el interés de los padres por las actividades que en la Rama Rover realizamos con sus hijos. Los padres de los jóvenes Rovers no se interesarán en charlas educativas o presentaciones artísticas, lo que funciona bien con Lobatos y Lobeznas pero no con los Rovers.

El secreto de esta estrategia está en que invierte los polos de la relación: no promueve el encuentro padre-dirigente para hablar del hijo o hija, sino que inaugura una nueva manera del encuentro padre-hijo. Si eso se logra, los diálogos padre-dirigente vendrán espontáneamente por añadidura, ya que los líderes se habrán validado como agentes educativos sin necesidad de una acción específica en ese sentido.



## Recomendaciones para consolidar esta estrategia

Lograr que los padres descubran la existencia de este espacio diferente y lo valoren, se favorece y consolida con la presencia de ciertas condiciones facilitadoras:

- Un equipo de dirigentes que reúne a adultos y adultos jóvenes ayudará a la confianza inicial de los padres.
- El proyecto debe ser percibido por los padres como atractivo para ellos y relevante para los jóvenes o la comunidad local.
- Un padre o madre apreciarán que el proyecto incluya competencias o contactos que ellos pueden proporcionar. Los padres valorarán que su hijo o hija tenga la oportunidad de apreciar que ellos hacen un aporte valioso. A todos nos reconforta ser parte importante de una iniciativa importante.
- En el desarrollo del proyecto los dirigentes deben demostrar que saben hacer su tarea de líderes y que conocen la materia propia del proyecto.
- Las comunicaciones durante el desarrollo del proyecto deben ser frecuentes y relevantes. La *frecuencia* demostrará nuestro interés en persistir en el asunto y la *relevancia* les hará ver el significado que la acción de la Comunidad tiene para su hijo o hija.
- El proyecto puede culminar en actividades que acentúen la nueva relación: campamentos padres e hijos, participación en un acto que destaque los resultados, presentación de una memoria visual de la iniciativa o entrega de reconocimientos.



## Fortalecer la acción con una *red de apoyo*

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

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

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

## Una *red simple*, que agrega valor al trabajo

Si bien esta red puede beneficiarse de la comunicación electrónica, no es necesariamente una red virtual. Para administrarla no se requiere más equipamiento que un cuaderno con los datos de los contactos, los probables campos en que pueden apoyar, su historia de interacción con la Comunidad y la mención de los servicios que pueden ser obtenidos por su intermedio. Sin embargo, la red es más que una lista de direcciones. La integran personas que tienen inquietudes e intereses comunes y que se encuentran relacionadas con la Comunidad a través de los jóvenes, sus familiares, los dirigentes o la institución que la patrocina. Es clave que con estas personas los dirigentes hayan logrado establecer un *sistema de vínculos*, fundado en la relación, en el servicio o en cualquier tipo de interacción que les brinde una recompensa o una satisfacción.

### ¿Qué valor agrega una red tan simple como ésta?

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

## Aunque simple, *la red requiere mantenimiento*

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

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

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

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

Para que exista *sentido de pertenencia* las personas miembros de la red tienen que mantenerse vinculadas a la Comunidad mediante actividades o aportes que las hagan sentirse parte. La pertenencia es con relación a la Comunidad, los jóvenes y sus propósitos, no con la red. Incluso, los contactos no necesitan siquiera saber que forman parte de esa red de contactos, la que carece de un sistema de acceso o de membresía formal. Los colaboradores aprecian el vínculo personal y valoran

la oportunidad de ser útiles. Para eso hay que requerir sus servicios con cierta frecuencia y hacerlos parte de las oportunidades significativas: ceremonias, aniversarios, fiestas, encuentros abiertos, otros.



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

## Adicionar una *red virtual* ofrece ventajas

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

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

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

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



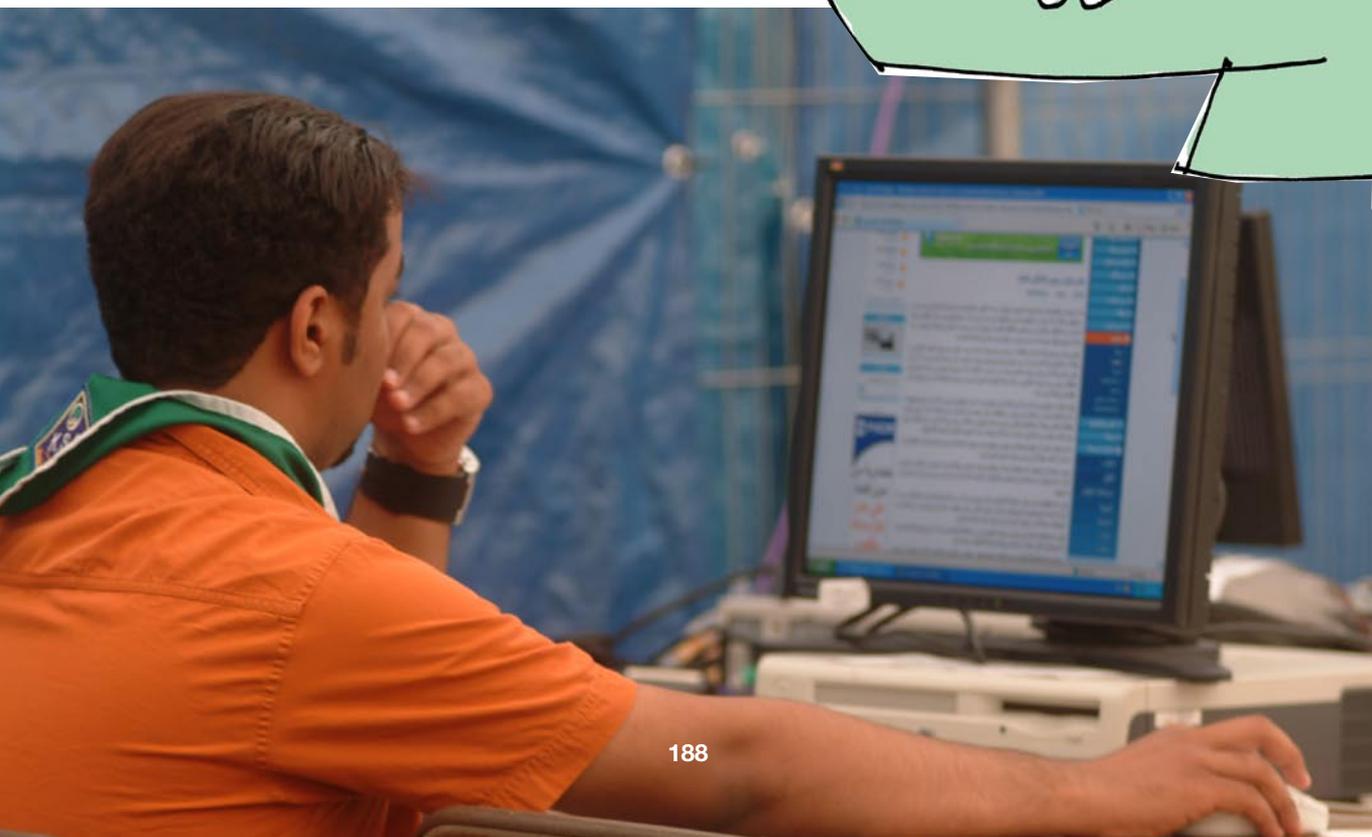
## El espacio cibernético *también presenta desventajas*

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

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

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

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



- 
- El exceso de facilidad que ofrecen estos medios tiene un efecto multiplicador que consume uno de los bienes más escasos: la atención de las personas y a las personas.
  - El antropólogo Ray Birdwhistell, dice que cuando hablamos cara a cara sólo el 35% del significado corresponde a las palabras y el 65% restante es de tipo no verbal. Entonces, ¿cuántos elementos de la comunicación natural se pierden por los canales alternativos? ¿Estamos actuando sobre las consecuencias que esto produce?
  - Otra variable educativa importante, especialmente para quienes trabajamos con jóvenes, es el de las “emociones on-line”. Frente a la pantalla hay mayor autocontrol, las emociones negativas se disfrazan, el entusiasmo y el carisma se diluyen y se abre un mundo de “tele-personalidades” que generalmente no coinciden con las personalidades cara a cara: los tímidos florecen, los desbocados se moderan, la rapidez de respuesta se esconde, las improvisaciones se minimizan y, no pocas veces, las intenciones se ocultan.
  - La comunicación electrónica nos obliga a escribir con mayor frecuencia que la habitual y no sabemos cómo afecta a los fundamentos de la sintaxis el manejo por los jóvenes de los “lenguajes sms” u otros modismos similares, y no tenemos forma de corregir los sucesivos tecleos incorrectos a la velocidad de un “chat”, con el consiguiente aumento de la “tolerancia ortográfica”.
  - El correo electrónico es una puerta demasiado abierta. No sólo porque entran virus, prácticas comerciales abusivas, fraudes y otros correos no deseados (SPAM), sino también porque falta un protocolo que impida los excesos entre los propios usuarios previstos: organización del correo, cuándo contestar, cómo cortar, libertad para diseminar direcciones, procedencia del envío de copias y otros.
  - Estamos desbordados de información valiosa y no tan valiosa; y una vez que logramos segmentar la no valiosa, nos damos cuenta que seguimos desbordados. Necesitamos habilidades y procesos para gestionar esa información. ¿Qué busco? ¿Con qué control de calidad?
  - Una vez que logremos adquirir una cultura del trabajo a distancia, estos medios nos reportarán un notable ahorro de tiempo. Mientras tanto, las nuevas tecnologías nos ocupan mucho tiempo, ya que lo utilizan como si pudiera usarse ilimitadamente. La defensa del tiempo frente a la pantalla es un desafío que cada uno debe enfrentar. Tantos canales de interacción nos producen la sensación de estar sobrepasados y en esas condiciones no siempre se puede marcar el rumbo adecuado y ejecutar con calidad las diferentes actividades.
  - El modelo “always on”, siempre conectado, en el trabajo, en la familia, en los viajes, tendrá que tener algún límite. Debemos preguntarnos si tanto activismo cibernético nos dejará espacios para la creatividad, para la originalidad, para el “pensamiento sin interrupción”, para el silencio, para disfrutar emociones cara a cara, para la familia, para la vida personal. Hay mucha información, pero también mucho ruido. También hay más conocimiento, pero, ¿hay más sabiduría?

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



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

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

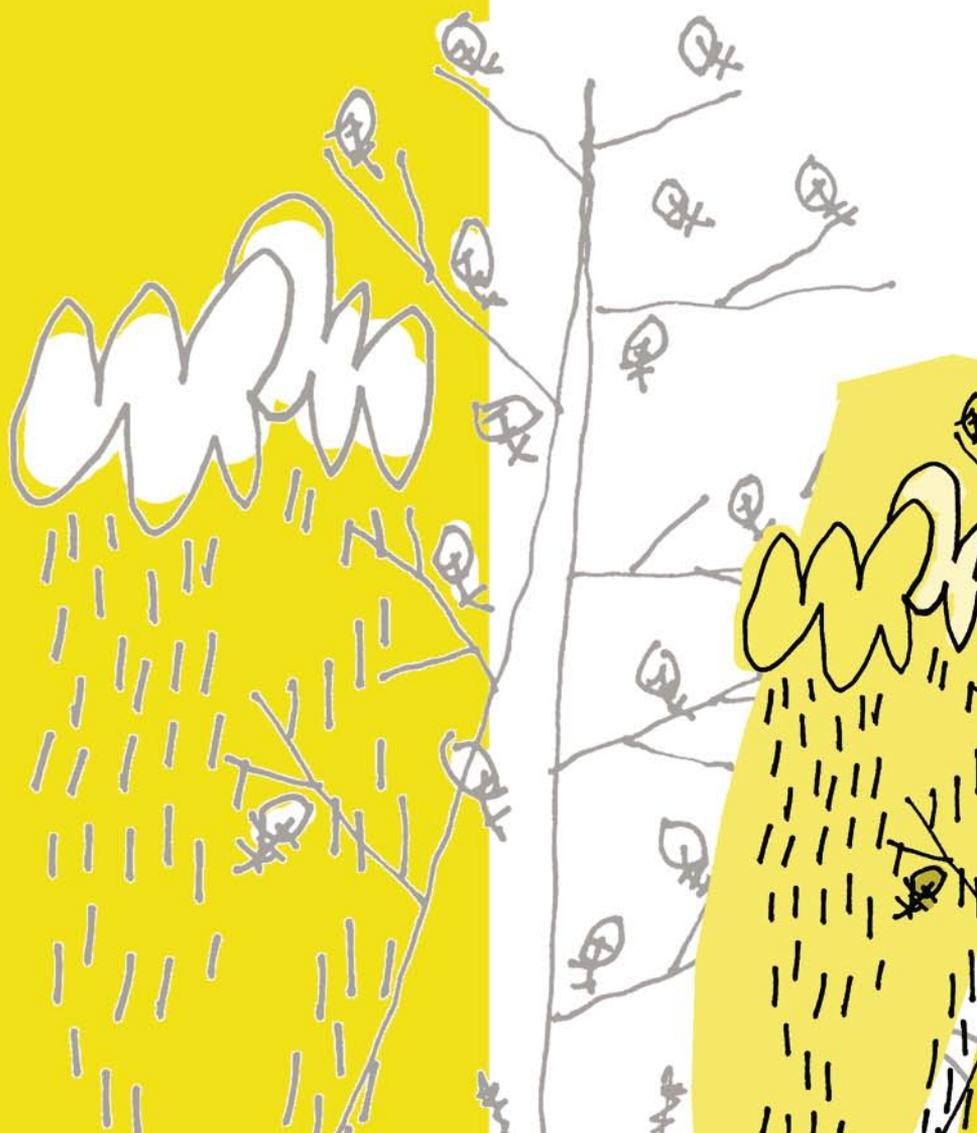
Intencionadamente hemos eludido la entrega de formulaciones concretas para formar esta eventual red, ya que la evolución en esta materia es tan rápida que cualquier intento en este sentido podría quedar rápidamente obsoleto. Aquí lo importante no es la herramienta ni sus menús o procedimientos, sino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

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

# El ciclo de programas

## capítulo 6



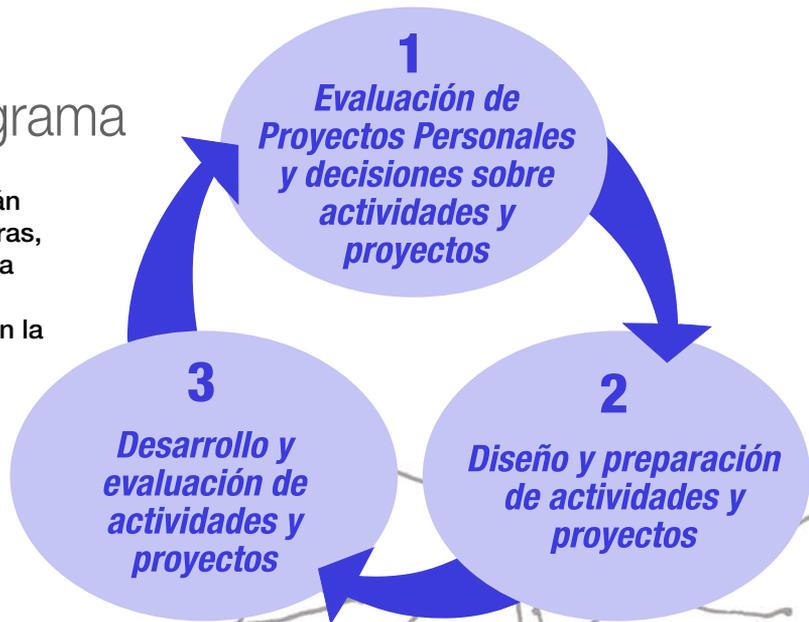


# El ciclo de programa *organiza la acción*

El ciclo de programa es un proceso por el cual la Comunidad prepara, desarrolla y evalúa actividades y proyectos, al mismo tiempo que observa, evalúa y reconoce el crecimiento personal de los jóvenes. Es un instrumento de planificación participativa que en fases sucesivas articula el programa y permite organizar el apoyo a los jóvenes en el logro de sus Proyectos Personales. El ciclo de programa tiene 3 fases sucesivas.

## Fases del ciclo de programa

Estas fases están articuladas unas con otras, de manera que cada una de ellas continúa a la anterior y se prolonga en la siguiente. De la misma forma, un ciclo culmina con el inicio de otro. Así, el programa de la Comunidad es *un continuo* en que los ciclos se suceden sin interrupciones.



## *Dos ciclos* en un año

En la Rama Rover el ciclo de programa tiene una duración aproximada de 6 meses, por lo que en un año se pueden realizar dos ciclos. Sin embargo, es el Comité de Comunidad el que determina la duración de cada ciclo de acuerdo a su experiencia, a la realidad de la Comunidad y al tipo de actividades elegidas por los jóvenes.

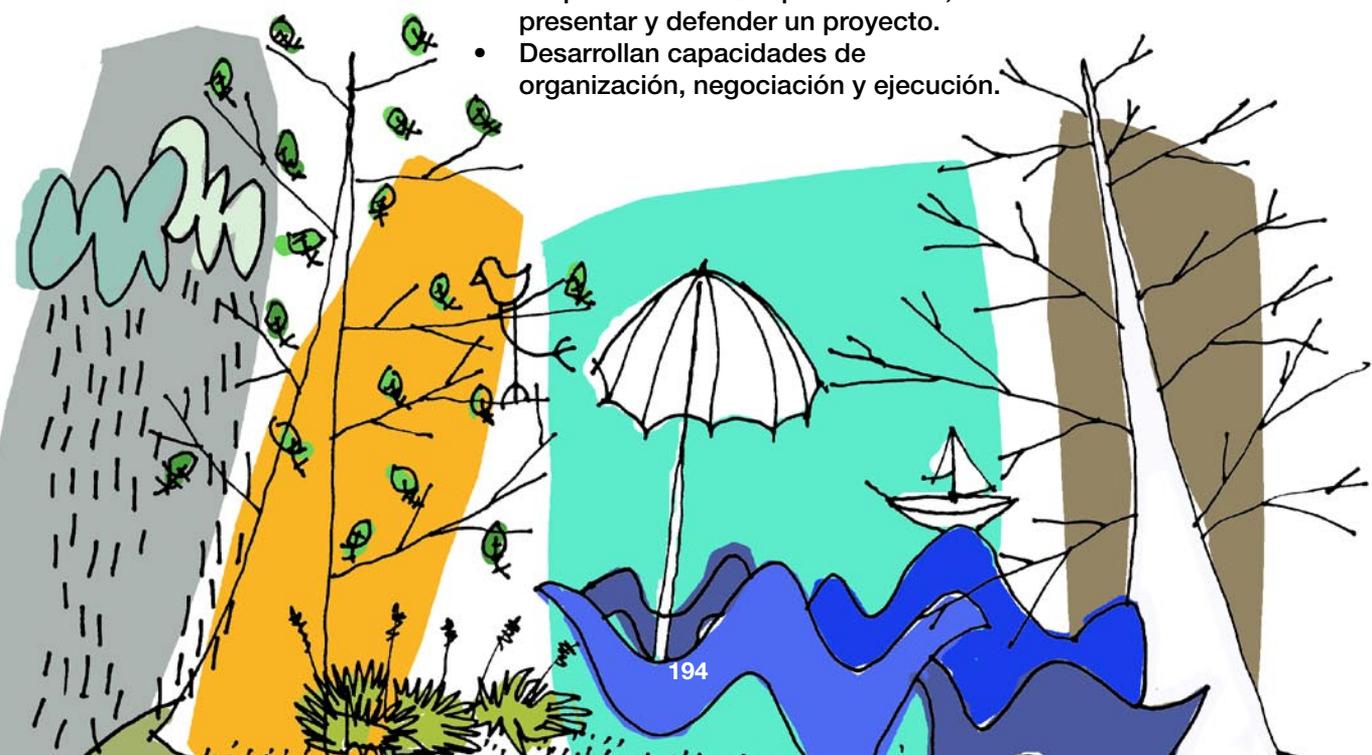
La duración prevista inicialmente puede ser alterada durante su transcurso, lo que depende de la flexibilidad del ciclo: uno que contiene muchas actividades de corta o mediana duración, es más flexible que otro que contiene pocas actividades y proyectos de larga duración. Por la naturaleza de los proyectos, en la Rama Rover los ciclos tienden a ser poco flexibles.

