



SCOUTS[®]
Construir un Mundo Mejor

MODELO DE GESTIÓN DE ADULTOS

CAJA DE HERRAMIENTAS

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA POLÍTICA DE ADULTOS EN
EL MOVIMIENTO SCOUT





SCOUTS[®]
Construir un Mundo Mejor



© World Scout Bureau Inc.
Adultos en el Movimiento Scout
Septiembre 2019

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamerica

Edificio 172, Ciudad del Saber
Ciudad de Panamá, República de Panamá

Tel.: (+507) 317-1158

interamerica@scout.org

scout.org

Este documento hace parte de la Caja de Herramientas para la implementación de la Política de Adultos en el Movimiento Scout, fue realizado en un trabajo colaborativo de los grupos de voluntarios de la Región Interamericana de las áreas de Programa de Jóvenes y Adultos en el Movimiento Scout, en conjunto con las direcciones de las dos áreas de la Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica.

Se autoriza la reproducción y uso a las Organizaciones Scout Nacionales y a las Asociaciones que son miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Se debe dar crédito de la fuente.



CAJA DE HERRAMIENTAS

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA POLÍTICA DE ADULTOS EN
EL MOVIMIENTO SCOUT

MODELO DE GESTIÓN DE ADULTOS



Índice

Introducción y Antecedentes	pág. 2
Primero lo primero: La misión	pág. 4
Enfoque por competencias	pág. 8
Concepto de competencias	pág. 9
Descripción de cargos y funciones	pág. 11
Competencias esenciales y específicas	pág. 12
Ciclo de vida del adulto en un cargo	pág. 14
Captación	pág. 14
Desempeño	pág. 18
Decisiones para el futuro	pág. 22
Consideraciones finales	pág. 23
Anexo - Infografía	pág. 24

Introducción

Desde hace algunos años, un poco más de una década, dentro del Movimiento Scout comenzamos a hablar de competencias como una herramienta para el buen desempeño de los adultos que hacen parte de la organización. Sólo es hasta en los últimos años en que el concepto ha comenzado a permear en los procesos, buscando que de manera práctica se convierta en un enfoque de gestión. Esto ha implicado, entre otras cosas, que el rol del adulto que lidera, enseña o acompaña a otros adultos, también cambie; ya no se habla solo de formadores sino también de personas que se encargan de diseñar procesos, crear herramientas de aplicación, evaluar o dar acompañamiento. Aparecen entonces palabras nuevas para describir los roles dentro del área de Adultos en el Movimiento Scout como Gestor o Diseñador, entre otras.

Este enfoque, nos abre la perspectiva frente a la necesidad de que cada adulto que tenga un rol dentro de la organización requiere ser competente para realizar sus funciones y para esto, será necesario revisar muchas de las prácticas que hasta ahora se han llevado en nuestras Organizaciones Scout Nacionales¹.

El presente documento busca presentar un modelo que le permita a las Organizaciones Scout Nacionales tener una referencia de la forma como el Sistema de Gestión de Adultos en el Movimiento Scout puede ser implementado de manera práctica, coherente e integrada con los demás políticas y procesos de la organización teniendo presente que cada organización tiene una historia y cultura propias que serán siempre el punto de partida para cualquier proceso que requiera implementarse.

Antecedentes

Desde 1990, cuando la Conferencia Scout Mundial acordó dar un enfoque para la gestión eficaz de los adultos dentro del Movimiento Scout y la posterior adopción de la Política Mundial de Recursos Adultos en 1993, se habla de apoyar a los adultos mediante un programa sistemático de gestión de recursos adultos en dónde se busca mejorar la efectividad, el compromiso y la motivación del liderazgo adulto con el fin de tener organizaciones más eficientes y un mejor Programa de Jóvenes.