En cualquier caso, es recomendable que el ciclo no dure menos de lo sugerido, ya que la variedad de actividades que se realizan en la Comunidad requiere tiempo para armonizarlas y ejecutarlas con fluidez. Más aún si la Comunidad ha organizado un proyecto de larga duración, lo que puede prolongarse durante dos ciclos. Un viaje al extranjero, por ejemplo, puede ocupar gran parte del tiempo disponible durante un año.

## El ciclo de programa permite *la participación de los jóvenes*

El ciclo de programa no sólo es un proceso para organizar y desarrollar el programa. Es también un instrumento educativo que permite practicar el tipo de aprendizaje postulado por el método scout. Por su intermedio los jóvenes:

- Ejercitan su emergente capacidad de tener opiniones, se acostumbran a expresarlas, se hacen cargo de ellas, y adquieren la responsabilidad de tomar y enfrentar decisiones que concuerden con sus opiniones.
- Ejercitan mecanismos de participación que consideran su opinión y que también les enseñan a respetar y valorar la opinión ajena.
  - Adquieren destrezas para elaborar, presentar y defender un proyecto.
  - Desarrollan capacidades de organización, negociación y ejecución.



A los dirigentes que no están habituados, es posible que el ciclo de programa les parezca una tarea compleja o innecesaria. Felizmente, no tiene otra dificultad que el moderado esfuerzo que siempre se debe emplear para comprender algo distinto. Una vez entendida su lógica, el sistema corre con fluidez. Vale la pena intentarlo y romper la rutina, porque el resultado es la participación organizada de los jóvenes.

Baden-Powell decía que “el sistema de equipos permite a los scouts comprender gradualmente que tienen considerable capacidad de decisión sobre lo que hace su Unidad Scout (con mayor motivo tratándose de la Comunidad Rover). Este sistema es el que permite que todo el Movimiento Scout sea un esfuerzo genuinamente cooperativo”.<sup>39</sup>

Para que haya “cooperación genuina” hay que tomarse un cierto tiempo. Tiempo para ver lo que está pasando, escuchar a todos y buscar la manera de hacerlo mejor. En el mismo libro, Baden-Powell recomendaba: “Cuando un dirigente scout se encuentra en la oscuridad con respecto a su conocimiento de la preferencia o carácter de los jóvenes, puede hacerse bastante luz sabiendo escuchar. Oyendo, podrá descubrir lo más profundo del carácter de cada joven y percatarse de la manera en que más pueda interesarle”. Escuchando aparecen nuevas ideas y se evita el riesgo de “imponer a los scouts actividades que a uno le parece que les han de agradar”.<sup>40</sup> En su discurso de despedida, en la Conferencia Mundial de La Haya, en 1937, el fundador agregó que “...siempre antes de tomar cualquier decisión de esta índole (elección de actividades), consulto a la autoridad que considero mejor: el mismo joven”.

## El ciclo de programa Rover *es diferente al de las otras Ramas*

Producto del gobierno colectivo de la Comunidad, el ciclo de programa en la Comunidad Rover tiene diferencias con los de las Ramas anteriores. Las principales son las siguientes:

- De acuerdo a la edad de los jóvenes es menos estructurado y deja muchos procedimientos a la decisión del Congreso de Comunidad.
- Por igual razón sólo tiene 3 fases, mientras que en la Rama Lobatos y Lobeznas tiene 5 y en Scouts y Caminantes tiene 4. Al mismo tiempo, en cada fase presenta menos “pasos”.
- Reemplaza medios lúdicos como los “juegos democráticos” por mayor reflexión y análisis, lo que obedece al tipo de pensamiento de los jóvenes en esta edad.
- Como parte del proceso de individuación pone el acento en los Proyectos Personales, iniciándose a partir de ellos y no del diagnóstico de la Comunidad, aunque siempre hay espacio para el diagnóstico.
- Los dirigentes no preseleccionan actividades pero igualmente aportan ideas, tanto en momentos informales como en el Comité de Comunidad, al conformar la propuesta y al organizar el calendario.
- El énfasis es un resultado de los Proyectos Personales y de las actividades y proyectos que se desarrollan en apoyo a los objetivos de los jóvenes.
- Dada la envergadura de los proyectos, las tareas de diseño se realizan al comienzo del ciclo, y así se conocen desde un principio los requerimientos de su preparación.

<sup>39</sup> *Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, 1919.

<sup>40</sup> Robert Baden-Powell, obra citada.

# Evaluación de los Proyectos Personales y decisiones sobre actividades y proyectos

En la Rama Rover el ciclo comienza con la evaluación individual que los jóvenes hacen de sus Proyectos Personales. Esto da lugar a varios pasos que a veces se suceden y otras se superponen. Estos pasos coexisten con la realización de otras actividades del ciclo que termina, por lo que en general esta fase ocupa entre tres semanas y un mes.

## Evaluación personal por los jóvenes

Mediante un proceso de reflexión, que se estimula y orienta por los dirigentes y por los Coordinadores de Equipo, **cada joven examina su avance** con relación a sus objetivos personales. Es una tarea esencialmente individual, en la que el o la joven, culminando las reflexiones que sobre sí mismo ha hecho en distintos momentos, saca conclusiones de las que puede tomar nota en su Proyecto Personal.

En un segundo paso, como muchas otras veces lo ha hecho, el joven o la joven puede **compartir sus conclusiones** con su equipo, con el dirigente encargado de su seguimiento y con las personas que estime conveniente. Este paso busca que el joven coteje su autoevaluación con la opinión de sus amigos y de los adultos en quienes confía. La intensidad de las conversaciones a que puede dar origen este paso dependerá de la confianza que el joven tenga en las personas con quienes dialogue.

Culmina esta reflexión personal con la consideración por parte del joven o de la joven de **lo que le gustaría hacer durante el ciclo que se inicia**: competencias que desearía adquirir, actividades individuales que espera realizar y actividades y proyectos que le gustaría que el equipo o la Comunidad pusieran en marcha.

## Diálogo y decisiones en el equipo

En un ambiente relajado, de intimidad y mutuo apoyo, en el tiempo que sea necesario, **el equipo escucha** aquello que los jóvenes desean compartir de sus reflexiones personales y sus miembros dan su opinión. El Coordinador fija la pauta, controla la agresividad, anima a los menos expresivos y modera a los más entusiastas u hostiles. Los resultados de esta evaluación son aquilatados personalmente por cada joven, quien a partir de ellos podrá confirmar, modificar o reconsiderar su evaluación original. Si las conversaciones de cada joven con el dirigente encargado de su seguimiento tuvieron lugar con anterioridad, el joven decidirá en este momento si pone en común las opiniones recibidas.

En una segunda parte de la misma reunión, o en otra que la continúa, el equipo **escucha a sus miembros que relatan sus planes de adquisición de competencias y sus actividades y Proyectos Personales** para el ciclo que se inicia. Como es natural, todos opinarán, y esas opiniones serán valoradas por cada joven cuando tome la decisión final sobre sus actividades y proyectos individuales.

De manera progresiva irán surgiendo **iniciativas para ser realizadas en equipo**, las que pueden complementar, integrar o modificar los proyectos individuales. Como parte del mismo proceso, es probable que también aparezcan iniciativas más ambiciosas para ser implementadas por toda la Comunidad.

Esta parte se cierra con el **acuerdo sobre las actividades de equipo y Comunidad que se presentarán al Comité de Comunidad** para ser incluidos en la propuesta al Congreso.

Es posible que durante la reflexión del pequeño grupo se intercambien opiniones que sirvan como parte de un **diagnóstico** sobre el funcionamiento del equipo y de la Comunidad. Si los jóvenes lo estiman conveniente, también pueden incluir estos elementos en su presentación al Comité de Comunidad.

## El Comité de Comunidad prepara una propuesta

En la reunión que corresponda, los Coordinadores de Equipo presentan al Comité un resumen de la evaluación que cada joven ha hecho de su Proyecto Personal y los dirigentes que acompañan la progresión comparten su opinión sobre esos jóvenes. El Comité analiza esa información y **decide la entrega de reconocimientos si corresponden**, ya sea por avance en la progresión personal (insignias 1 ó 2 de estímulo y reconocimiento) o por la adquisición de competencias, siempre que para estas últimas exista un sistema de reconocimientos.

Si durante la preparación de la propuesta los Coordinadores hicieran llegar opiniones de los jóvenes sobre el funcionamiento de la Comunidad o de los equipos, que será lo más probable, estas opiniones serán analizadas, ordenadas y presentadas al Congreso. Si el Comité lo estima adecuado, puede reunir esas opiniones y las propias en un **diagnóstico**, presentarlo al Congreso e indicar las normas correctoras que propone para responder a ese diagnóstico y lograr un mejor funcionamiento de la Comunidad. El diagnóstico será más relevante en la medida en que influya o al menos se relacione con la propuesta que se elaborará.

Teniendo a la vista todas las ideas producidas por los equipos y el contenido del diagnóstico, el Comité de Comunidad elabora una propuesta que someterá a la consideración del Congreso. A diferencia de las otras Ramas, en la etapa Rover la propuesta va del Comité al Congreso y no de los equipos al Congreso. La razón de este cambio está en la variedad de actividades que forman el programa Rover. Para evitar que al Congreso llegue una trama inconexa o compleja, que haga impracticable una decisión, el Comité de Comunidad, en un primer esfuerzo de conciliación entre todas las iniciativas, ordena la propuesta e introduce algunos complementos si lo estima necesario. Esto no afecta el respeto a la voluntad de los equipos, ya que en el Comité se juntan los intereses de todos ellos a través de sus Coordinadores.

### La propuesta se prepara en base a los siguientes criterios:

- La conciliación no debe afectar a las actividades y proyectos individuales y, en lo posible, procurará mantener sin alteraciones las actividades de equipo. En la práctica, la conciliación se refiere fundamentalmente a las actividades y proyectos comunes.
- Los proyectos deben considerar el número de actividades centrales y conexas que comprenderían, como también los grupos de trabajo que se pondrían en marcha.
- El ajuste debe ser efectuado, en lo posible, con el acuerdo de todos los Coordinadores de Equipo.

Considerando los proyectos individuales de los cuales ha tomado conocimiento, la propuesta elaborada y las normas correctoras sugeridas, el Comité puede proponer al Congreso un énfasis para el ciclo que se inicia, el que se convertirá en una especie de lema del ciclo. Si, por ejemplo, el centro de la propuesta está conformado por un viaje de toda la Comunidad a otro país, con una duración cercana a un mes, es inevitable que la gran mayoría de las actividades y proyectos giren en torno a este hecho. Tal situación es la que debe reflejar el énfasis.

Una vez preparada la propuesta -que incluye las actividades y proyectos comunes y de equipo- el diagnóstico y el énfasis, éstos se elevan a la consideración del Congreso de Comunidad.



## El Congreso decide sobre la propuesta

Si se ha elaborado un diagnóstico, el Congreso de Comunidad se inicia con su análisis y, como consecuencia, **se establecen las normas de funcionamiento y convivencia destinadas a corregir las situaciones diagnosticadas.**

Luego se analiza la **propuesta**, la que puede aprobarse en la forma en que se presentó o con las modificaciones que el propio Congreso le introduzca. Esta es la parte más interesante: el Congreso ofrece a todos sus miembros la oportunidad de expresarse y contribuir con su opinión a la decisión común.

A continuación, en base a las decisiones anteriores, se determina el **énfasis** del ciclo.

El Congreso mismo establece la forma en que adoptará sus acuerdos. Lo habitual será que no emplee los juegos democráticos que se utilizan en las otras Ramas, ya que atendida la edad de los jóvenes tales mecanismos pueden resultar artificiales y poco atractivos. Pero si aún así determinara hacerlo, deberá programarlos con anterioridad a la reunión en que se utilizarán.<sup>41</sup>

La sesión de Congreso concluye con una celebración en la que se entregan los **reconocimientos** acordados por el Comité.

## Ajustes a todos los niveles

Una vez adoptada la decisión por el Congreso, la Comunidad tiene un programa para el ciclo. Este hecho ocasiona ajustes que se efectúan en reversa:

Primero, el **Comité de Comunidad** debe adecuar la propuesta según las modificaciones establecidas por el Congreso. Las adecuaciones afectarán esencialmente a los proyectos comunes, a la determinación de sus actividades centrales y conexas, y a los grupos de trabajo que en definitiva se deberán constituir. Este paso es innecesario si el Congreso aprobó la propuesta tal cual fue presentada.

Como ahora están determinados los proyectos comunes y los grupos de trabajo que se crearán, **los equipos** deberán a su vez reconsiderar o ajustar las actividades de equipo que habían programado inicialmente. Puede que se mantengan las mismas, que se modifiquen, o que se agreguen algunas y se supriman otras.

Por último, puede que **los y las jóvenes** también deban hacer ajustes en sus proyectos individuales y en las competencias que pensaban adquirir. No se trata de que abandonen sus Proyectos Personales, sino que los revisen según la oportunidad de hacerlos y el tiempo de que dispondrán. De hecho, fueron los mismos jóvenes, reunidos en el Congreso, los que decidieron los proyectos comunes, y ahora deben incorporar los cambios que esa decisión tendrá en sus iniciativas individuales.

El hecho de que el proceso se haya iniciado en los jóvenes y que ahora esté terminando en ellos, ofrece la oportunidad de un aprendizaje valioso del gobierno colectivo de la Comunidad.

---

<sup>41</sup> Sobre juegos democráticos ver *Guía para dirigentes de la Rama Caminantes*, páginas 358 a 361.

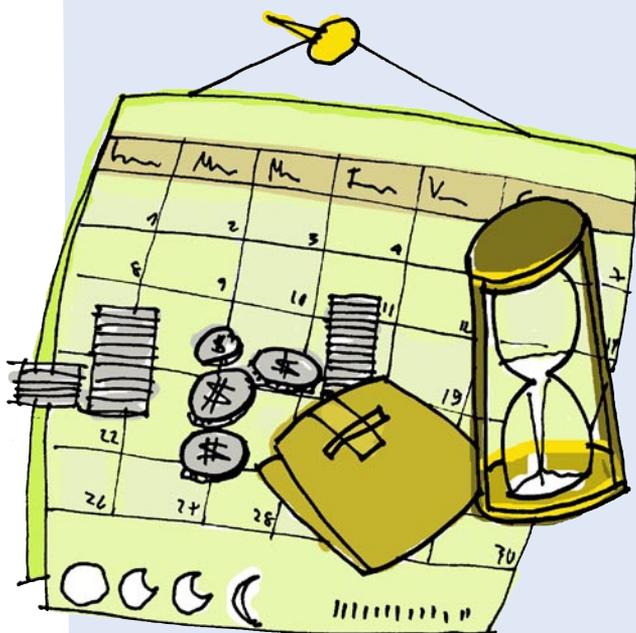
## El Comité de Comunidad organiza actividades y proyectos en un calendario

Hechos los ajustes a nivel de Comité y de equipos, el Comité de Comunidad dispone y articula todas las actividades y proyectos en un **calendario del ciclo de programa**. Los ajustes a las actividades individuales pueden realizarse al mismo tiempo o con posterioridad, ya que ellas no se incluyen en el calendario.

Hacer un calendario requiere una cierta habilidad para ensamblar con armonía proyectos diferentes, actividades fijas y variables, centrales y conexas, de distinta duración, de equipo, grupos de trabajo y Comunidad, conciliando a la vez variables de tiempo y recursos disponibles. Sin embargo, no debe olvidarse que al elaborar la propuesta el Comité hizo una conciliación de iniciativas, lo que anticipó muchas tareas propias de la confección del calendario.

La forma en que se organice el calendario determinará la duración del ciclo.

### En la elaboración del calendario se debe tener presente:



- Se incluyen todas las actividades y proyectos considerados en la propuesta aprobada o ajustada, ya sean de equipo, grupo de trabajo o Comunidad. Es probable que al momento de establecer los tiempos sea necesario posponer o modificar algunos, lo que requiere acuerdo del Congreso de Comunidad al momento de aprobar el calendario. Las modificaciones que afecten a las actividades de equipo requieren además el acuerdo previo del equipo respectivo.

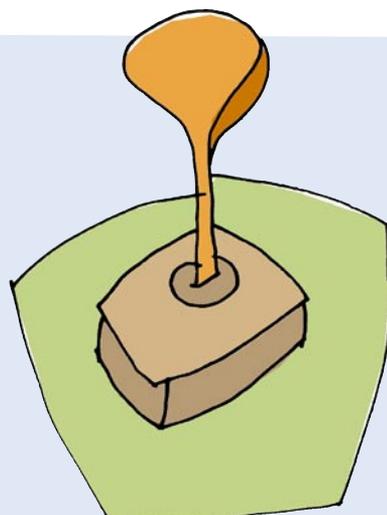
- En lo posible, los cambios no debieran afectar los proyectos en campos de acción prioritarios.
- Debe darse tiempo para las actividades y proyectos individuales y para la adquisición de competencias, evitando la saturación de actividades.
- Es conveniente comenzar ubicando en el calendario las diferentes actividades fijas -que no se consideran en la propuesta- y el tiempo que se requiere para su preparación. Se debe considerar que algunas de ellas deben ser efectuadas en una fecha determinada (aniversario del Grupo Scout, por ejemplo) y otras se prolongan durante varios días seguidos (un campamento, si así se ha decidido).

- Luego se ubican los proyectos, considerando que si se ha elegido como prioritario un proyecto común de larga duración, no puede realizarse otro proyecto similar al mismo tiempo. Esto no impide que se realicen dos proyectos de corta o mediana duración que involucren a Rovers de diferentes equipos; o que se incluyan proyectos de corta duración que pueden coexistir con un proyecto que se extiende más allá de un ciclo. El buen criterio del Comité hará que la determinación que combine cualquiera de estas alternativas, tenga en cuenta la disponibilidad de tiempo, la naturaleza de los respectivos proyectos y la disponibilidad de los recursos.
- A continuación se programan las actividades variables, considerando que muchas de ellas pueden realizarse de manera simultánea y que durante algunas actividades fijas (reuniones, campamentos) se pueden desarrollar varias actividades variables. Es recomendable programar primero las de mayor duración, ya que aquellas que demandan menos tiempo son más fáciles de ajustar al final.
- El calendario no sólo debe considerar la ejecución de una actividad o proyecto, sino también el tiempo necesario para su diseño y preparación. En la medida en que el equilibrio entre actividades lo permita, es recomendable programar para la segunda parte del ciclo las actividades que requieren mayor preparación y para el comienzo las más simples. Con mayor razón en el caso de los proyectos.
- Sin dejar de realizar actividades, debe estimarse un tiempo al final del ciclo para la evaluación de la progresión personal de los jóvenes y para la fase de cambio de ciclo.
- Al confeccionar el calendario se debe evaluar si el Equipo de dirigentes de que se dispone es suficiente para desarrollar la tarea al ritmo deseado. De lo contrario, se tendrá que tomar una opción entre varias posibilidades: reducir las actividades, reforzar el Equipo o extender la duración del ciclo.
- El calendario debe ser flexible, permitiendo redistribuir o sustituir actividades ante situaciones imprevistas.

## El Congreso de Comunidad aprueba el calendario

Concluida la confección del calendario, el Comité de Comunidad lo somete a la consideración del Congreso de Comunidad, que le otorga la aprobación final. Es conveniente que el calendario esté en conocimiento de los equipos unos días antes de que se reúna el Congreso, especialmente cuando se han introducido modificaciones a la selección o se han agregado actividades.

La aprobación del calendario por el Congreso pone término a la primera fase del ciclo de programa.



# Diseño y preparación de actividades y proyectos

Aprobado el calendario  
*se constituyen los grupos de trabajo*

Una vez que el calendario ha sido aprobado por el Congreso de Comunidad, el Comité de Comunidad constituye los grupos de trabajo que sean necesarios para la realización de proyectos o actividades comunes de larga duración durante el ciclo que se inicia.

Esta responsabilidad comprende varias tareas:

- Constituir los grupos de trabajo que se necesitarán, incorporando a los Rovers que deseen participar según sus distintos intereses.
- Invitar a otras Comunidades o a jóvenes no scouts que demuestren interés en participar en el respectivo grupo de trabajo y que, idealmente, puedan aportar alguna pericia o competencia de la cual se carezca en la Comunidad.
- Identificar e invitar a los expertos adultos que se necesiten, recurriendo a la red de contactos de la Comunidad.
- Identificar las competencias que serán necesarias adquirir por los jóvenes y ofrecerlas a quienes manifiesten interés en obtenerlas, a menos que coincidan con las elegidas previamente por los jóvenes. Esto puede determinar nuevos ajustes en los Proyectos Personales.



## A continuación *se diseñan* actividades y proyectos

Diseñar una actividad consiste en determinar sus componentes y la interacción que existe entre ellos. El diseño de las actividades de equipo lo hace el equipo con el apoyo de algún dirigente, si es necesario. El de las actividades o proyectos comunes de la Comunidad lo hace el Comité de Comunidad o el respectivo grupo de trabajo, con el apoyo de los Rovers que participan en la actividad o proyecto.

Este trabajo se simplifica, aunque no se evita, cuando las actividades o proyectos han sido realizados antes o han sido tomados de las fichas o libros disponibles sobre el tema, ya que en estos casos se cuenta con indicaciones sobre cómo proceder. En cualquier caso, el diseño siempre es necesario, ya que las ideas seleccionadas serán de contornos gruesos y, aun cuando la idea provenga de una ficha, siempre será conveniente repensar la actividad o el proyecto para afinar sus detalles en función de las particularidades de los jóvenes, de las características de los equipos y de las condiciones en que opera la Comunidad Rover.

Como en la Comunidad Rover los proyectos son de mayor envergadura, es conveniente diseñar al comienzo del ciclo todos los proyectos y así conocer desde un principio las exigencias que demandará su preparación. Esto se diferencia de las otras Ramas, en que lo habitual era diseñar en diversos momentos del ciclo de programa, conforme se acercaban las fechas previstas.

## Definir los objetivos de actividades y proyectos *es un elemento esencial del diseño*

Es probable que la actividad o el proyecto hayan sido seleccionados y puestos en el calendario teniéndose un concepto implícito o muy general de lo que se pretende con ellos. Este concepto no es suficiente, por lo que se deben definir con exactitud los objetivos que se persiguen al realizarlos.

Esta definición de objetivos, que necesariamente debe ser formulada por escrito, es fundamental para evaluar posteriormente la actividad o el proyecto, ya que la evaluación final es una confrontación entre los objetivos previstos y los resultados logrados. Si esos objetivos no existen, la evaluación será impracticable; y si están sobrentendidos, la evaluación será confusa y ambigua.

En la página 213 se mencionan algunas actividades que no necesitan que sus objetivos se expresen por escrito.



## Ejemplos de objetivos de actividades que también podrían realizarse como proyectos, ya que reúnen varias actividades

### Venta de mermeladas caseras

### Objetivos

Actuando por equipos o mediante la creación de uno o varios grupos de trabajo, los jóvenes emprenden un proyecto productivo de aproximadamente 3 meses de duración, que consiste en la elaboración y comercialización de mermeladas caseras.

- Manejar información básica sobre la industria de la mermelada.
- Conocer las técnicas de producción de diferentes mermeladas y adquirir la capacidad de elaborarlas en calidad superior al promedio del mercado.
- Diseñar sistemas de comercialización apropiados al nivel de producción y a las características del mercado al que pueden acceder los jóvenes.
- Capacitar a los jóvenes en tareas productivas, de comercialización y de financiamiento de un proyecto.
- Obtener recursos para actividades de la Comunidad.

### Campamento para todos

### Objetivos

Como proyecto de servicio en que participa toda la Comunidad o varios grupos de trabajo, los y las jóvenes, con ayuda financiera de empresas, organizaciones de desarrollo social o instituciones del Estado, realizan un campamento de una semana de duración, destinado a niños y niñas de sectores con alta vulnerabilidad social.

- Proporcionar durante vacaciones escolares una oportunidad de descanso y recreación a niños y niñas que no podrían lograrlo con los medios económicos de sus familias.
- Diseñar y ejecutar un programa apropiado a los niños participantes.
- Adquirir conocimientos y habilidades para actuar como animadores de actividades al aire libre con niños no habituados a la experiencia.
- Practicar habilidades de presentación y negociación de un proyecto social.

### Sendero ecológico interpretativo

### Objetivos

En conjunto con una organización medioambiental y una escuela de estudios superiores en materias afines, los jóvenes de la Comunidad, organizados en uno o varios grupos de trabajo, obtienen los recursos necesarios y diseñan, construyen y mantienen durante un determinado período un sendero ecológico interpretativo, que muestra y destaca diferentes aspectos de la naturaleza del lugar en que se emplaza.

- Destacar el valor ecológico del lugar elegido.
- Ofrecer a los jóvenes de la comunidad local una oportunidad de disfrutar la naturaleza y adquirir hábitos de conservación y protección del medio ambiente natural.
- Desarrollar en los jóvenes participantes su conciencia ecológica y sus destrezas en tareas manuales.
- Practicar habilidades de presentación y negociación de un proyecto medioambiental.

## Definidos los objetivos, *se ajustan los demás elementos del diseño*

Diseñar una actividad permite esperar un mejor nivel de resultados y evita sorpresas al momento de su realización. Junto a la determinación de sus objetivos, otros elementos del diseño son los siguientes:

- ¿Dónde sería óptimo desarrollar esta actividad?
- ¿Podemos montarla como un proyecto?  
Al diseñarlo como un proyecto,  
¿qué actividades centrales y conexas comprendería?
- ¿Cuánto dura?  
Si es actividad de Comunidad,  
¿en qué forma participan los equipos?  
Y si es de equipo, ¿cómo participan los jóvenes?
- ¿De qué tipo y cuántos son los recursos humanos y materiales que se necesitan?
- ¿Tenemos acceso a los recursos humanos de los cuales no disponemos?
- ¿Qué gasto o inversión implican los recursos materiales que necesitamos?
- ¿Se desarrolla de una sola vez o tiene varias fases?
- ¿Ofrece riesgos que es necesario prevenir?
- ¿Admite variantes?
- ¿Cómo se evalúa?
- ¿Qué criterios se aplicarán para evaluar?

Un proyecto obliga a otras preguntas adicionales, las que pueden consultarse en la descripción del ciclo de un proyecto que se hizo en el capítulo 4.

## Diseñada la actividad, ésta *se prepara para ser realizada en una fecha determinada*

A diferencia de las tareas de diseño, que es recomendable realizarlas a comienzos del ciclo, las de preparación son constantes y se superponen a la ejecución de actividades y proyectos, de manera que mientras unas actividades se realizan otras se preparan, por los mismos equipos o grupos de trabajo o por otros.

Las tareas de preparación varían según la actividad de que se trate. Obviamente es distinto preparar una actividad de una hora de duración que un viaje de 15 días. En cualquier caso, será muy útil repasar la “hoja de ruta de una actividad” que proponemos a continuación, la que también es útil tratándose de un proyecto.

## Hoja de ruta de una actividad



Aunque en la preparación de una actividad o proyecto intervienen varios dirigentes, jóvenes e incluso especialistas externos, siempre debe existir un **responsable** de la actividad, ante quien todos reportan.

¿Saben todos quién dirige la actividad o proyecto?

Toda actividad, por muy atractiva que sea, necesita de una **motivación** que es necesario preparar anticipadamente.

¿Cómo se motivará la actividad?  
¿Quién lo hará?  
¿Qué elementos se emplearán?  
¿Quién los obtendrá o confeccionará?

El **lugar** en que se desarrollará la actividad es determinante para su éxito. Tamaño, privacidad, entorno apropiado, orden y limpieza, nivel de ruido, son factores que influirán en el resultado. Más determinante es el lugar cuando la actividad se desarrolla fuera del local. En el caso de campamentos y excursiones se debe visitar el lugar con suficiente anticipación y verificar si permite desarrollar las actividades previstas.

¿Se ha definido el lugar y las personas responsables de obtenerlo y prepararlo?  
¿Se ha visitado el lugar y se ha constatado que reúne las condiciones apropiadas?  
¿Se obtuvo autorización para usarlo?

Algunas actividades cortas se desarrollan de una vez, pero otras, especialmente las de mayor duración y los proyectos, tienen diferentes **fases**, con duración y exigencias distintas.

¿Se han repasado las diversas fases de la actividad o proyecto respectivo y se ha designado a sus responsables?

Casi todas las actividades admiten **variantes**, ya sea en forma sucesiva o simultánea.

¿Se han preparado los materiales necesarios para las distintas variantes previstas?

Las actividades de equipo las preparan los jóvenes; las de Comunidad, el Comité de Comunidad; y los proyectos el respectivo grupo de trabajo. En todos los casos con la **participación** de los jóvenes.

¿Participan los Rovers en la preparación de la actividad o proyecto en la forma que corresponde?

Cuando se requiere la participación de **recursos humanos externos** se necesita motivarlos y comprometerlos con anticipación. No podríamos tener una madrugada de pesca sin un pescador competente, o un curso de fotografía sin el apoyo de un fotógrafo calificado.

**¿Está comprometida y garantizada la participación de las personas externas que se necesitan?**

Una noche oscura en una colina cercana a la ciudad, en que está todo listo para observar las estrellas, el responsable de conseguir el telescopio, que llegó atrasado, recuerda en ese momento que era él quien tenía que pasar a buscarlo. Quien ha vivido esta experiencia no se olvidará jamás de la importancia de los **materiales de apoyo**.

**¿Se verificó si se obtuvieron o confeccionaron los materiales que necesita la actividad?**

Muchas actividades no implican **costo**, pero otras, que duran más o que emplean muchos materiales -como los campamentos, las actividades variables de larga duración y los proyectos- necesitan reunir ciertos recursos financieros y que éstos se administren adecuadamente.

**¿Se hizo el presupuesto de la actividad?**  
**¿Se obtuvieron los recursos necesarios?**  
**¿Se designó al responsable de administrarlos?**  
**¿Se fijaron normas para su rendición?**  
**En el caso de los proyectos, ¿se preparó la Pauta de Identificación del Proyecto, sugerida en el capítulo 4, para captar fondos?**  
**¿Se ha verificado, antes de iniciar la actividad o proyecto, que todo está listo?**

El responsable de la actividad o proyecto debe efectuar una **supervisión** continua, verificando que se hayan cumplido las tareas asignadas, hasta lograr su total preparación.

**¿Se verificó si se obtuvieron o confeccionaron los materiales que necesita la actividad?**



# Desarrollo y evaluación de actividades y proyectos

Luego de destinar tiempo a evaluar, tomar decisiones y organizarse, se entra en la fase del ciclo que ocupa la mayor parte del tiempo disponible. Esta fase comprende lo que más estimula a los jóvenes: ¡la emoción de hacer cosas! También comprende lo que más interesa a los dirigentes: contribuir a que los y las Rovers puedan lograr sus Proyectos Personales a través de las cosas que hacen.

Se desarrollan *al mismo tiempo* actividades y proyectos individuales, de equipo y de Comunidad

Cada joven realiza las actividades y proyectos individuales previstos en su Proyecto Personal con el apoyo de su equipo, de los expertos que le ayudan a adquirir una competencia y la asesoría del dirigente encargado de acompañar su progresión.

Conforme al calendario, los equipos y grupos de trabajo realizan sus actividades con autonomía bajo la dirección del Coordinador o del Responsable en su caso, con el apoyo de los dirigentes, cuando es solicitado, y la coordinación y supervisión del Comité de Comunidad.

Todas estas iniciativas se desarrollan ensamblándose unas con otras como las piezas de un rompecabezas, que aisladas es poco lo que parecen, pero que en su conjunto revelan la imagen que entre todas forman y que no sería la misma si alguna de esas piezas faltase. El ensamble entre las actividades individuales, las de equipo y los proyectos comunes, es responsabilidad del Comité de Comunidad, el que hace seguimiento semanal al desarrollo del programa previsto en el calendario.





## La *motivación* siempre es necesaria

La motivación mantiene la fuerza con que los y las jóvenes se entregan a la acción y se comprometen en los resultados.

Desde que se comenzó a preparar la actividad, la motivación crea un ambiente expectante en espera del día o momento en que se desarrollará la actividad o proyecto. Durante su desarrollo es necesaria para reforzar la confianza y la entereza, las que pueden decaer cuando surgen dificultades y el resultado se ve dudoso.

## El desarrollo de actividades y proyectos *necesita producir emociones*

Actividades y proyectos deben crear una *resonancia* emocional que mantenga el entusiasmo. Si un joven o una joven, incluso en esta edad, no sitúa las actividades scouts entre sus primeras prioridades, difícilmente éstas producirán las experiencias que influirán en su crecimiento y en el logro de su Proyecto Personal.

Para resguardar este aspecto es necesario considerar, entre otras, las siguientes sugerencias:

- Todos los jóvenes deben tener algo interesante que hacer en la actividad o proyecto. Una actividad tiene actores y no espectadores.
- Las tareas que implica una actividad deben ser distribuidas por igual, teniendo en cuenta las posibilidades personales de los participantes.
- No hay que dejarse influir por los estereotipos de género, asignando tareas desafiantes a los jóvenes y más pasivas a las jóvenes.
- Aunque el resultado de la actividad es importante, los dirigentes deben promover el interés por vivir y disfrutar el proceso, con independencia del resultado que se obtenga. Esto ayuda a desarrollar una cierta estabilidad emocional que no depende sólo de éxitos y fracasos.
- Hay que tener cuidado en que no se humille a quienes no logran los resultados esperados, como tampoco que se postergue a los de ritmo más pausado o se margine a aquellos que la mayoría considera menos diestros o poco simpáticos.
- Si un joven o una joven no desea participar o continuar en una actividad, su voluntad debe respetarse. No obstante, sería conveniente observar su conducta con mayor atención y dialogar con él o ella para averiguar qué está pasando y darle el apoyo que necesita. Este acompañamiento puede producirse en el equipo o por medio del dirigente encargado del seguimiento.

## Los responsables *mantienen el ritmo de las actividades colectivas*

Actividades y proyectos se desarrollan de acuerdo a un determinado “ritmo”. Los responsables a cargo de una actividad colectiva -Coordinador de Equipo en el caso de las actividades de equipo, Responsable en el caso de los grupos de trabajo, Comité de Comunidad en las actividades comunes que no tienen grupo de trabajo- asumen la tarea de *mantener el ritmo*.

La experiencia demuestra que hay ciertas situaciones que alteran el ritmo. Veamos algunas:

- Una actividad puede comenzar fría o lenta, pero a medida que se obtienen resultados y la acción produce nuevas experiencias, el entusiasmo y el interés van aumentando. Un responsable cuyo entusiasmo no decae termina contagiando a todos.
- Para entusiasmar, el responsable no necesita armar bullicio ni convertirse en una atracción de primer plano. Impulsa la acción como si no estuviera presente, desapareciendo y reapareciendo cada vez que sea necesario.
- El responsable no soluciona todos los problemas. Hay que evitar el exceso de instrucciones o recomendaciones, dejando que los participantes resuelvan por sí mismos los obstáculos, piensen alternativas e inventen soluciones.

- Hay que evitar los espacios muertos, los que generalmente se producen por falta de preparación. Cuando obedecen a circunstancias imprevistas, hay que introducir modificaciones y refuerzos que permitan recuperar el ritmo.
- La intervención de terceros ajenos a la Comunidad debe tener lugar en el momento previsto e insertarse en el contexto, evitando interrumpir el ritmo de la actividad. Para eso, las personas que prestan esta colaboración deben conocer con anterioridad su papel y no convertirse en un espectáculo aparte.
- Los responsables son los primeros en llegar y estar preparados para la actividad. La presencia anticipada del responsable disminuye la ansiedad, permite verificar que todo esté preparado y ofrece una oportunidad para motivar.



## *Las actividades individuales*, especialmente competencias y proyectos de trabajo, *también necesitan de apoyo para mantener su ritmo*

Son actividades individuales la adquisición de competencias, las tareas personales dentro de una actividad o proyecto común, las tareas de refuerzo sugeridas a un joven o a una joven, los proyectos en el campo prioritario del trabajo y las actividades externas que los jóvenes emprenden en otros ambientes. En las tres primeras, dado su estrecho vínculo con el programa de la Comunidad, para el mantenimiento del ritmo se pueden adaptar las recomendaciones dadas en el párrafo anterior.

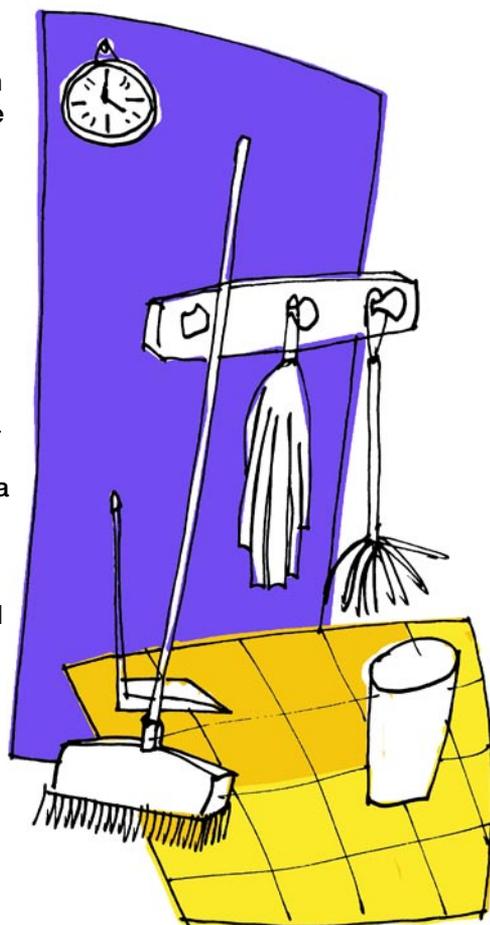
En los proyectos de trabajo el mantenimiento del ritmo es un asunto delicado, ya que existen compromisos frente a la empresa o persona que aceptó la posibilidad de proporcionar esa experiencia, lo que impone un seguimiento muy cercano por parte del dirigente que realiza esa función. Este seguimiento presenta la dificultad adicional de que normalmente son pocas las posibilidades que tiene el dirigente de observar al joven en su trabajo o faena. De esta manera, el ritmo depende de la entereza transmitida por el dirigente al joven a través de frecuentes conversaciones personales y del apoyo convenido con sus superiores laborales. Las reuniones periódicas entre dirigente y empleador debieran ser convenidas expresamente antes del inicio de la experiencia. Si las autoridades del lugar de trabajo manifestaron su conformidad en realizar la experiencia, es probable que también estén de acuerdo en permitir y colaborar con un seguimiento que mantenga el ritmo de la iniciativa.

En las actividades externas iniciadas por el o la joven no hay otro modo de influir en su ritmo que no sea el seguimiento habitual a distancia. Cualquier otra acción escapa al ámbito de la Comunidad y al tiempo disponible de los dirigentes.