Es aquí cuando se comienza a hablar de un enfoque global para la captación, formación, desarrollo personal y gestión de los adultos; en la Región Interamericana, después de adoptar la Política Mundial de Adultos en el

¹ Consideremos lo recomendado en la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout en cuanto a la “determinación de necesidades” (Acápito 4.1.1.): *“Cada Organización Scout Nacional efectuará una revisión de su estructura y procesos organizacionales, con el fin de garantizar que le den el soporte adecuado a las estrategias de la organización, necesidades actuales en cada una de las áreas estratégicas y que le permitan, a su vez, enfrentar los retos del Movimiento del futuro. Esta revisión de estructura y procesos organizacionales parte del análisis de los cargos actuales, de las tareas y funciones que tienen asignados, las relaciones entre ellos, sus características y requerimientos. Este análisis permitirá la determinación de cargos y funciones de largo plazo o permanentes requeridos dentro de la organización, con sus correspondientes competencias.”*

Movimiento en su Conferencia Regional de 1995, la Red Regional de Adultos propone una revisión de la Política Regional de Adultos en el Movimiento que incluye entre otras cosas, como lo dice parte del texto de la vigente Política de Adultos en el Movimiento Scout de la Región Interamericana:

“fortalecer los procesos de implementación del enfoque de competencias en las políticas de gestión de adultos en las Organizaciones Scout Nacionales de la Región Interamericana; unificar en la diversidad; y buscar, dentro de la autonomía propia de cada una de ellas, ciertos grados de estandarización que favorezcan y faciliten el intercambio de experiencias y formadores entre los países miembros de la Región”²

A partir de este momento, se ha trabajado en el nivel mundial y regional por introducir en las políticas vigentes, los conceptos de competencias, ciclo de vida del adulto y principios de aplicación, a través de la implementación de un **Sistema de Gestión de Adultos** que responda a las necesidades del Programa de Jóvenes y del desarrollo de la organización. Hoy, cuando los conceptos y enfoque propuestos en las políticas Mundial y Regional de Adultos en el Movimiento Scout, han sido incorporados en las Políticas Nacionales de la mayoría de las Organizaciones Scout Nacionales de la región, se hace necesario trabajar en modelos que faciliten su implementación, lo cual es el objetivo de este documento.



² Introducción Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout “Los Adultos que necesitamos”. Políticas Regionales Región Scout Interamericana, aprobadas en la 25ª Conferencia Scout Interamericana en Buenos Aires, Argentina.

Primero lo primero: La Misión

Comencemos recordando que *“la Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes, a través de un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se auto realicen como individuos y desempeñan un papel constructivo en la sociedad”*.



Gráfico 1: Misión del Movimiento Scout

Esta propuesta de contribuir a la educación de los jóvenes se materializa a través del Programa de Jóvenes entendido éste como la totalidad de oportunidades de aprendizaje de las que los jóvenes pueden beneficiarse.

Así, la Política Scout Mundial de Programa de Jóvenes (2015) ubica al Programa de Jóvenes como *“el elemento central del Movimiento Scout, el vehículo a través del cual se alcanza el propósito del Movimiento Scout. Sin el Programa de Jóvenes, no hay Movimiento Scout.”*

Concretar esta propuesta educativa requiere que visualicemos qué es lo que se desea que suceda en cada unidad en cuanto a los jóvenes y su desarrollo se requiere, lo plasmemos en una Propuesta Educativa, y sobre eso, establezcamos las estrategias para todas las áreas de la organización que sean pertinentes, necesarias y viables para que la propuesta sea una realidad. Con esto, estamos dando origen al Plan Estratégico de la organización.

Con esta planificación entre las manos, y teniendo presente que el resultado natural de todas las acciones debe ser el crecimiento de la organización, deberemos pensar en todo el andamiaje necesario que deberá ponerse de pie para concretar estas proyecciones.

Este andamiaje nos lleva a pensar entonces, en un modelo o estructura de organización con al menos tres áreas estratégicas claramente definidas y diferenciadas por sus funciones, pero con relaciones de complementariedad entre sí y con un objetivo común, que no es mas que el cumplimiento de la Misión del Movimiento Scout.³



Adultos en el Movimiento	Programa de Jóvenes	Desarrollo Institucional
<p>En donde se gestiona de manera integral a todos los adultos de la organización en el desarrollo de las competencias necesarias para ejecutar las tareas encomendadas en los cargos o funciones que realiza, con el fin de lograr directa o indirectamente que se desarrolle la propuesta educativa.</p>	<p>En donde se diseña, implementa y aplica el programa que da respuesta a la propuesta educativa y provee las herramientas y el acompañamiento necesario a los adultos para su ejecución.</p>	<p>En donde se estructura el andamiaje estratégico, operativo y administrativo, para lograr que se desarrolle la propuesta educativa. Esto incluye procesos de gobernanza, gestión de alianzas, desarrollo financiero, comunicaciones y gestión de riesgos entre otros.</p>

El elemento central del Plan Estratégico, son sus objetivos, estos guiarán el camino para la implementación de la propuesta educativa, una vez definidos, el paso siguiente es clarificar la responsabilidad y resultado esperado de cada una de las áreas estratégicas, pues si bien se plantea la necesidad de contar con al menos

³ Debemos considerar el caso de que exista una obligatoriedad legal emanada del Estado que demande algo específico a la Organización Scout Nacional como ser tareas administrativas y contables con motivo de los controles externos que se apliquen a las organizaciones civiles. Esto para el caso específico del que hacer del área de Desarrollo Institucional.

tres áreas para lograr que la propuesta educativa se materialice, no podemos perder de vista que éstas deben encontrar allí su razón de ser. En este sentido, la Política Scout Mundial de Programa de Jóvenes (2015) menciona que “... todas las otras funciones en una Organización Scout Nacional son meramente de apoyo a la implementación del Programa de Jóvenes [...] Esto no significa que los adultos que están trabajando en el Programa de Jóvenes son las personas más importantes en el Movimiento Scout: significa que todos los adultos debieran trabajar juntos para la implementación efectiva del Programa de Jóvenes.”

En el siguiente gráfico mostramos cómo en este modelo entendemos que, a través del resultado esperado de cada una de las áreas estratégicas, se contribuye de manera directa o indirecta al cumplimiento de la Misión, logrando así, como resultado natural el crecimiento de la membresía. Tener claridad sobre el resultado esperado de cada área y su impacto en la implementación del Proyecto Educativo, puede llegar a ser garantía de un Plan Estratégico bien enfocado.

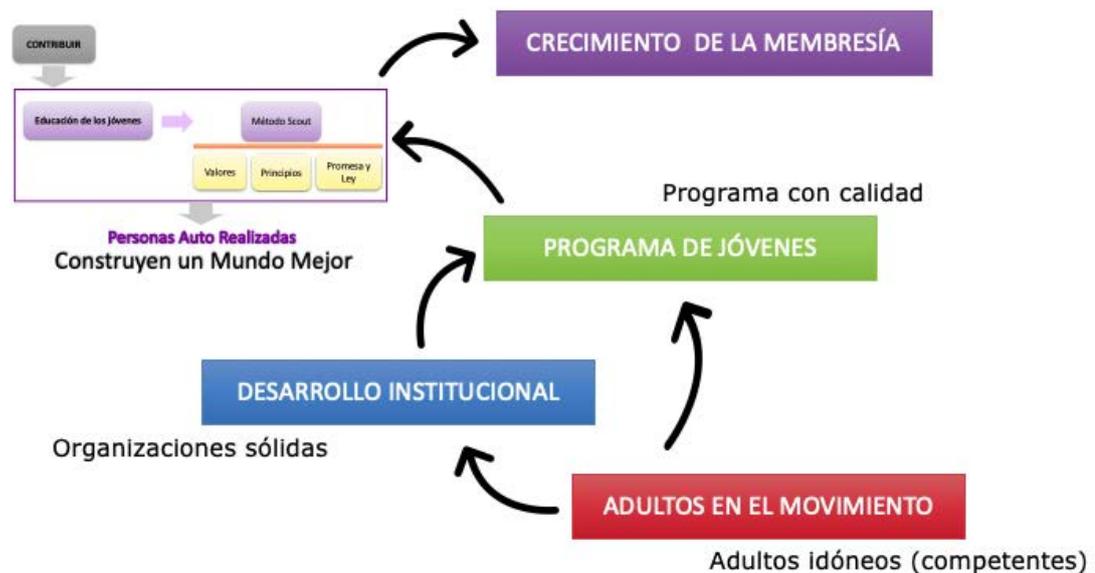


Gráfico 2: Cómo contribuyen las áreas estratégicas al cumplimiento de la misión y al crecimiento

Es así entonces, como se debe prever qué tipo de apoyo le daremos a toda la estructura de la organización a través de las áreas estratégicas, se esperaría que el proceso de planificación estratégica en una Organización Scout Nacional cuente con la contribución de todos los niveles.