## Actividades y proyectos deben consolidar los *hábitos responsables*

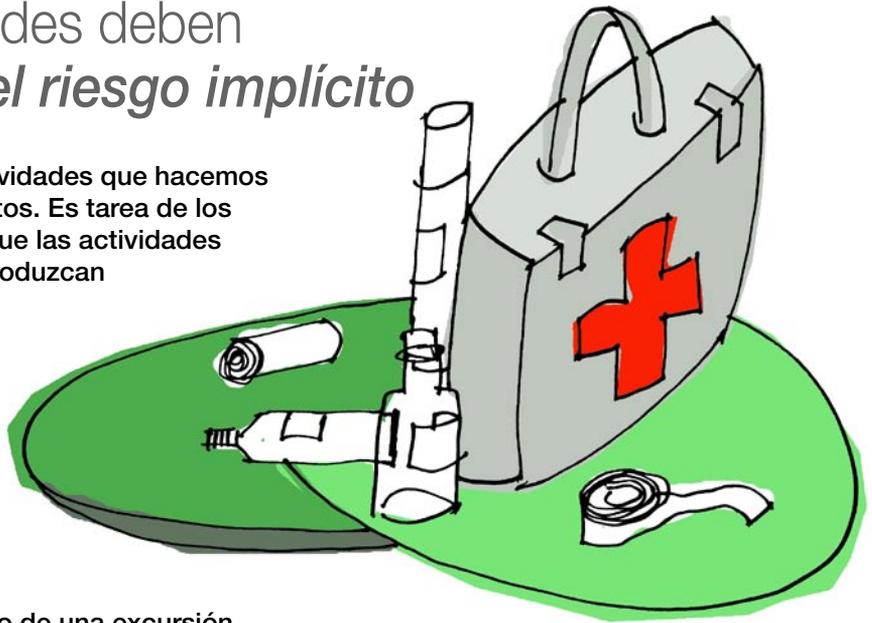
La actividad es una oportunidad privilegiada para crear hábitos que fortalezcan la responsabilidad: llegar a la hora acordada, devolver equipos facilitados en la fecha convenida, mantener en buen estado los implementos de la Comunidad y de los equipos, cumplir las tareas encomendadas y hacerlas exigibles. Éstas son actitudes que forman habilidades sociales muy importantes para el desarrollo de la personalidad.

Para quienes no cumplen estas condiciones las puertas se cierran. Los que son cumplidores ganarán un prestigio que será su mayor capital y su mejor tarjeta de presentación, en los scouts y fuera del Movimiento.



## Las actividades deben *minimizar el riesgo implícito*

Todas las actividades que hacemos tienen riesgos implícitos. Es tarea de los responsables evitar que las actividades de los y las Rovers produzcan accidentes.



El equipo, los materiales, el itinerario de una excursión, los medios de transporte, el tipo de actividad, el lugar en que se desarrolla, la ubicación de la cocina, el manejo del fuego, los alimentos que se consumen, la vestimenta, la ubicación de las carpas, todo lo que hacemos y todos los medios que utilizamos contienen un riesgo y pueden ser causa de enfermedad o accidente, por lo que deben recibir una atención cuidadosa, coincidente con nuestra preocupación por la seguridad de los jóvenes.

Algunas recomendaciones, útiles en cualquier situación y ambiente, deben ser conocidas y seguidas por los responsables de una actividad:

- **Prevenir:** se debe emplear un tiempo en imaginar y detectar las potenciales situaciones de riesgo que están implícitas en todas las acciones que se desarrollan, identificando las conductas que minimizan ese riesgo y estableciendo claramente los límites.
- **Informar:** todos deben conocer los riesgos existentes de una manera clara y directa, inhibiendo las conductas peligrosas. Cuando corresponda, debe agregarse un sistema de anuncios y señales.
- **Mantener la prevención y la información:** la actitud de prevención debe ser constante, la información sobre el riesgo debe reiterarse continuamente y la señalización debe conservarse en buen estado.
- **Estar preparado para socorrer con efectividad:** si a pesar que se mantuvieron constantes las medidas de prevención e información, se produce un accidente o situación de riesgo, hay que estar preparado con anterioridad para:
  - saber qué se hará en ese caso;
  - disponer en el lugar de los elementos que se necesitan para socorrer; y
  - conocer con anticipación qué medidas se tomarán para que la acción de socorro sea oportuna y no deje al descubierto otras áreas potencialmente peligrosas.

# Actividades y proyectos se evalúan según *el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente determinados*

Evaluar una actividad o proyecto consiste en:

- **Observar su desarrollo** para saber si se puede mejorar su ejecución, es decir, acompañar la acción para tratar que se optimicen sus resultados; y
- **Analizar sus resultados** para saber si se lograron los objetivos que se fijaron antes de realizarla, esto es, si se consiguió con la actividad lo que se esperaba obtener.

Para cumplir ambos aspectos es necesario que los objetivos se hayan fijado con anterioridad y que consten por escrito. Si no hay objetivos, no hay evaluación posible; y si los objetivos no están escritos, la evaluación será ambigua, ya que cada cual puede entender cosas distintas de lo que se esperaba lograr con la actividad.

Si los objetivos están difusos, será inevitable la tendencia a reducir la distancia que los separa de los resultados efectivamente logrados, exagerando ficticiamente el nivel de logro y favoreciendo evaluaciones autocomplacientes.

Las *actividades variables*, y muy en especial los proyectos, debido a su diversidad de propósitos y contenidos, siempre deben tener sus objetivos por escrito. Se exceptúan:

- Las *actividades instantáneas*, que dado su carácter sorpresivo carece de sentido escribir sus objetivos.
- Las *actividades individuales de refuerzo*, ya que son sugerencias hechas a un joven por el dirigente que sigue y evalúa su progresión, cuyos objetivos no se justifica poner por escrito, lo que no impide que el joven o la joven tome nota en su Proyecto Personal.
- Las *tareas personales dentro de una actividad común*, que sólo constituyen división de funciones.
- Las *competencias*, en que los objetivos pueden o no ponerse por escrito, dependiendo del criterio del respectivo experto y del acuerdo a que haya llegado con el joven o la joven.

Las *actividades fijas*, en cambio, debido a su contenido casi siempre homogéneo y a su realización bastante estandarizada, en su mayoría no necesitan que sus objetivos se formulen por escrito. Es el caso de las reuniones habituales, los juegos, las ceremonias y otros similares. Sin embargo, algunas actividades fijas, como *campamentos y excursiones*, que se realizan con contenidos diversos e incorporan actividades variables, deben expresar sus objetivos por escrito.

## Las actividades *se evalúan por observación*

La manera de evaluar las actividades es *por observación*. Jóvenes, dirigentes, padres y otras personas que participan en la evaluación de una actividad, observan de la manera en que todos lo hacemos: miran, escuchan, experimentan, perciben, analizan, comparan y se forman opinión. Es una buena costumbre anotar las observaciones en una libreta, ya que es natural que tiendan a olvidarse.

La evaluación *por medición*, tan propia de la educación formal y que a través de pruebas permite medir con relativa exactitud el aprendizaje logrado sobre determinados conocimientos o habilidades, es poco aplicable en las actividades scouts, ya que éstas tienen una incidencia relativa en la adquisición de conocimientos formales. Es la persona como un todo la que interesa y eso nos sitúa con prioridad en el terreno de las actitudes.

Excepcionalmente, pueden evaluarse por medición algunas manualidades, técnicas específicas o competencias. También los proyectos, especialmente los de intervención social o ambiental.



***En los proyectos***, especialmente en los de intervención social o ambiental, ***la observación no es suficiente***

En los proyectos, que comprenden varias actividades, y particularmente en los proyectos de intervención social o ambiental, en que es habitual establecer indicadores de logro que señalan resultados concretos, la evaluación deberá realizarse midiendo lo más exactamente posible en qué grado se alcanzaron los indicadores establecidos. Esta medición se debe extender a la participación de la comunidad local involucrada, a los resultados logrados en su beneficio y a la sustentabilidad futura del proyecto.

Si se han obtenido recursos externos para el desarrollo del proyecto, con mayor motivo se hace necesaria una medición de este tipo, la que siempre debe ser puesta en conocimiento del donante, quien hizo su aporte con la expectativa de los resultados esperados. Esta conducta es técnica y ética, pero también produce resultados estratégicos, ya que un donante satisfecho en su propósito se inclinará más favorablemente a renovar su aporte a otras iniciativas.



Las actividades se evalúan *durante su desarrollo* y *a su término* con la intervención de distintos actores

### Durante su desarrollo

Durante su desarrollo se evalúan aquellas actividades de larga y mediana duración que comprenden varias fases. Lo más frecuente es que éstas sean actividades de Comunidad o proyectos, por lo que intervendrán en su evaluación los jóvenes, los dirigentes y otros agentes, según los casos, sin olvidar la participación de la comunidad local involucrada cuando corresponde.

La evaluación durante el desarrollo permite introducir correcciones o refuerzos. Si no todos los jóvenes están participando, se deberá encontrar la forma en que todos lo hagan; si se está alargando demasiado, habrá que apurar el paso; si no se observa mucho interés, se diseñarán motivaciones adicionales; si está derivando a otros intereses no previstos, habrá que volverla a su cauce o convertirla en dos actividades paralelas.

Para que operen las rectificaciones sugeridas por esta evaluación, los responsables de la actividad deben mantener una actitud flexible y tener capacidad de reinventar.

### Al término de la actividad

Todas las actividades deben ser evaluadas a su término. Incluso las más breves pueden tener una evaluación tan breve como la actividad misma. La evaluación efectuada al término de una actividad es parte del proceso de acontecimientos entrelazados que caracteriza al ciclo de programa. No es necesario “detenerse para evaluar” y dejar de hacer lo que en ese momento se debiera hacer porque “estamos evaluando”. La evaluación es parte de la marcha y hay que buscar un momento apropiado para evaluar sin interrumpir ese continuo.

La evaluación de las *actividades y proyectos individuales* puede hacerla el joven solo, con su equipo y con los dirigentes. Si contrariamente a lo que es habitual en esta edad, los padres quisieran participar, debieran hacerlo en un encuentro más privado entre ellos, el o la joven y los dirigentes. Cualquiera sea el resultado de la actividad individual, la presencia de los padres en reuniones colectivas internas destinadas a evaluar una actividad individual de su hijo o hija, lo que equivale a una evaluación personal, sólo implicaría riesgos afectivos sin que se perciban eventuales beneficios.

Las *actividades de equipo* se evalúan por el equipo y los resultados de la evaluación son comunicados al Comité de Comunidad a través del respectivo Coordinador.

Las *actividades comunes o de Comunidad* se evalúan primero en los equipos o en el respectivo grupo de trabajo si lo hay, y luego en el Comité de Comunidad; y los proyectos se evalúan en la forma que se previó anticipadamente, incluyendo a todas las personas u organizaciones que participaron en ellos. Cuando una actividad o proyecto ha sido muy significativo para todos, o cuando a su término se necesita establecer normas de convivencia derivadas de la misma actividad o proyecto, es habitual que la evaluación culmine en una reunión del Congreso de Comunidad.

Los padres intervendrán en la medida en que participaron en la actividad o proyecto y han sido testigos de su impacto. También al inicio de un año con respecto a las actividades del período anterior, o cuando han tenido la ocasión de experimentar la forma en que su hijo o hija se ha involucrado en un proyecto relevante, como sería el caso de un viaje de larga duración o un proyecto individual de trabajo.

Al igual que los padres, la evaluación de otros agentes es posible cuando han intervenido en la actividad o están en condiciones de medir impacto. Tal es el caso de un especialista que participó en una actividad que tenía por objetivo el aprendizaje de una determinada competencia; o de los profesores, cuando la actividad involucra a un establecimiento educacional.

El Equipo de dirigentes siempre evalúa las actividades, antes o después de las otras evaluaciones, durante su desarrollo y a su término. La evaluación de los dirigentes tiene el propósito adicional de analizar la forma en que se aplica el método y el programa, a la vez que examinarse a sí mismos, determinando si han cumplido las funciones que de ellos se esperaban.

## La evaluación de las actividades *alimenta la evaluación de la progresión personal*

La evaluación de las actividades y proyectos y la evaluación del crecimiento personal de los jóvenes son diferentes, pero ambas se nutren de una misma observación.

Al observar el desarrollo de una actividad, es imposible no ver al mismo tiempo la forma en que se desempeña un joven o una joven y comprobar los cambios y avances que experimenta en su Proyecto Personal. De ahí que al observar una actividad se acumula información sobre la progresión de los jóvenes.

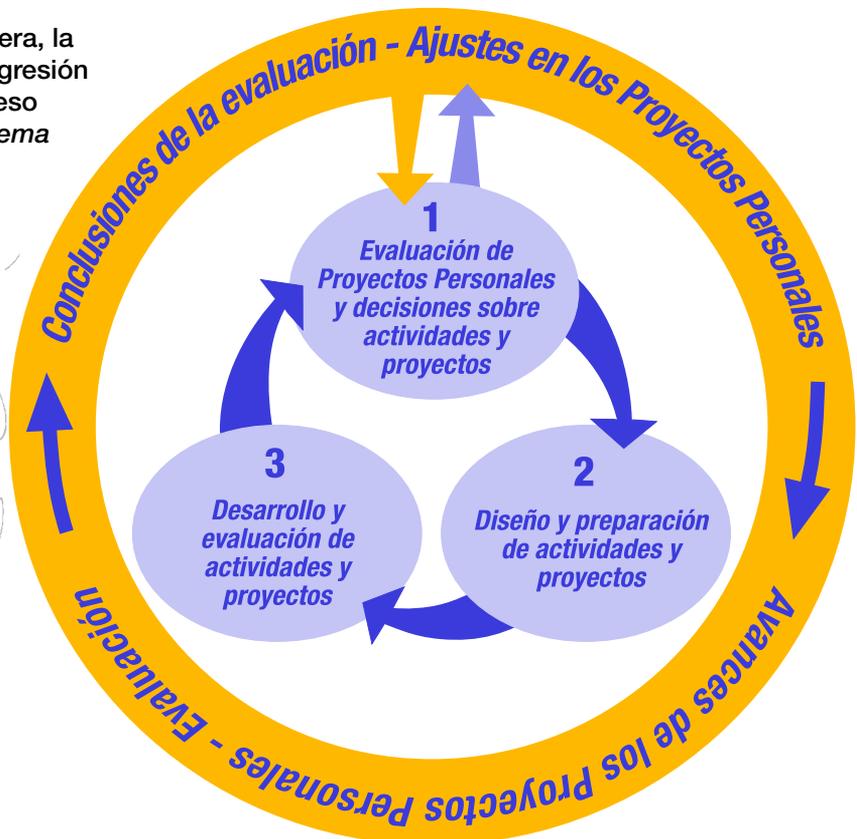
# Evaluación de la progresión personal

## Fases del ciclo de programa y proceso de evaluación de la progresión personal

La evaluación de la progresión personal se inicia desde que un joven o una joven ingresan a la Comunidad y se desarrolla a través de la reflexión personal, del apoyo del equipo y del seguimiento del dirigente encargado, procesos que avanzan relacionados entre sí y paralelos a la ejecución del programa.

Culmina al final de un ciclo cuando cada joven examina su avance, saca conclusiones, las comparte con su equipo o con el dirigente encargado de su seguimiento, se propone cambios en su Proyecto Personal y considera lo que le gustaría hacer en el futuro inmediato, detonando de esa manera el proceso que da inicio a un nuevo ciclo, como se explicó al inicio de este capítulo.

De esta manera, la evaluación de la progresión personal es un proceso continuo, un *subsistema* dentro del sistema aplicado. Integrado en todas las cosas que pasan, transcurre junto con ellas.



## Es un *proceso continuo* en el que intervienen varios actores

En la evaluación del Proyecto Personal, o de la progresión personal, que es lo mismo, intervienen varios actores: a) en primer lugar, el **propio joven**, reflexionando continuamente sobre el nivel de cumplimiento y procedencia de su Proyecto Personal y sobre las posibles rectificaciones que podría introducirle al final del ciclo; b) **los miembros de su equipo**, amigos y amigas que sirven de apoyo y ayudan a objetivar sus reflexiones, como se analizó cuando se habló del equipo como comunidad de vida; y c) **el dirigente encargado del seguimiento**, que hace las veces de tutor o asesor, que aparece y desaparece según sea necesario, y que ayuda a ver los futuros posibles, según se explicó al presentar los diferentes roles de los dirigentes.

El dirigente encargado del seguimiento, hombre o mujer, es designado por el Equipo de dirigentes de entre sus miembros. Lo habitual será que apoye a todos los jóvenes de un mismo equipo, pero si el equipo es mixto sólo apoyará a los o las jóvenes del mismo sexo. En todo caso, debiera apoyar, según su tiempo disponible, entre 4 y 6 jóvenes. Idealmente 4 y nunca más de 6.



## Todo ingreso da origen a un *período introductorio*

Un joven o una joven puede ingresar a la Comunidad como miembro de un nuevo equipo que se constituye en el momento de su ingreso, o incorporándose a un equipo preexistente. En el primer caso el ingreso es *colectivo* y en el segundo es *individual*.

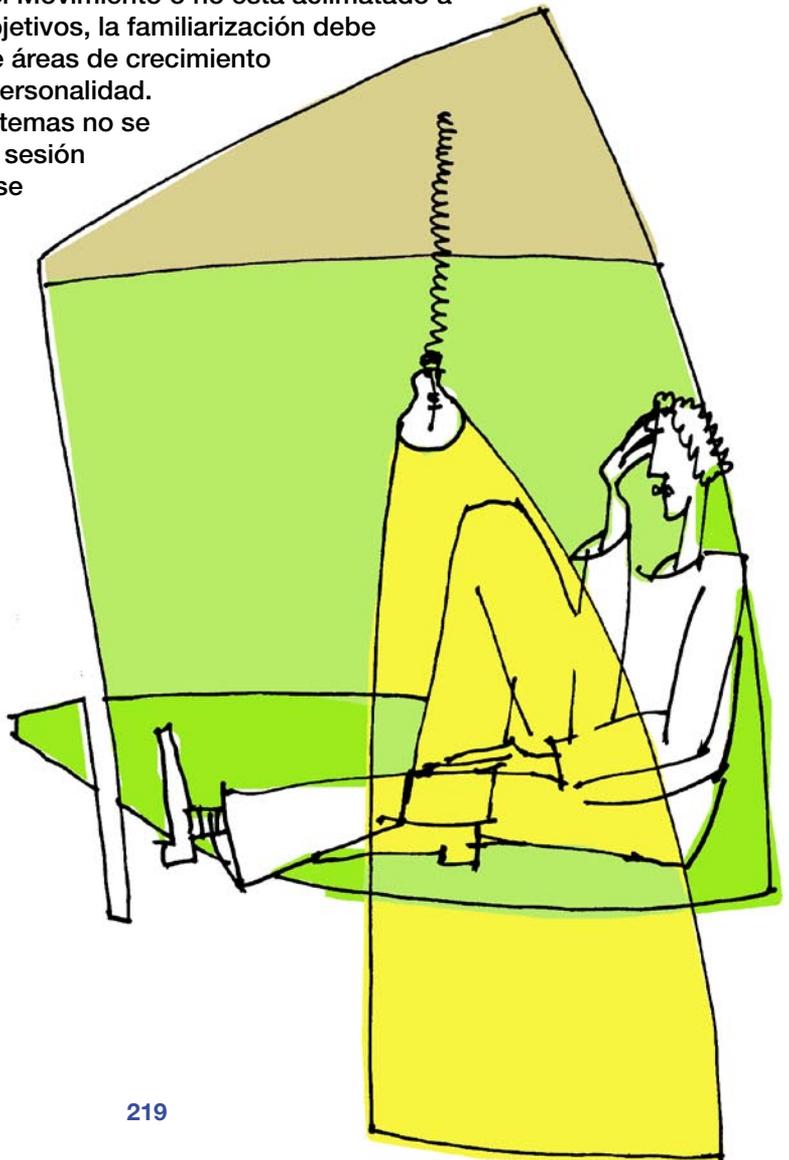
En ambos casos el *período introductorio* es *personal*, por lo que cada cual lo vive individualmente, y se inicia con la incorporación de el o la joven y culmina con la elaboración de su primer Proyecto Personal.

También en ambos casos, los jóvenes se incorporan de inmediato en las actividades que se están realizando, sin diferencias de ningún tipo respecto de los demás y cualquiera sea la fase del ciclo de programa que esté transcurriendo. El propósito es que lo antes posible se sientan parte de la Comunidad o del equipo en su caso.

Tanto en el ingreso colectivo como en el individual el período introductorio tiene los mismos objetivos:

- **Integración** del nuevo equipo y de sus integrantes en la Comunidad (ingreso colectivo) o integración del joven en el equipo y en la Comunidad (ingreso individual). La integración puede considerarse lograda al momento en que el nuevo equipo sea aceptado como tal por los demás equipos o en que el nuevo integrante haya hecho amigos al menos en su equipo.

- Evaluación del nivel de avance de cada joven que ingresa respecto de la progresión personal esperada según su edad. En otras palabras, se trata de apreciar su **nivel de madurez**. Esta evaluación de entrada será muy útil para acompañarlo en la fijación de sus primeros objetivos personales y luego en la evaluación de sus avances. En el caso de los jóvenes que ingresan en una edad similar a la de inicio de la etapa Rover (17 ó 18 años), recomendamos que la conducta esperada se observe con referencia a los objetivos intermedios de la Rama Caminantes. Esta recomendación es válida incluso si el nuevo equipo viene de la Comunidad de Caminantes del mismo Grupo Scout, ya que como “el paso” es colectivo, lo más probable es que no todos los jóvenes del mismo equipo “pasen” con el mismo nivel de avance. En el caso de jóvenes que ingresan promediando las edades de la etapa Rover (alrededor de 19 años), la conducta esperada debiera observarse con relación a los objetivos terminales.
- Familiarización del o la joven con los objetivos terminales** del proceso educativo scout. Esta tarea también es necesaria respecto de un joven o una joven que proviene de la Comunidad de Caminantes, ya que él o ella estaban habituados a trabajar con objetivos intermedios, más próximos y manejables que los terminales, que son más generales y conceptuales. Si el joven o la joven proviene de fuera del Movimiento o no está aclimatado a la progresión en base a objetivos, la familiarización debe extenderse al concepto de áreas de crecimiento como dimensiones de la personalidad. Para dialogar sobre estos temas no se necesita una charla ni una sesión formal. Esta aclimatación se produce con naturalidad mediante una secuencia de preguntas, respuestas y conversaciones que se encadenan entre ellas. Es un subproceso espontáneo dentro del proceso introductorio.
- Apoyo al nuevo integrante en la elaboración de **su primer Proyecto Personal**, lo que implica habituarlo a confrontar su situación actual con los objetivos propuestos por el Movimiento, estableciendo objetivos personales que correspondan a tramos de acercamiento al perfil de egreso, según sean sus personales deseos e inquietudes.



## El ingreso *colectivo*

Como los grupos de amigos en esta edad tienden a ser selectivos y de edades relativamente similares, lo más frecuente será el ingreso colectivo de *equipos horizontales*.



### ¿Cuándo hay ingreso colectivo?

- Cuando egresa de la Comunidad de Caminantes del mismo Grupo un equipo completo que “pasa” a la Comunidad Rover y se constituye en uno más de sus equipos, que es la situación más habitual.
- Cuando solicita su incorporación un equipo de Caminantes que pertenecía a un Grupo Scout que no tiene Comunidad Rover; o cuando lo solicita un equipo Rover de un Grupo Scout que por diferentes circunstancias entró en receso.
- Cuando un grupo informal de amigos o amigas, previamente motivados, por propio interés o por cualquier otra circunstancia, deciden como grupo solicitar su ingreso en la Comunidad.
- Cuando jóvenes participantes en un grupo de trabajo creado para la realización de un proyecto y provenientes de fuera de la Comunidad, deciden durante su desarrollo, o a su término, solicitar su ingreso en la Comunidad como equipo.

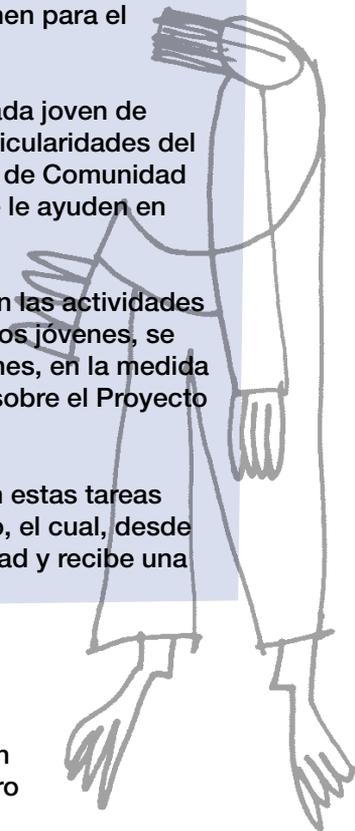
### ¿Quién es el responsable del período introductorio?

El proceso introductorio está entregado a la responsabilidad del dirigente o de los dirigentes -hombre y mujer, cuando el equipo es mixto- que se designen para el seguimiento de los integrantes del nuevo equipo.

Los dirigentes son libres para organizar el período introductorio de cada joven de acuerdo a su experiencia, a las características personales y a las particularidades del grupo que se ha constituido en equipo. Puede apoyarse en el Comité de Comunidad como también pedirle a los Coordinadores de los demás equipos que le ayuden en tareas puntuales.

No hay que apurar el ritmo natural. Lo primordial es la participación en las actividades y la integración a la Comunidad. A medida que el dirigente conoce a los jóvenes, se formará una opinión sobre el nivel de avance de cada uno. Y los jóvenes, en la medida en que interactúan con los otros equipos, se interesarán en conocer sobre el Proyecto Personal.

Progresivamente el dirigente es acompañado y luego reemplazado en estas tareas por el Coordinador que el equipo elegirá en un momento determinado, el cual, desde que asume esta función, entra a formar parte del Comité de Comunidad y recibe una formación más intensa que los demás jóvenes.



## El ingreso *individual*

El ingreso es individual cuando un joven o una joven se incorpora a un equipo preexistente. Es menos frecuente que el ingreso colectivo, pero es posible en varios casos.

## ¿Cuándo hay ingreso individual?

- Cuando ingresa un joven o una joven proveniente de la Comunidad de Caminantes del mismo Grupo Scout y, con acuerdo de sus integrantes, opta por un equipo ya existente. En este caso se trata de un nuevo miembro que conoce la Comunidad y a quien la mayoría de los y las Rovers también conocen.
- Cuando un joven o una joven que ha sido Caminante o Rover en otro Grupo Scout, en otra ciudad o en otro país, desea ingresar a la Comunidad. Nadie lo conoce, pero es un scout.
- Cuando un joven o una joven es amigo o amiga de un miembro de uno de los equipos, ha mantenido contactos anteriores y, de común acuerdo con los demás, ha tomado la decisión de incorporarse. El nuevo integrante puede o no tener un conocimiento anterior del Movimiento, pero sí tiene amigos en el equipo.
- Cuando un joven o una joven que participó en un grupo de trabajo solicita su ingreso en un determinado equipo con acuerdo de sus integrantes. En este caso el conocimiento mutuo se origina en el proyecto realizado.
- Cuando un joven o una joven llega motivado por causas muy diversas: alguno de sus padres fue scout, le ha sido sugerido por un tercero, quiere hacer amigos, lo atrajo el prestigio del Grupo Scout en la comunidad local, ha visto lo que hacen los Rovers y desea incorporarse, o simplemente no sabe bien qué hacer con su tiempo libre. En estos casos lo más probable es que el nuevo integrante no tenga amigos ni en un equipo ni en la Comunidad, por lo que su ingreso depende de la acogida que encuentre en alguno de los equipos. En estos casos no es mala idea la participación del joven o de la joven durante un cierto tiempo como invitado y... estar atentos a la evolución de los hechos.

## ¿Quién es el responsable del período introductorio?

La responsabilidad del período introductorio está entregada al Coordinador de Equipo, con el apoyo de sus compañeros y asesorado por el dirigente encargado del seguimiento.

El nuevo integrante procurará hacerse amigo de los miembros del equipo y “crear su espacio”. Al mismo tiempo tendrá la ocasión de establecer amistad con el dirigente encargado de su seguimiento.

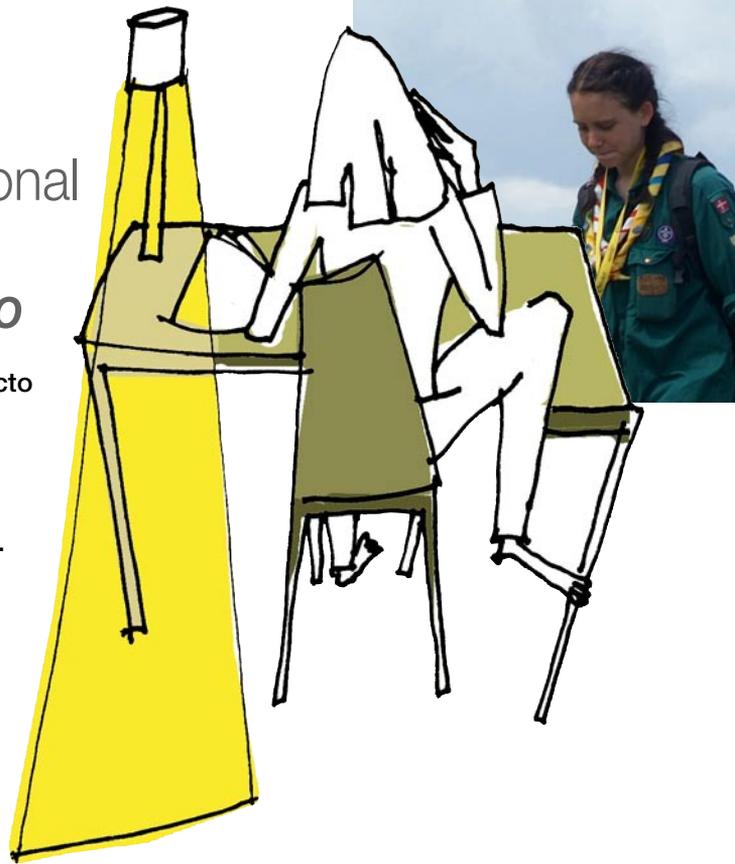
Los demás miembros del equipo reaccionarán según la naturaleza de los vínculos previos. Si éstos existen, sus amigos incorporarán al nuevo integrante a las actividades, ajustarán sus equilibrios internos a su presencia y lo vincularán con aquellos miembros que no lo conocían. Poco a poco, entrará en contacto con la información básica sobre el sistema de trabajo, el equipo, la Comunidad y el Grupo Scout, si corresponde.

Estos procesos pueden hacerse más lentos cuando el recién ingresado no tiene vínculos previos, por lo que requerirá más apoyo de los dirigentes para facilitar la integración. Por el contrario, cuando el nuevo integrante proviene de la Comunidad de Caminantes todos los procesos anteriores se facilitan en razón de la pertenencia al mismo Grupo.

En cualquier caso, el dirigente encargado del seguimiento tratará de conocer al joven o a la joven y a su ambiente, observando su comportamiento y manteniendo un contacto frecuente, pudiendo llegar a establecer lazos de amistad.

# La formulación del primer Proyecto Personal *pone término al período introductorio*

La elaboración del primer Proyecto Personal indica que el joven o la joven ha *personalizado los objetivos* de crecimiento contenidos en la propuesta de objetivos del Movimiento, por lo que decimos que se ha “apropiado” de ellos. En otras palabras, ha adaptado a su realidad personal -con sus particulares necesidades, intereses, aspiraciones y capacidades- la propuesta genérica contenida en los objetivos terminales, y de esa adaptación ha dejado constancia en el pequeño libro que tiene el mismo nombre: *Proyecto Personal*.



El primer Proyecto Personal concluye el período introductorio, lo que da lugar a algunos hechos importantes:

- El joven o la joven inicia su progresión en la Comunidad participando en las actividades y tratando de lograr las conductas que se propuso en su Proyecto Personal.
- El Equipo de dirigentes ratifica la designación del dirigente encargado de su seguimiento o nombra a otro u otra.
- A partir de este momento el joven o la joven puede entregar su *Compromiso*, renovando la Promesa Scout o haciéndola por primera vez, si así corresponde. La única condición para realizarla es que el joven o la joven desee hacerlo. Puede conversar el tema con su equipo, pero la decisión es individual. Como se señala en el capítulo 2, el Compromiso forma parte del *camino simbólico*, no está ligado a las etapas de progresión y no se debe discutir su pertinencia cuando su formulación ha sido solicitada.
- Cuando un joven proviene del exterior del Grupo Scout, o el equipo se ha creado en base a un grupo informal que proviene de la misma forma, al cierre del período de introducción se puede realizar una breve Ceremonia de Investidura, en que los jóvenes reciben por primera vez la pañoleta del Grupo Scout al que pertenece la Comunidad. La entrega de la pañoleta no es necesaria cuando el nuevo equipo se crea en base a jóvenes que provenían de la Comunidad de Caminantes, porque seguramente la recibieron durante su permanencia en ella. La entrega de la insignia Rover, si no se hizo durante el *Paso*, podría hacerse en este momento, según sean los usos del respectivo Grupo Scout. Si tanto la pañoleta como la insignia Rover ya fueron entregadas en otros momentos, podría simbolizarse el acto con la entrega de un anillo especial para la pañoleta.



No obstante todos estos efectos que se producen al cierre del período de introducción, se recuerda que los jóvenes son miembros de la Comunidad desde su ingreso a ella y que desde ese momento participan con todos los derechos en su equipo y en el Congreso de Comunidad.

## La evaluación de la progresión personal *es un proceso amable y continuo que forma parte de la vida de la Comunidad*

La evaluación de la progresión personal es un proceso continuo, un *subsistema* dentro del sistema aplicado. Integrado en todas las cosas que pasan durante un ciclo de programa, transcurre junto con ellas.

Entendemos por “progresión personal” el avance que un joven logra paulatinamente en la obtención de las conductas previstas en sus objetivos. Comprende todos los aspectos de su personalidad e incorpora las ideas afines de crecimiento y desarrollo. Aun cuando estas expresiones tienen matices que las diferencian, es frecuente que se usen como sinónimos de progresión personal.

Por su parte, el seguimiento que es parte de la evaluación del dirigente, no consiste sólo en recoger y acumular información con el objeto de determinar el grado de identificación o discrepancia entre la conducta de un joven y sus objetivos personales. Es un proceso amable que acompaña el desarrollo, promueve la participación del joven en la Comunidad, eleva su autoestima y lo ayuda a mejorar el nivel de logro de sus objetivos. Es acompañamiento y no control.

## El desarrollo de los jóvenes *se evalúa observando*

Hemos dicho que los objetivos personales de los jóvenes proponen el logro de conductas que se refieren a todos los aspectos de su personalidad. Esto significa que el desarrollo armónico de un joven también está integrado por componentes subjetivos que admiten un amplio grado de valoración.

Medir o calificar aspectos subjetivos es bastante más complejo que establecer el peso o determinar si se conoce o no un determinado teorema. Muchas mediciones simplemente no son practicables y otras exigen el uso de instrumentos técnicos o el empleo de personal especializado.

De ahí que para evaluar el desarrollo de un joven lo hacemos *por observación*, lo que es coincidente con la naturaleza subjetiva de la progresión personal, pero también lo es con el propósito educativo complementario del método scout y con el carácter voluntario de nuestros recursos humanos. No se debe pensar por eso que la evaluación por observación sea una evaluación de menor categoría. Por el contrario, es la más apropiada a un proceso educativo que comprende toda la persona.

En la atmósfera de la Comunidad, a cada instante los jóvenes entregan señales que indican progreso hacia el logro de sus objetivos y los problemas que enfrentan. Si los dirigentes están capacitados como educadores de tiempo libre, sabrán percibir esas señales, su observación será confiable y suficiente, y podrán prestar el apoyo requerido en el momento oportuno.

## Evaluar por observación requiere *tiempo* y *disposición generosa hacia los jóvenes*

Para evaluar por observación se necesita tiempo para compartir con los jóvenes y enriquecer la relación, conocer a su familia y amigos, entrevistarse con los expertos de los grupos de trabajo en que participa, practicar juntos un deporte o afición común. Un tiempo que nos permita hablar de todo lo que hay que hablar, escuchar todo lo que se necesita escuchar, pensar en lo que hay que decir y decir lo justo, con oportunidad y respeto. Un tiempo para acompañar, ya que el proceso es tan importante como el resultado: no sólo se trata de evaluar si se logró una determinada conducta, sino también saber cómo se logró o por qué no se ha logrando aún.

Para formarse criterios válidos que enriquezcan el apoyo que se presta a los jóvenes hay que tener paciencia. Se necesita escuchar todo lo que se quiere decir y de la manera en que se quiere decir. Observar sin prisa, analizar con fundamentos, no desanimarse fácilmente ni buscar éxitos rápidos, que en educación son improbables.

Por último, evaluar por observación demanda capacidad de entrega. Practicar un examen o aplicar un examen, son materias que dependen del manejo de las habilidades técnicas respectivas, pero acompañar constantemente a un joven o a una joven en su desarrollo supone exigencias mayores.



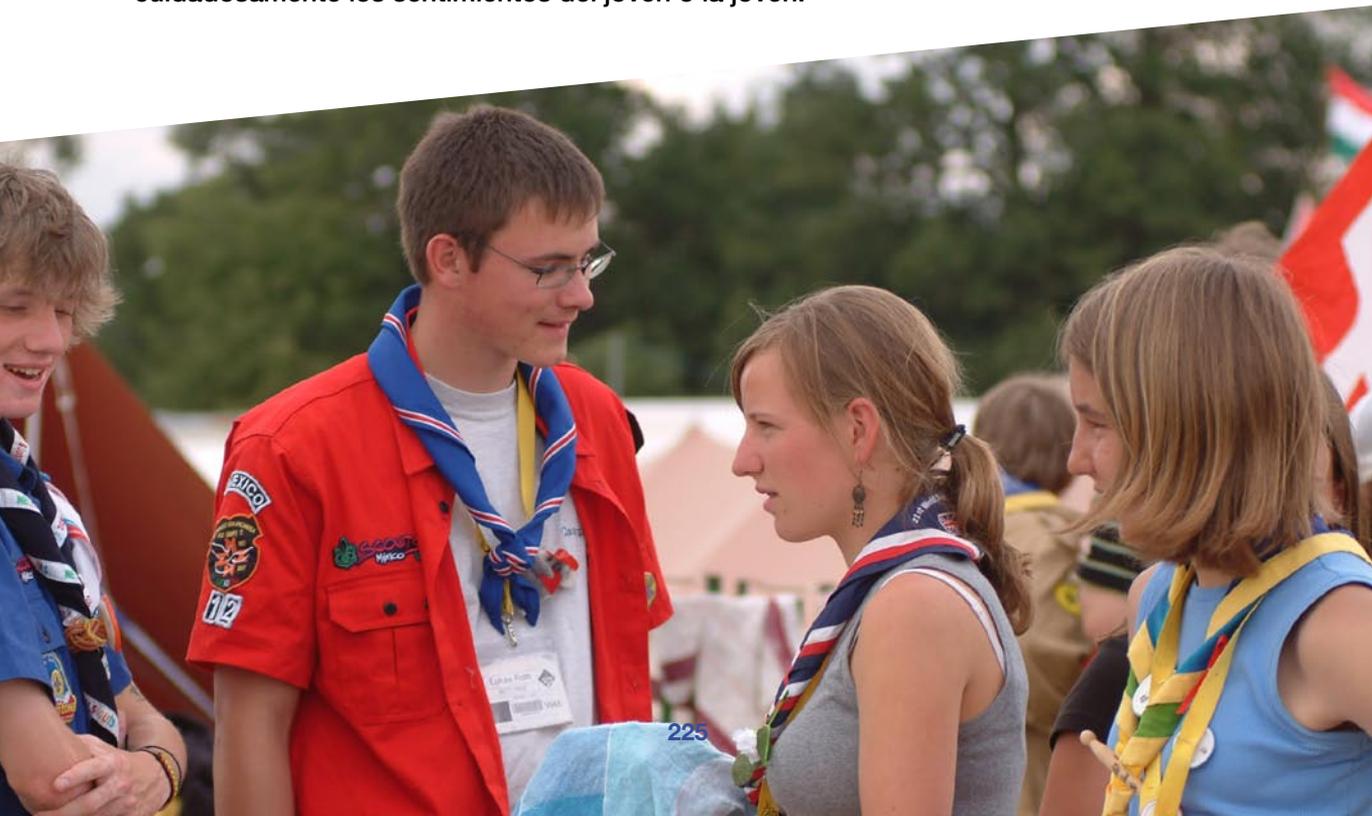
## Un dirigente *acompaña a un máximo de 6 jóvenes,* por lo menos durante un año

Por las razones anteriores hemos recomendado que un dirigente asuma el seguimiento de un máximo de seis jóvenes. Es poco probable que una responsabilidad como la descrita antes pueda desarrollarse con efectividad respecto de un número mayor de jóvenes.

Igualmente, el seguimiento debe asumirse por dirigentes del mismo sexo del joven o la joven a quien se acompaña en su crecimiento. Si el equipo es homogéneo en cuanto a sexo, un dirigente del mismo sexo puede acompañar a todo el equipo; pero si es mixto, el seguimiento debe ser compartido por dirigentes de diferente sexo: uno con respecto a los jóvenes y otra a las jóvenes.

No es apropiado que todos los dirigentes evalúen indistintamente a todos los jóvenes de una Comunidad. Eso conduciría a apreciaciones generales, insuficientes para determinar el logro de objetivos e indicar el tipo de apoyo que es necesario prestar en un momento determinado, con lo cual los jóvenes no dispondrían de la atención personalizada que necesitan.

El acompañamiento debe hacerse durante un tiempo relativamente prolongado. Para hacer un buen seguimiento se necesita reunir información y obtener la confianza del joven, lo cual no es posible si el dirigente que apoya el crecimiento cambia continuamente o se alterna con otro por períodos breves. Es recomendable que los dirigentes se mantengan en esta función por lo menos durante un año, pudiendo continuar en ella por más tiempo, a menos que existan causas que justifiquen el reemplazo. Al producirse un cambio éste debe ser progresivo, considerando cuidadosamente los sentimientos del joven o la joven.



# La evaluación del dirigente *recoge la opinión de otros agentes educativos*

Los diferentes agentes educativos que actúan en torno a la vida de un joven pueden proporcionar al dirigente una información muy valiosa.

Como principales educadores de sus hijos y en atención a que los objetivos son logrados por los jóvenes en su vida entera y no sólo en la Comunidad, los padres son importantes en el proceso de evaluación. Sin embargo, la tarea no es fácil, ya que en esta edad de los jóvenes los padres se involucran poco en sus actividades.

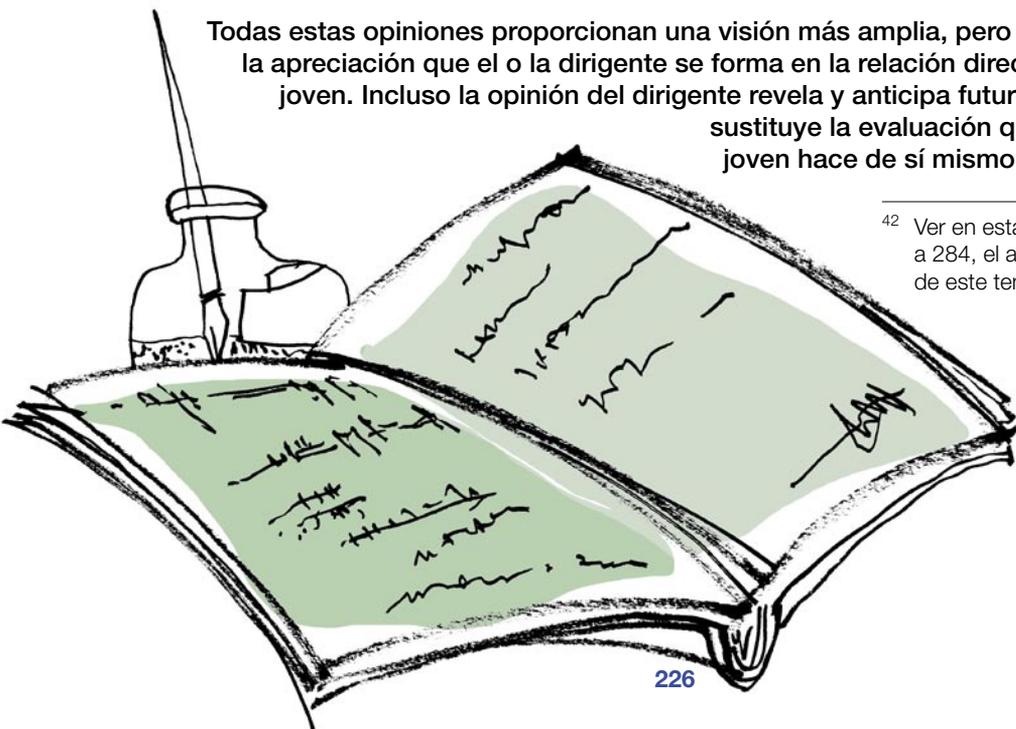
Hay que lograr que los padres adviertan que las actividades de la Comunidad *“les ofrecen la oportunidad de encontrarse con sus hijos en un espacio diferente, que no existe en su hogar, que difícilmente podrían lograr en otro ambiente y que contribuye a su necesidad de establecer con ellos una relación horizontalmente estructurada”*.<sup>42</sup>

En los primeros tramos de la edad Rover, en que los jóvenes aún cursan la enseñanza secundaria o la técnico profesional, los profesores del joven o de la joven pueden entregar información importante sobre su comportamiento. Para eso también es necesario que el dirigente haya establecido un contacto anterior con esos educadores, más aún si el Grupo Scout no es parte de la respectiva comunidad escolar. Una vez que los jóvenes cursan enseñanza superior o trabajan, el contacto con sus profesores o empleadores es de poca utilidad.

Entre los demás agentes que pueden proporcionar información se encuentran los expertos que apoyan la adquisición de una competencia, los participantes externos en un mismo proyecto o grupo de trabajo, los demás dirigentes del Grupo Scout, los amigos no scouts, las autoridades de la comunidad de fe a la que el joven pertenece. La opinión de estas personas es útil cuando mantienen un contacto permanente con el joven o tienen una influencia significativa en su educación y desarrollo.

Todas estas opiniones proporcionan una visión más amplia, pero no sustituyen la apreciación que el o la dirigente se forma en la relación directa con el o la joven. Incluso la opinión del dirigente revela y anticipa futuros, pero no sustituye la evaluación que el propio joven hace de sí mismo.

<sup>42</sup> Ver en esta Guía, páginas 282 a 284, el análisis que se hace de este tema.





## La opinión del joven *es la evaluación más importante*

En la frontera entre la juventud y la adultez, los jóvenes reflexionan continuamente sobre sí mismos, la mayoría de las veces en forma no consciente, y examinan sus actos, su vida, sus sueños, la actitud de sus amigos. Esta mirada suele contener pensamientos críticos sobre su modo de ser, ya que el adolescente tiende a ser muy exigente consigo mismo y muy sensible a la relación con sus pares, incluso con riesgo de su autoestima, lo que a menudo debe ser compensado por los dirigentes con refuerzos positivos, que le ayuden a apreciar lo valioso que él o ella es y la importancia de su participación en el grupo.

Apoyándose en esta tendencia del joven, cada cierto tiempo, con motivo de una actividad o de encuentros más personales, el dirigente encargado del seguimiento puede invitarlo a dar una mirada a los objetivos que se ha propuesto en su Proyecto Personal y a confrontarlos con la opinión que tiene de sí mismo. Las conclusiones que el joven obtenga de este ejercicio puede compartirlas luego con su equipo, o ponerlas por escrito en su pequeño libro, lo que le permitirá observar avances cuando más adelante repita el ejercicio. Normalmente esto se hace en el cambio de ciclo, pero si es necesario o se presenta la ocasión, nada impide que se haga o repita en otro momento.

Los jóvenes deben percibir el amable interés del dirigente por la opinión que ellos o ellas tienen de sí mismos. Esto facilita y hace consciente la autoevaluación y los ayuda a ser los primeros interesados en su crecimiento. No olvidemos que el método scout es básicamente un sistema de autoeducación.

Salvo las sugerencias esporádicas propuestas y los diálogos espontáneos más o menos frecuentes, durante el proceso no es necesario hacer nada más. El resto hay que dejarlo a la reflexión del joven, a la acción natural de los pares y a los resultados del método utilizado, particularmente del clima educativo de la Comunidad. Los jóvenes no deben sentirse presionados por los dirigentes y no existe ventaja educativa alguna en generar en ellos obsesiones de cualquier tipo.

Esta reflexión del joven (autoevaluación) es la base de las conclusiones sobre su Proyecto Personal y de sus decisiones a futuro.

## **Los pares** contribuyen a la opinión que el joven se forma de su avance

La evaluación de sus pares influye con fuerza en la opinión que los jóvenes tienen de sí mismos. En un grupo de amigos esta opinión se manifiesta informalmente de varias maneras, desde las bromas hasta las conversaciones más personales. Los jóvenes son muy sensibles, y aunque no siempre lo expresen, con facilidad detectan la opinión implícita que hay en cada gesto o actitud de sus compañeros o compañeras. No obstante sus posibles arbitrariedades o excesos, la opinión de los pares es muy valiosa para que cada joven objetive sus reflexiones.

A través de la vida interna del equipo, el método scout procura que esta opinión se manifieste como un apoyo, reduzca al máximo su agresividad y sea contribuyente al aprendizaje. Recordemos el rol que los pares cumplen como mentores, mediadores y tutores, al que ya nos hemos referido en el capítulo 5 y en otras partes de esta Guía.

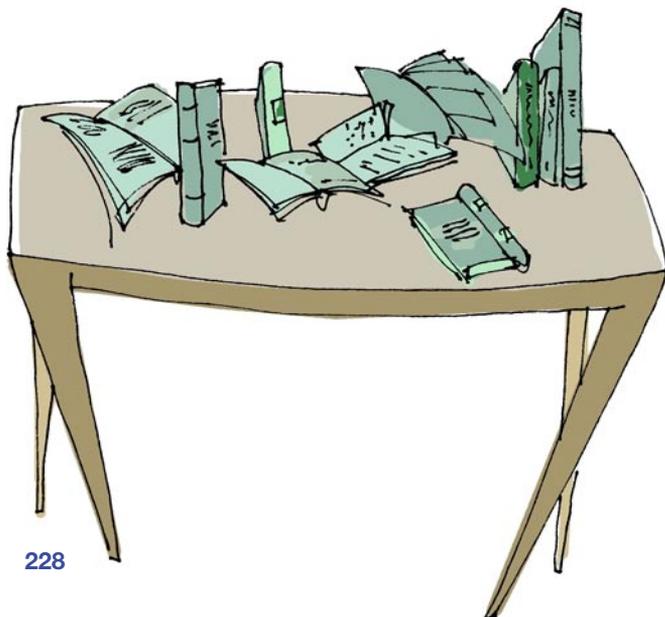
Como los dirigentes no participan en la vida interna del equipo, ellos perciben la opinión de los pares observando la relación entre los jóvenes. El único medio más formal que tienen para conocerla es el diálogo con el Coordinador de Equipo respectivo y los análisis que se hacen en el Comité de Comunidad. A través de estos medios, y del contacto directo con el joven, el dirigente encargado del seguimiento procura matizar la opinión de los pares y motivar en el joven un análisis objetivo de las causas, contrarrestando o reforzando los eventuales efectos negativos o positivos de esa opinión.

## El proceso de evaluación culmina con ***ajustes en el Proyecto Personal***

Lo habitual es que el proceso de evaluación personal durante un ciclo concluya en ajustes en el Proyecto Personal. Estos ajustes pueden reducir, ampliar, eliminar, sustituir o modificar objetivos, o sus etapas, o los tiempos previstos para su logro. Para tomar esas decisiones el joven o la joven cuentan con el apoyo de su equipo y del dirigente encargado de su seguimiento, pero la decisión es de él o ella. La única prevención consiste en cuidar que estos cambios no aparten el Proyecto Personal de la propuesta de objetivos del Movimiento.

Los cambios también podrán referirse a las actividades y proyectos que los jóvenes se propongan, lo que a su vez impactará en las actividades y proyectos de su equipo y de la Comunidad, como se analizó al describir la primera fase del ciclo de programa.

El Proyecto Personal es la principal estrategia educativa de esta Rama y para que cumpla su función debe ser flexible.



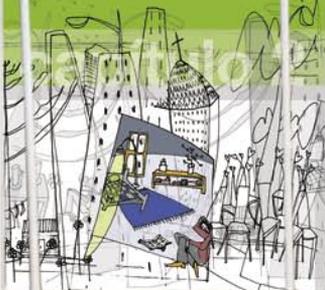
# Glosario

La adultez  
emergente

capítulo 1



Valores y  
método scout



Objetivos educativos  
y  
Proyecto Personal

capítulo 2



Actividades  
y proyectos

capítulo 3



El equipo,  
la Comunidad  
y los  
dirigentes

capítulo 4



El ciclo  
de programas

capítulo 5



## A

**Actitud:** predisposición relativamente estable de conducta. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de una actitud (saber ser).

**Actitud educativa:** predisposición de una persona para contribuir a la educación de otros. Involucra un componente cognitivo o intelectual: conocimiento de lo que se quiere enseñar; un componente afectivo: entrega personal y compromiso con el proceso educativo; y un componente reactivo: capacidad para reaccionar ante distintas situaciones de la manera apropiada.

**Actividades centrales:** son aquellas que son insustituibles para la realización de los objetivos de un determinado proyecto.

**Actividades comunes o de Comunidad:** son aquellas actividades programadas para ser realizadas por toda la Comunidad o por un grupo de trabajo con participación de jóvenes de diferentes equipos. Pueden convertirse en un proyecto cuando reúnen varias actividades.

**Actividades conexas:** son aquellas que permiten ampliar los objetivos y alcance de un proyecto, sin afectar su propósito central en caso de faltar.

**Actividades de equipo:** son aquellas en que sólo participa un equipo. Las actividades de equipo nunca se convierten en un proyecto.

**Actividades externas:** son aquellas actividades que los jóvenes realizan fuera del ambiente del equipo o de la Comunidad Rover y sin una vinculación directa con su programa de actividades.

**Actividades fijas:** son aquellas que para crear el ambiente previsto por el método scout, necesitan realizarse continuamente y de modo similar. Son actividades fijas de la Comunidad, por ejemplo, los campamentos, la fogata, las reuniones habituales, las ceremonias.

**Actividades individuales:** actividades realizadas individualmente por los o las jóvenes Rover y que en esta Rama son más frecuentes que en otras. Entre ellas está el Proyecto Personal, los proyectos en el campo prioritario del trabajo y las actividades externas.

**Actividades instantáneas:** también llamadas “actividades sorpresa”, son aquellas actividades espontáneas, no planificadas en el calendario de actividades de la Comunidad, que pretenden atraer la atención de los jóvenes, generar un momento de diversión u ocupar un tiempo libre imprevisto.

**Actividades internas:** son aquellas que se realizan por iniciativa del programa de actividades del equipo o de la Comunidad Rover, ya sea dentro o fuera de ella.

**Actividades variables:** actividades referidas a diversos contenidos, que contribuyen al logro de objetivos de manera específica y que no se repiten frecuentemente, salvo que los jóvenes así lo decidan. Cualquier actividad elegida por los jóvenes puede ser realizada como actividad variable, siempre que sea una actividad desafiante, útil, recompensante y atractiva.

**Adhesión a la Ley y la Promesa:** componente del método scout que consiste en el compromiso personal de cada joven de hacer todo lo que de él o de ella dependa para vivir de acuerdo con la Ley Scout, en testimonio de lo cual formula su Compromiso, en que renueva o expresa por primera vez su Promesa Scout ante los miembros de su Comunidad.

**Adolescencia:** período de la vida del hombre y la mujer en la que se produce la maduración sexual y social. En términos generales, se inicia con los cambios biológicos de la pubertad y finaliza con la entrada en el mundo de los adultos, comprendiendo no sólo los aspectos puramente biológicos de la pubertad, sino también aquellos cambios mentales y sociales que serán determinantes en la formación de la futura personalidad.

**Adolescencia tardía:** también llamada adultez emergente, es el período de la adolescencia que transcurre en general entre los 17 ó 18 y los 25 años.

**Adolescencia temprana:** en términos generales es el período que va desde los 10 u 11 a los 14 ó 15 años.

**Adolescencia media:** transcurre aproximadamente entre los 14 ó 15 y los 17 ó 18 años.

**Adultez emergente:** equivale a la adolescencia tardía, período final de la adolescencia que transcurre en general entre los 17 ó 18 y los 25 años.

**Agente educativo:** personas, grupos, instituciones o ambientes que intervienen en el proceso educativo. Los agentes pueden ser intencionados, como la familia y la escuela; o sin intención educativa, como los medios de comunicación, los grupos de pertenencia y otros.

**Aprendizaje:** proceso mediante el cual un sujeto incorpora contenidos, adquiere destrezas o habilidades prácticas, cambia sus actitudes o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción.

**Aprendizaje a través del juego:** componente del método scout que promueve el aprendizaje fomentando en los jóvenes una “actitud de juego” y utilizando el juego como actividad que contribuye a la integración social.

**Aprendizaje por la acción:** componente del método scout que alude a la educación activa y en virtud del cual se plantea que los jóvenes aprenden por sí mismos a través de la observación, el descubrimiento, la elaboración, la innovación y la experimentación.

**Aprendizaje por medio del servicio:** componente del método scout que, como expresión de los principios sociales del Movimiento, propicia que los jóvenes asuman una actitud solidaria, realicen acciones concretas de servicio a los demás y se integren progresivamente en el desarrollo de sus comunidades.

**Apropiación de la propuesta:** proceso por el cual el o la joven adaptan la propuesta de objetivos del Movimiento Scout a su realidad individual, convirtiéndola en parte de su Proyecto Personal.

**Aptitud:** disposición o habilidad del individuo, innata o adquirida, para ejercer cierta tarea o realizar determinada actividad.

**Áreas de crecimiento:** cada una de las dimensiones de la personalidad que en conjunto comprenden la totalidad de las expresiones del ser humano y que, para efectos metodológicos, la propuesta educativa del Movimiento Scout expresa por separado. Las áreas de crecimiento son: corporalidad, creatividad, carácter, afectividad, sociabilidad y espiritualidad.

**Asertividad:** capacidad de expresar las propias opiniones sin inhibiciones ni agresividad.

**Audiencia imaginaria:** egocentrismo adolescente que se manifiesta en la convicción del joven o de la joven de que los demás están siempre preocupados de su apariencia y comportamiento.

**Autoeducación:** en sentido estricto, se refiere a la educación de la persona por sí misma, oponiéndose a la heteroeducación, es decir, la educación que se logra con la participación de agentes externos. Vista en sentido absoluto, la autoeducación es imposible de lograr, pero el término ha sido utilizado para rescatar la participación y responsabilidad que cada uno tiene en su propio aprendizaje, poniendo la atención sobre los procesos que vive quien aprende, por sobre la enseñanza realizada por el maestro u otros agentes externos.

**Autoestima:** actitud valorativa o consideración, positiva o negativa, que cada uno tiene de sí mismo. La autoestima se va formando a través de un proceso de asimilación y reflexión por el cual los jóvenes interiorizan sus sucesivas autoevaluaciones y las opiniones que los demás manifiestan en relación a ellos y las utilizan como criterios para su propia conducta.

**Autoevaluación:** acción de la persona para valorar el trabajo, obras o actividades realizadas por sí misma y sus resultados. La autoevaluación supone la capacidad de diagnosticar las propias posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos y la participación en los procesos de aprendizaje que permiten lograrlos.

**Autonomía:** la autonomía es uno de los fines de la educación y se refiere a la capacidad del ser humano de autogobernarse, de ser dueño de sí mismo, determinando su propia conducta.

## C

**Calendario de ciclo:** programación de todas las actividades y proyectos que realizará una Comunidad durante un ciclo de programa y de las competencias que adquirirán los jóvenes en igual período.

**Camino simbólico:** momentos simbólicos relacionados con el Proyecto Personal, que marcan el transcurso de un joven o de una joven por la Comunidad Rover y que son el Paso, el Compromiso y la Partida.

**Campo de acción prioritario:** campo en que cada Rover debe realizar un proyecto con carácter prioritario. Ellos son servicio, naturaleza, trabajo y viaje.

**Campo de aprendizaje:** estructura inmaterial pero real, que atraviesa una Comunidad Rover en todos los sentidos, influyendo en la conducta de todos sus integrantes y facilitando el aprendizaje. Algunos de los factores que interactuando entre sí generan un campo de aprendizaje son la relevancia del método, el interés por el crecimiento personal de cada joven, los incentivos a la participación, la creatividad y la innovación, la información fluida, el reconocimiento oportuno de los logros, la estimulación de las opiniones divergentes, la disposición de los líderes a aprender, el respeto al sistema de equipos. El campo de aprendizaje es parte del clima educativo.

**Ciclo de programa Rover:** es un proceso de una duración aproximada de seis meses, durante el cual, a través de fases sucesivas y continuas, se preparan, desarrollan y evalúan actividades, proyectos y competencias individuales, al mismo tiempo que se analiza la forma en que se aplica el método scout y se observa y reconoce el crecimiento personal de los jóvenes.

**Clima educativo:** expresión utilizada como sinónimo de vida de grupo, que alude al contexto social o ambiente que favorece o facilita la actividad educativa, y que se logra por la aplicación armónica de todos los componentes del método scout.

**Comité de Comunidad:** uno de los cuatro componentes de la estructura de la Comunidad Rover, junto con el Presidente o Presidenta, el Congreso de Comunidad y el Equipo de dirigentes. Lo conforman los Coordinadores de equipo, los Responsables de grupos de trabajo y el Equipo de dirigentes. El Comité de Comunidad coordina las operaciones y capacita.

**Competencias:** atributos subyacentes de una persona, innatos o adquiridos, que posibilitan una actuación efectiva en el desempeño de una tarea o actividad. Se relacionan con la conducta, ya que los valores, motivaciones, conocimientos, habilidades y actitudes reunidos para el desarrollo de una tarea, influyen en el grado de aprovechamiento de los rasgos o aptitudes de una persona.

**Compromiso:** momento simbólico en que el joven o la joven renueva ante la Comunidad Rover su Promesa Scout o la formula por primera vez.

**Comunidad Rover:** nombre que recibe en el Grupo Scout la Rama o Sección integrada por jóvenes de entre 17 ó 18 y 21 años aproximadamente.

**Conciencia ética:** facultad propiamente humana que permite al hombre y a la mujer reconocer el bien y el mal y que implica la percepción de normas y valores de carácter ético que guían su acción y orientan su proyecto de vida.

**Conducta:** forma en que actúan y reaccionan las personas, observable por otras personas. Así definida, la conducta es un hecho externo y objetivo, pero debemos advertir que hoy se le otorga a la expresión una amplitud mayor, incluyendo en ella los procesos internos de la persona asociados a sus manifestaciones externas, como la motivación y el propósito. En esta Guía ha sido usada en sentido amplio, llamando "conductas" a los conocimientos, actitudes y habilidades propuestas en los objetivos.

**Congreso de Comunidad:** uno de los cuatro componentes de la estructura de la Comunidad Rover, que está integrada por todos los y las Rovers de una Comunidad. Fija las normas de funcionamiento y la visión, determina los objetivos anuales, decide proyectos y actividades comunes y aprueba el calendario del ciclo de programa.

**Conocimiento:** usado en esta Guía en su sentido pedagógico, como comprensión que la persona adquiere de algo que notoriamente pertenece a la realidad y que por el acto de aprendizaje pasa de desconocido a conocido. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de un conocimiento (saber). Se alude como cognitivo a todo aquello que pertenece a este campo.

**Consejo de Grupo:** organismo máximo de toma de decisiones en el Grupo Scout. Está conformado por todos los dirigentes del Grupo, los representantes de los padres, los de la institución patrocinadora y el Asesor Religioso del Grupo. Sus principales tareas son confeccionar el plan de Grupo, coordinar el trabajo de las distintas secciones, apoyar el desempeño de los dirigentes y evaluar los resultados.

**Coordinador de Equipo:** joven elegido o elegida por los miembros del equipo, que coordina al equipo y lo representa en el Comité de Comunidad.

**Crecimiento:** término usado preferentemente desde el ámbito biológico, que se refiere a aquellos aspectos cuantitativos relacionados con el aumento de la masa corporal en las sucesivas y progresivas etapas que sigue el individuo desde su nacimiento hasta su madurez. En numerosas partes de esta Guía la expresión ha sido usada como sinónimo de desarrollo, no obstante que esta última es más amplia.

## D

**Desarrollo:** evolución de una persona y de sus funciones y capacidades hacia conductas de mayor calidad o consideradas superiores. Se diferencia de la expresión crecimiento en cuanto el desarrollo supone un proceso de construcción y no sólo algo dado, y que si bien está ligado al crecimiento físico, le agrega componentes cualitativos. A pesar de esa diferencia, esta Guía usa ambas expresiones significando lo mismo.

**Desarrollo integral:** uno de los propósitos del Movimiento, que apunta al desarrollo simultáneo y equilibrado de todas las dimensiones de las personalidad de los jóvenes, suscitando, formando y dando oportunidades de pleno despliegue a la variedad de expresiones de la persona.

**Descentración:** proceso por el cual la persona sale de sí misma y supera sus egocentrismos, lo que le permite descubrir a los otros y reflejarse en ellos.

**Destreza:** habilidad, arte o dominio de la forma de hacer una cosa. Por lo general, la destreza se entiende vinculada a una actividad en especial, por lo que supone el dominio de formas específicas de llevar a cabo determinada tarea. En esta Guía, se ha utilizado como sinónimo de habilidad.

### Diseño de la Comunidad

**Rover:** bajo este concepto se entiende aquella tarea propia del Equipo de dirigentes que consiste en ver cómo las partes del método scout se articulan para desempeñarse como un todo en una realidad determinada. Las tareas que comprende el diseño de una Comunidad Rover son diversas y para diseñar se estima que es necesario disponer de un mínimo de creatividad, tener una formación básica sobre la manera de administrar la Comunidad, comprender el método scout en su globalidad, saber leer la realidad del entorno y conocer a los jóvenes que forman parte de la Comunidad.

## E

### **Educación formal:**

actividad intencionada, organizada y conducida por un establecimiento educacional e inscrita dentro de un sistema educativo legalmente establecido, cuyo fin es la promoción en los niños y jóvenes de cambios de conducta, actitudes, disposiciones y capacidades a través de métodos de enseñanza y aprendizaje de contenidos.

### **Educación no formal:**

actividad educativa intencionada y sistematizada, que se desarrolla de manera independiente del sistema educativo formal o paralela a él, y cuya finalidad puede ser la formación de un determinado aspecto de la vida personal, el desarrollo armónico de todas las dimensiones de la personalidad o la adquisición de competencias para el desarrollo profesional y social, utilizando generalmente procesos de aprendizaje activo y enfatizando la relación personal.

### **Educación permanente:**

uno de los propósitos del Movimiento Scout, en virtud del cual se promueve el aprendizaje personal, la autoformación y la superación constante, en la convicción de que todas las personas aprenden sin cesar durante toda su existencia.

### **Educación por anticipación:**

estrategia de aprendizaje utilizada por el método scout que consiste en motivar al joven para que tenga una perspectiva de futuro sobre los acontecimientos que se avecinan en su vida. El educador scout provoca el interés por el futuro y lo muestra posible, lo que genera una cierta tensión creativa entre realidad actual y futuro. Esta tensión motiva a los jóvenes para actuar en pos de una mejor manera de ser, lo que estimula la búsqueda de las conductas previstas en los objetivos y el desarrollo armónico de la personalidad.

### **Educación por los pares:**

proceso educativo que se produce espontáneamente mediante la interacción, cooperación e influencia mutua entre jóvenes de edades equivalentes. La educación por los pares determina que los jóvenes actúen entre sí como mentores y mediadores, ocasionalmente como tutores.

**Empatía:** capacidad de reproducir en uno mismo los sentimientos de otra persona y así comprenderlos y comprenderla, “poniéndose en su lugar”.

**Empoderamiento:** adquisición de una conciencia colectiva sobre la existencia de un problema de dependencia social y de dominación política y de la posibilidad potencial que existe de actuar sobre él para cambiarlo.

**Énfasis educativo:** realce, entonación o acento que se da a un ciclo de programa, que resulta de una confrontación entre el diagnóstico efectuado y los objetivos que la Comunidad se ha fijado. Es una aproximación a la visión por la vía de fortalecer los aspectos positivos detectados, reducir o eliminar los negativos y orientar las acciones correctoras a realizar durante el ciclo que comienza.

**Equipo Rover:** forma de organización y aprendizaje por la cual jóvenes amigos entre 17 y 21 años aproximadamente, integran con ánimo permanente un pequeño grupo de 4 a 6 jóvenes con identidad propia, con el propósito de disfrutar su amistad, apoyarse mutuamente en su desarrollo personal e interactuar con otros grupos similares.

**Equipo de dirigentes:** grupo de adultos y adultos jóvenes que asumen las distintas tareas que corresponden al educador adulto en una Comunidad Rover, tales como diseñar la Comunidad, custodiar la misión, administrar la visión, motivar, generar compromisos

y acompañar el proceso de desarrollo de los jóvenes. El Equipo de dirigentes debe estar integrado, al menos, por un dirigente cada seis jóvenes, todos mayores de 25 años.

### **Esteretipos de género:**

creencias que atribuyen ciertas características a las personas por el solo hecho de ser hombre o mujer.

**Etapas de progresión:** etapas que reconocen el avance de un joven o una joven en el logro de su Proyecto Personal.

**Evaluación:** actividad sistemática y continua, cuya función principal es recoger información sobre el proceso educativo, ayudando a mejorar ese proceso y elevando la calidad del aprendizaje de niños y jóvenes. Puede estar referida al joven (evaluación del crecimiento personal); al instrumento (evaluación de las actividades); o al dirigente (evaluación del desempeño).

### **Evaluación de la actividad:**

observación del desarrollo y resultados de una actividad para saber si se puede mejorar su ejecución o si se lograron los objetivos que se fijaron para ella antes de realizarla.

### **Evaluación de la progresión personal:**

proceso sistemático y continuo que forma parte del clima educativo de la Comunidad Rover y que recoge y acumula información sobre el desarrollo de cada joven, permitiendo mejorar su participación, apoyar su crecimiento, elevar el nivel de logro de su Proyecto Personal y determinar el grado de identificación o discrepancia existente entre su conducta y los objetivos que se ha propuesto.

### **Evaluación por observación:**

forma de evaluación que consiste en formular un juicio de valor sobre una descripción cualitativa. Con este fin, los propios jóvenes, los dirigentes y otros agentes de la evaluación, miran, escuchan, analizan, comparan y sacan conclusiones sobre la información obtenida por esas vías.

**Experiencia:** percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas, que los jóvenes adquieren al participar en las actividades educativas y que les permiten practicar y adquirir la conducta (conocimiento, actitud, habilidad) prevista en un determinado objetivo educativo. La experiencia personal es un concepto clave en el sistema educativo scout, basado en el aprendizaje por la acción. En esa acepción ha sido empleada la palabra en esta Guía.

## F

### **Factores protectores:**

aquellos recursos personales, sociales e institucionales que promueven el desarrollo exitoso del adolescente o que disminuyen el riesgo de que surja un desarrollo alterado.

## G

**Grupo de trabajo:** grupo temporal, conformado por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad o de Comunidades diversas e incluso no scouts, a quienes les une su interés en la tarea a realizar a través de una actividad o un proyecto.

**Grupo formal:** aquellos grupos creados por decisión de la autoridad de una organización para llevar a cabo los objetivos predefinidos por la misma organización con el propósito de alcanzar sus metas.

**Grupo informal:** aquellos grupos que se crean a partir de esfuerzos individuales y se desarrollan alrededor de intereses comunes y de la amistad, más que por un propósito intencionado.

## H

**Habilidad:** dominio de la forma de hacer una cosa. Supone una capacidad perceptiva de los estímulos externos que redundan en una actuación eficaz, consiguiendo velocidad y precisión en la realización.

Se ha usado en esta Guía como sinónimo de destreza. Generalmente todo objetivo educativo contiene, entre otras conductas deseables, el logro de una habilidad (saber hacer).

### **Historia de propósito:**

explicación general de por qué la Comunidad necesita evolucionar y cómo esa evolución es parte de algo más grande, de una "historia más amplia". La historia de propósito está dada por los valores universales del Movimiento Scout, por la trayectoria del Grupo Scout del cual la Comunidad es parte, por los valores aportados por la institución que lo patrocina, por las luchas y conquistas del pasado, por las "leyendas" que se transmiten de unos a otros sobre los grandes momentos vividos por la Comunidad. Ella crea un horizonte donde sueños y metas personales destacan como hitos en una travesía más larga y sostiene la estabilidad de la Comunidad.

## I

**Identidad:** en latín, esta palabra significa carácter de lo que es lo mismo, es decir, calidad de lo que no tiene diferencias ni variantes, lo que es igual. En términos psicológicos la identidad se refiere a ser uno mismo, a ser lo que decimos ser. Implica una permanencia de la conciencia del yo en situaciones diferentes y en el transcurso del tiempo: reconocimiento de que mi yo, que participó en momentos y lugares distintos a los actuales, es sin embargo igual, el mismo yo del presente.

**Identidad personal:** Es la permanencia de la propia personalidad en situaciones diferentes y a través del tiempo.

**Identidad sexual:** convicción interna de una persona acerca de ser varón o mujer.

**Individuación:** proceso por el cual un sistema se hace más individual y específico.

**Ingreso colectivo:** ingreso de un grupo de jóvenes que constituían un equipo en la Comunidad de Caminantes, o de un grupo de amigos de otro Grupo Scout o que no eran scouts, los que se constituyen como equipo Rover al momento del ingreso.

**Ingreso individual:** ingreso de un joven o una joven a un equipo de la Comunidad Rover que existía con anterioridad a su incorporación.

**Investidura:** ceremonia en que se reconoce formalmente el ingreso a la Comunidad Rover de un joven o una joven que no ha sido scout, entregándole la pañoleta, símbolo de su Grupo y de la pertenencia al Movimiento Scout.

## J

**Juego democrático:** juego de simulación en que los jóvenes asumen papeles distintos según el ambiente que se simula, y cuyo fin principal es manifestar la voluntad de la mayoría sobre las actividades que se desea desarrollar durante un ciclo de programa. Muy frecuente en las otras Ramas, tiene poco uso en la Comunidad Rover.

**Juicio reflexivo:** cualidad cognitiva de la adultez emergente que consiste en la capacidad para evaluar la precisión y coherencia lógica de pruebas y argumentos.

## L

**Ley Scout:** ordenamiento armónico del sistema de valores scouts que se propone a los jóvenes como código de conducta para elegir y orientar su camino en la vida. Scouts y Caminantes adhieren a la Ley a través de la Promesa y su renovación, acto que en la Rama Rover se denomina Compromiso.

## M

**Maduración:** aparición en la persona de cambios morfológicos y conductas específicas determinadas biológicamente y sin la ayuda de ningún aprendizaje. La interacción entre maduración y aprendizaje da lugar al desarrollo. No obstante, el progreso cuantitativo y cualitativo de los jóvenes hacia su madurez ha sido tratado como un todo e indistintamente bajo las expresiones crecimiento, desarrollo o progresión.

**Madurez:** esta expresión dice relación con un patrón del proceso de desarrollo, aludiéndose comúnmente a ella como a un estado terminal de plenitud y suficiencia de la persona. Se aplica tanto a la totalidad de la persona, en cuyo caso se habla de personalidad madura; como a algunas de sus dimensiones, como podría ser la madurez social; o a funciones o destrezas, como la madurez lectora. En esta Guía ha sido aplicada más bien a la dimensión afectiva, por lo que se ha hablado de equilibrio y madurez emocional.

**Marco simbólico:** recurso metodológico de carácter simbólico, representado en esta edad por la expresión *Tengo un proyecto para mi vida*, que procura que los jóvenes asuman sobre sí la responsabilidad de organizar su vida de modo que logren sus propósitos futuros. El marco simbólico constituye uno de los componentes del método scout.

**Mediador:** expresión utilizada para identificar a un joven que provee a sus pares de procesos para resolver conflictos.

**Mentor:** expresión empleada para señalar al joven cuya actuación conduce a otro u otra en una dirección positiva, prestándole atención, escuchándolo, transfiriéndole

competencias, poniéndose en su lugar o sintiendo con él o ella.

**Método scout:** sistema de autoeducación progresiva, complementario de la familia y de la escuela, que se funda en la interacción de varios componentes articulados entre sí, entre los cuales se destacan como esenciales el sistema de equipos, la presencia estimulante del adulto, el sistema progresivo de objetivos y actividades, el aprendizaje por la acción, la adhesión a la Promesa y a la Ley, el marco simbólico, la vida en naturaleza, el aprendizaje a través del juego y el servicio a los demás.

### Misión de Movimiento

**Scout:** equivale al propósito del Movimiento Scout, es común para todos los scouts del mundo y se expresa en el proyecto educativo de las asociaciones. Mediante un sistema de valores basado en principios espirituales, sociales y personales, que se expresan en la Ley y la Promesa, la misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes para que participen en la construcción de un mundo mejor, donde las personas se desarrollen plenamente y jueguen un papel constructivo en la sociedad. Esta misión se cumple aplicando el método scout, que convierte al joven en el principal agente de su desarrollo, de manera que llegue a ser una persona autónoma, solidaria, responsable y comprometida.

**Motivación:** conjunto de variables que activan la conducta y/o la orientan en un sentido determinado para la consecución de un objetivo.

## N

**Naturaleza:** uno de los 4 campos de acción prioritarios en que los y las Rovers deben realizar forzosamente un proyecto relevante. Los otros son servicio, trabajo y viaje.

### Normas del grupo informal:

son los estándares que comparten sus miembros y que se presentan como importantes para ellos. Por lo general, estas normas se crean teniendo en cuenta los aspectos que son más significativos para sus integrantes. Se comunican de manera verbal y no escrita, no están explícitamente definidas, pero de alguna manera son conocidas por todos los integrantes. Entre las principales normas, presentes en casi todos los grupos informales de jóvenes, están las que fomentan la confianza mutua basada en la verdad, la lealtad y el compromiso entre sus miembros.



### Objetivos de la actividad:

resultados específicos, en su mayoría observables, que se espera que una actividad genere, tanto en lo que se refiere a productos concretos, como a las conductas que los jóvenes expresan como consecuencia de su participación en ella.

### Objetivos educativos:

de manera general son conocimientos, actitudes y habilidades que el proceso de formación trata de conseguir en el sujeto en situación de educación.

### Objetivos educativos

**personales:** son los objetivos educativos que cada joven se propone para sí mismo en su Proyecto Personal y que resultan de un proceso de apropiación de la propuesta de objetivos del Movimiento, confrontada con la realidad y expectativas de cada joven.

### Objetivos intermedios:

conductas apropiadas a las distintas edades que el Movimiento propone a los jóvenes en la perspectiva de los objetivos terminales. En la Rama Rover no hay objetivos intermedios, por lo cual los jóvenes se refieren directamente a los objetivos terminales.

**Objetivos terminales:**

llamados también “finales” describen, en cada una de las áreas de crecimiento, las conductas que los jóvenes pueden tener la expectativa de lograr al momento de su egreso del Movimiento, alrededor de los 21 años. Son “terminales” en cuanto aluden a lo que el Movimiento puede ofrecer, pero no lo son para la persona, la que durante toda su vida nunca deja de completarse. Los objetivos terminales se construyen en base al proyecto educativo del Movimiento y permiten concretar el perfil de egreso enunciado en el mismo. En la Rama Rover, donde no hay objetivos intermedios, los objetivos terminales constituyen la propuesta que se formula a los jóvenes.

**Organización de actividades:**

disposición y articulación coherente de las actividades en el calendario de un ciclo de programa. Se realiza de acuerdo a criterios de equilibrio entre las distintas áreas de crecimiento, entre actividades fijas y variables, entre actividades de equipo y de Comunidad, entre actividades de corta, mediana y larga duración y entre actividades y proyectos.

**P**

**Partida:** momento en que el joven o la joven culmina su camino simbólico en la Comunidad Rover y egresa del Movimiento, lo que se conmemora en un acto apropiado que lleva el mismo nombre.

**Pensamiento crítico:** tipo de pensamiento que no sólo memoriza la información, sino que es capaz de analizarla, hacer juicios sobre su significado, relacionarla con otras informaciones y considerar por qué es válida o inválida.

**Pensamiento dialéctico:**

modo de pensar que se adquiere en la adultez emergente como etapa superior

del pensamiento formal, y que demuestra que el o la joven ha adquirido una conciencia creciente de que los problemas no tienen una solución clara y que las estrategias o puntos de vista contrarios tienen sus méritos respectivos.

**Pensamiento dualista:** modo de pensar de los adolescentes con anterioridad a la adultez emergente, que tiende a ver las situaciones y problemas en términos polarizados, exagerando el alcance del pensamiento lógico y sin mayor consideración a la complejidad de la vida real.

**Pensamiento formal:** es un estado del pensamiento que se desarrolla en adolescentes entre 11 y 18 años aproximadamente, caracterizado por la capacidad de realizar operaciones formales, tales como reflexionar, abstraer, generalizar y simbolizar. Este tipo de pensamiento permite al joven, entre otras capacidades, formular hipótesis que implican dos variables o más, manejar el razonamiento inductivo-deductivo, establecer relaciones causales, aportar explicaciones científicas a los sucesos que ocurren en su entorno y reflexionar sobre su propio pensamiento. El desarrollo del pensamiento formal continúa durante la adultez emergente.

**Perfil de egreso:** documento que resume los valores personales, sociales y espirituales del Movimiento y que en palabras de cierta jerarquía los presenta al joven con el propósito de que los incorpore en su vida.

**Período introductorio:** proceso personal de duración variable que se inicia al momento del ingreso individual o colectivo de un joven o una joven a la Comunidad Rover y que termina con la formulación de su primer Proyecto Personal.

**Personalidad:** modo de ser específico del ser humano

que comprende el conjunto de sus rasgos o dimensiones. Es una estructura dinámica de todo lo que una persona es y configura un patrón individual que caracteriza las relaciones de esa persona con el mundo y consigo misma.

**Preparación de actividades:**

preparativos necesarios para realizar una actividad o proyecto en una fecha determinada y que comprende tareas que varían según el tipo de actividad o proyecto. Entre estas tareas previas cabe mencionar la designación del responsable, la forma en que se motivará a los participantes, la puesta a punto del lugar, la consideración de las diversas fases de la actividad, la introducción de variantes y la obtención de los materiales.

**Presencia estimulante**

**del adulto:** componente del método que incorpora al educador adulto en el dinamismo juvenil, dando testimonio de los valores del Movimiento y ayudando a los jóvenes a descubrir lo que a ellos solos les permanecería oculto.

**Presidente o Presidenta de**

**Comunidad:** joven que ha sido elegido o elegida por los demás jóvenes para presidir la Comunidad y representarla.

**Programa de jóvenes:**

conjunto de actividades que los jóvenes realizan en la Comunidad Rover. La expresión “de jóvenes” pone énfasis en que son los propios jóvenes quienes proponen y eligen su programa, lo que destaca su carácter dinámico y ubica a los adultos en un papel de facilitadores. La expresión “programa de jóvenes” se usa también en contraposición a “programa scout”, para resaltar que está destinado a todos los jóvenes y no sólo a los scouts, y que es un programa para la vida y no sólo para la actividad propiamente scout.

**Progresión personal:** avance de un joven o de una joven en el logro de su Proyecto Personal y de los objetivos educativos que se ha propuesto. La progresión personal se observa y acompaña constantemente y, cada cierto tiempo, suele ser motivada y reconocida mediante las insignias de progresión, que en la Rama Rover son dos. Aunque tienen matices de diferencia, progresión personal se usa también en esta Guía como sinónimo de crecimiento y de desarrollo personal.

**Promesa Scout:** componente fundamental del método scout que consiste en un compromiso del joven y de la joven, libre y voluntario, ante sí mismo y los demás, para amar a Dios, servir a su país, trabajar por la paz y vivir la Ley Scout.

### **Propósito del Movimiento**

**Scout:** objetivo central del Movimiento Scout, equivalente a la misión, que consiste en el desarrollo integral y la educación permanente de los jóvenes para que se conviertan en personas autónomas, solidarias, responsables y comprometidas, que participan en la construcción de un mundo mejor.

### **Propuesta de actividades:**

propuesta que el Comité de Comunidad, con participación de los equipos, hace al Congreso de Comunidad, con el objeto que sea analizada, aprobada y luego desarrollada durante un determinado ciclo de programa.

### **Propuesta de objetivos:**

se denomina de este modo el conjunto de objetivos terminales del Movimiento, los que se proponen al joven para que los confronte con su realidad y sus expectativas, y en definitiva se apropie de ellos.

**Proyecto:** con relación a las actividades, un proyecto es un conjunto de actividades que conforma una iniciativa de mayor envergadura, generalmente de larga duración. Un proyecto es asumido por

toda la Comunidad o por grupos de trabajo en el que participan individualmente los miembros de los equipos según su interés en la tarea emprendida. Hay proyectos en campos prioritarios, individuales y colectivos, de intervención social, medioambientales y otros.

**Proyecto Personal:** es el proyecto individual que cada joven espera lograr en su vida y que formula, modifica y complementa a medida que avanza en su progresión. El Proyecto Personal incluye la apropiación de objetivos y es la estrategia educativa central de la Rama Rover. También se denomina Proyecto Personal el pequeño libro en que cada joven registra su avance.

### **Proyecto educativo del Movimiento Scout:**

declaración sobre la naturaleza, principios y método del Movimiento Scout, formulada para jóvenes y adultos. Los valores que propone también se expresan en la Ley Scout.

**Pubertad:** proceso de transformaciones morfológicas y fisiológicas que culminan en la aptitud para la procreación, a partir del cual se inicia la adolescencia y que se reconoce por la aparición de los llamados caracteres sexuales secundarios. La edad de inicio de la pubertad varía según las razas, el sexo, las situaciones hereditarias, las condiciones del hábitat y otros factores.

## **R**

**Rama:** comprende todos los jóvenes de una asociación scout de edades correspondientes a un mismo ciclo de desarrollo, las estructuras a las que pertenecen o los apoyan y los dirigentes que los sirven a todos los niveles. Con distintos nombres, se distinguen la Rama Lobatos y Lobeznas (7 a 10 u 11 años), la Rama Scout (11 a 14 ó 15 años), la Rama Caminantes (14 ó 15 a 17 ó 18 años) y la Rama Rover (17 ó 18

a 21 años). Como sinónimo de "Rama", en algunos países se usa la palabra "Sección".

### **Rasgos de personalidad:**

características físicas y psicológicas de la persona que permiten deducir sus respuestas consistentes en diferentes situaciones.

### **Red de contactos:**

base de datos personalizada que consiste en un conjunto lo más amplio posible de personas conocidas y confiables, que están en condiciones de apoyar a la Comunidad en la realización de actividades y proyectos y, eventualmente, en el refuerzo de las tareas educativas de sus dirigentes.

### **Relación educativa:**

en un sentido amplio, relación que se establece entre las personas que participan en un proceso educativo. En el Movimiento Scout, se trata de la relación interactiva, de comunicación y colaboración, existente entre jóvenes y dirigentes, en la que aquellos adoptan un papel activo en la adquisición de experiencias y en el logro de sus objetivos, y éstos actúan como tutores y asesores, acompañando el crecimiento.

### **Resiliencia:**

consiste en la capacidad de una persona o de un sistema social de vivir bien y desarrollarse positivamente de una manera socialmente aceptable a pesar de las condiciones de vida difíciles. Tiene dos componentes: la resistencia frente a la posibilidad de destrucción (proteger la propia identidad bajo presión) y la capacidad de construir un estilo de vida positivo, pese a las circunstancias difíciles.

### **Respeto mutuo:**

concepto que se refiere a la influencia recíproca que dos personas de igual estatus ejercen una sobre otra.

### **Respeto unilateral:**

concepto que singulariza el respeto de los jóvenes por los mayores y la influencia del adulto sobre el joven.

**Responsable de grupo de trabajo:** persona que coordina un grupo de trabajo, que generalmente es la persona más competente del grupo para realizar la tarea y que cumple las funciones de tutor.

## S

**Seguimiento:** etapa del proceso de evaluación que tiene lugar durante el desarrollo de actividades y proyectos y que permite observar, acompañar y apoyar el crecimiento de los jóvenes.

**Sesgo optimista:** tendencia egocéntrica de los adolescentes a suponer que es más probable que los accidentes, enfermedades y otras desgracias les sucedan a otros y no a ellos mismos.

**Servicio:** uno de los 4 campos de acción prioritarios en que los y las Rovers deben realizar forzosamente un proyecto relevante. Los otros son naturaleza, trabajo y viaje.

**Sinergia:** efecto producido por la acción conjunta de dos o más causas, el cual es superior a la suma de los producidos por esas causas individualmente.

**Sistema de equipos:** elemento del método que promueve la pertenencia a pequeños grupos de jóvenes de edad similar como medio para acelerar la socialización, facilitar la identificación con objetivos comunes, enseñar a establecer vínculos profundos con otras personas, entregar responsabilidades progresivas, promover la confianza en sí mismo y crear un espacio privilegiado para crecer y desarrollarse.

**Sistema educativo:** en su sentido más amplio, se entiende por sistema educativo la síntesis institucional de las concepciones jurídicas y pedagógicas de un determinado país o cultura. En una apreciación más concreta, se trata de la forma

peculiar y objetiva en la que un país planifica y desarrolla la educación del pueblo en un momento determinado de su historia. En esta Guía hemos utilizado el término para referirnos al conjunto de la propuesta educativa del Movimiento Scout, que comprende la misión, los valores, el método y el programa de actividades.

### Sistema progresivo de objetivos y actividades:

expresión análoga a “programa de jóvenes” o, en algunos casos, a “programa scout”, que alude más específicamente al conjunto de objetivos y actividades educativas que el Movimiento Scout ofrece a niños y jóvenes, y que son el centro de lo que ellos hacen. Las actividades permiten a los jóvenes tener experiencias personales que los conducen progresivamente al logro de los objetivos propuestos para las distintas etapas de su crecimiento.

### Socialización diferencial

**por género:** socialización del hombre y de la mujer de acuerdo con las diferentes expectativas sobre las actitudes y conductas que una determinada cultura estima apropiadas para cada género.

## T

### Tareas del desarrollo:

concepto que se usa frecuentemente en psicología y educación para referirse a los desafíos que se enfrentan en un determinado período de la vida.

**Tareas personales:** tareas individuales que se encargan a los jóvenes durante el desarrollo de una determinada actividad o proyecto.

**Tensión creativa:** tensión entre realidad actual y futuro producida por la educación por anticipación, en virtud de la cual el joven tiende a actuar en pos de la visión de un futuro mejor para sí mismo.

**Trabajo:** uno de los 4 campos de acción prioritarios en que los y las Rovers deben realizar forzosamente un proyecto relevante. Los otros son servicio, naturaleza y viaje.

**Tutor:** expresión usada para indicar a un joven cuya actuación instruye a otro joven o a otra joven en un campo donde el primero es un experto y el segundo un aprendiz.

## V

**Viaje:** uno de los 4 campos de acción prioritarios en que los y las Rovers deben realizar forzosamente un proyecto relevante. Los otros son servicio, naturaleza y trabajo.

**Vida de grupo:** es sinónimo de clima educativo, y alude al ambiente que se vive en la Comunidad Rover gracias a las actividades que se realizan y a las relaciones que se establecen entre sus miembros y que depende de la intensidad con que se aplican los elementos del método scout.

**Vida en naturaleza:** es un valor del Movimiento y a la vez un elemento del método scout. En el primer caso, es una invitación a niños y jóvenes a incorporar la vida al aire libre en su estilo personal de vida, comprometiéndose a contribuir a la preservación, mantenimiento y renovación del mundo natural. También es considerada por el método scout como un elemento formativo que permite a los jóvenes descubrir el mundo, desarrollar su cuerpo, ejercer espontáneamente su libertad, desplegar sus aptitudes creativas, descubrir y maravillarse ante el orden de la Creación y obtener otros beneficios educativos difíciles de lograr por otros medios.

**Visión compartida:** es la imagen que la Comunidad Rover tiene de su propio futuro, construida entre todos sus integrantes y con la cual se sienten interpretados.

# Los Autores

## Elaboración de contenidos y redacción

Gerardo González

## Análisis de contenidos y revisión de textos

Héctor Carrer, Loreto González,  
Gabriel Oldenburg y José Varas.

## Ilustración

Jesús González

## Fotografía

Jesús Inostroza

## Diseño gráfico

Maritza Pelz

## Impresores

Imprenta Salesianos S.A.

## Edición y Dirección

Loreto González

Gerardo González

**En las reuniones del grupo de trabajo que analizó y determinó los contenidos de esta publicación, realizadas en Santiago de Chile en junio de 2005 y octubre de 2008, participaron y aportaron su conocimiento y experiencia los siguientes dirigentes scouts...**

Antonio Farías, Rodrigo González, Marcelo Varela, **Argentina**; Jorge Fuentes, Roberto Escobar, **Bolivia**; Carmen Barreira, Marcos Carvalho, Luiz César de Simas Horn, Maria Terezinha Koneski, Negumi Tokudome, **Brasil**; Renato Bustamante, Carlos Cox, Vladimir Rojas, **Chile**; Harold May, William Tover, **Colombia**; Mauricio Castro, Joaquín González, Antonette Williams, **Costa Rica**; Alfredo Acosta, Tatiana Quiroz, **Ecuador**; Danilo Bonilla, Manuel Romero, **El Salvador**; Mario Lagos, **Honduras**; Arturo León y Vélez, Aarón Linares, Efraím Acosta, **México**; Leonel Marín, **Nicaragua**; Vladimir Rodríguez, **Panamá**; Eleja Ojeda de Ruiz Díaz, **Paraguay**; Carlos A. Jiménez-León, Cecilia Seminario, **Perú**; Giuseppina Oliva, David Montes de Oca, Larissa Paniagua, Pablo Ovalles, **República Dominicana**; Álvaro Soares, Leticia Severi, **Uruguay**; Ricardo Blanco, Leonardo Farfán, **Venezuela**; Andrés Morales, **Oficina Scout Mundial, sede central**; Héctor Carrer, Alberto Del Brutto, Gerardo González, Loreto González, Gabriel Oldenburg, José Varas, **Oficina Scout Mundial, Región Interamericana**.

## Constancias y agradecimientos

Los autores dejan constancia que para la descripción de la adultez emergente se documentaron en el libro *Adolescence and Emerging Adulthood: a cultural approach* (3ª edición en español, México, 2008), del profesor e investigador del Departamento de Psicología de la Universidad de Clark, Jeffrey Jensen Arnett. Para describir el funcionamiento del equipo como grupo informal se han tomado conceptos del psicólogo Edgar Schein (*Psicología de la Organización*, Prentice Hall Hispanoamericana, 3ª edición, México, 1997). Algunas ideas sobre el rol de los líderes, desarrollo de organizaciones y aprendizaje en equipo provienen de *La Quinta Disciplina en la práctica*, de Peter Senge y otros (1ª edición en español, Granica, Barcelona, 1995). El concepto de liderazgo ejemplar ha sido tomado de *El desafío del liderazgo*, de Jim Kouzes y Barry Posner, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 1999. La rueda del aprendizaje es una adaptación de la taxonomía de los estilos de aprendizaje, de David Kolb y el concepto de campo de aprendizaje es de Margaret J. Wheatley (*El liderazgo y la nueva ciencia*, Editorial Granica S.A., Barcelona, 1994). El iceberg de las competencias es una imagen tomada de Spencer & Spencer, pero la gráfica resultante y sus contenidos han sido variados por los autores de acuerdo a su propio concepto de competencias.

**Esta publicación es un esfuerzo común  
al servicio de las asociaciones scouts  
de habla hispana  
de la Región Interamericana**

Scouts de Argentina  
Asociación de Scouts de Bolivia  
Asociación de Guías y Scouts de Chile  
Asociación Scouts de Colombia  
Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica  
Asociación de Scouts del Ecuador  
Asociación de Scouts de El Salvador  
Asociación de Scouts de Guatemala  
Asociación de Scouts de Honduras  
Asociación de Scouts de México, A. C.  
Asociación de Scouts de Nicaragua  
Asociación Nacional de Scouts de Panamá  
Asociación de Scouts del Paraguay  
Asociación de Scouts del Perú  
Asociación de Scouts Dominicanos, Inc.  
Movimiento Scout del Uruguay  
Asociación de Scouts de Venezuela



Esta Guía forma parte de las publicaciones contempladas en el Plan Regional para el desarrollo de Macpro a nivel de las Ramas Mayores.



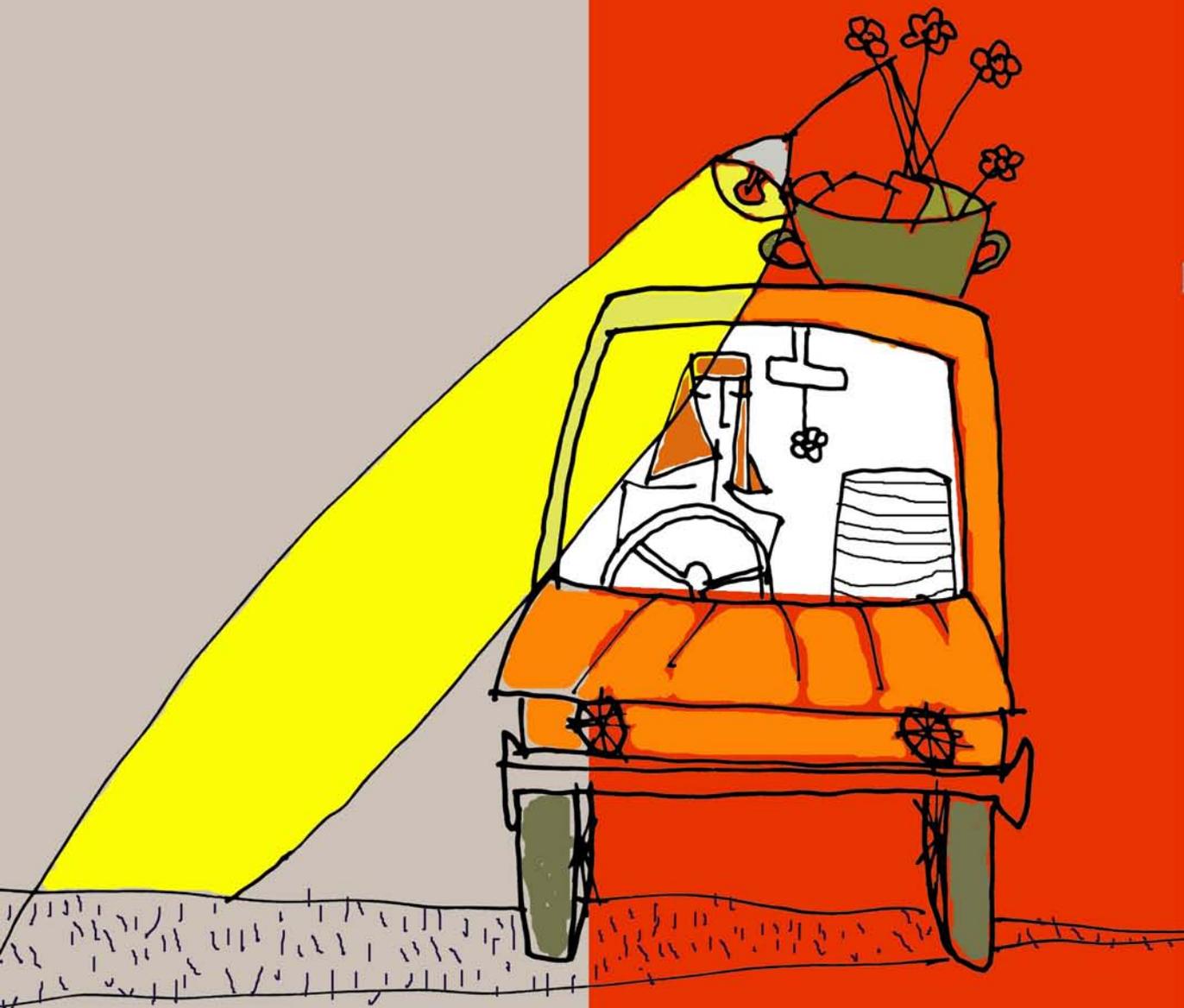
**Método de  
Actualización y  
Creación Permanente  
del Programa de  
Jóvenes**





**SCOUTS**<sup>®</sup>

Construir un Mundo Mejor



**Un método de educación no formal  
para jóvenes de 17 a 21 años**