Esto significa, que para para cada nivel debemos definir acciones concretas que aporten al cumplimiento del Plan Estratégico haciendo el proceso completamente coherente y alineando hacia los objetivos que la organización se ha propuesto alcanzar. De esta manera, veríamos a las áreas estratégicas actuando sobre toda la estructura para identificar así las funciones que debe asumir cada nivel para hacer un aporte coordinado que materialice el Proyecto Educativo.

El resultado de esto es un modelo de tres niveles estructurales: Local⁴, Intermedio⁵ y Nacional, cada uno de estos, con funciones específicas que explicarán la razón de ser de cada uno de ellos como se ve en el siguiente esquema:



Gráfico 3: Propuesta de estructura funcional de una Organización Scout Nacional

La propuesta consiste en el diseño de una estructura basada en funciones y no en cargos, en donde las funciones se dan en tres niveles: **Diseño (nivel Nacional)**, **Acompañamiento (nivel Intermedio)** y **Aplicación (nivel local)** y en cada nivel, para cada área estratégica están incluidos los tres elementos: Contenido, Clima e Integridad.

Así, para cada área estratégica las funciones que se diseñen para los cargos del nivel de Diseño, por ejemplo, deberán relacionarse con el **diseño de contenidos**, **diseño del clima** (educativo u organizacional según el área) y **diseño de los procesos de integridad** (seguridad, bienestar o riesgos según en área), y así, para los otros dos niveles funcionales.

La ventaja que tiene el trabajar una estructura funcional está en la practicidad de condensar las funciones y las competencias específicas que son comunes para varios cargos en un mismo nivel funcional, esto facilitará el diseño e implementación de los procesos del ciclo de vida y posteriormente su monitoreo.

El proceso detallado de identificación y redacción de funciones y perfiles de cargos será expuesto, al igual que los demás procesos del ciclo de vida en documentos adicionales de la caja de herramientas.

⁴ En este nivel encontraremos a la “Unidad” como conjunto de niños, niñas o jóvenes del mismo rango etario, donde se desarrolla el Programa de Jóvenes propuesto por la Organización, y al “Grupo Scout” que reúne a distintas unidades.

⁵ Este nivel se refiere a cualquier nivel que se encuentre entre el nivel de grupo y el nivel nacional, esto dependerá de la estructura de cada OSN, podrá ser uno o varios niveles en este rango (Regional, Zonal, Distrital, etc.)

Enfoque por competencias

Hablar de competencias en el Movimiento Scout es relativamente nuevo y esto surge desde el planteamiento de que todas las personas que son parte de la estructura de la organización sean idóneas para el cargo o función que se le asigna.

El Sistema de Gestión de Adultos propuesto por la Política de Adultos en el Movimiento Scout tiene como centro el desarrollo del Ciclo de Vida en un Cargo o Función⁶, concepto que desarrollaremos más adelante en este documento. En este sentido, el diseño e implementación de cada uno de sus procesos será bajo un enfoque por competencias basado en un esquema que se ajuste a los objetivos, estructura y necesidades de la organización y aplicable para cada uno de los procesos que hacen parte del ciclo de vida del adulto.



Aunque el macro proceso de Ciclo de Vida en principio, siempre tendrá el mismo formato, puede tener variaciones en:

1. El contenido o desarrollo de sus subprocesos (p.ej. el esquema de formación puede variar según las competencias establecidas para cada nivel funcional)
2. El abordaje dependiendo de cada cargo o función (p.ej. el proceso de captación no será el mismo para una persona que es electa democráticamente que aquella que es seleccionada para un cargo específico).

El Ciclo de Vida del Adulto es tan solo una parte del Sistema de Gestión de Adultos, éste último está conformado por una serie de elementos que interrelacionados entre sí determinan su calidad, dando como resultado final adultos idóneos, competentes, motivados y permanentes. Este sistema está diseñado para dar respuesta al Proyecto Educativa por lo que debe tener en cuenta los requisitos en cuanto a adultos se refiere que cada área estratégica tiene

⁶ La Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout nos dice en su Punto 5 “El sistema de gestión de los adultos en el Movimiento Scout comprende la sucesión cíclica de los procesos de captación, desempeño, y decisiones para el futuro, para cada uno de los cargos y funciones. esto se denomina ciclo de vida del adulto y busca atraer, trabajar con y retener a los adultos que necesitamos, durante períodos de tiempo establecidos fija y previamente. El concepto de ciclo de vida no se refiere necesariamente al tiempo de permanencia de un adulto dentro del Movimiento ni se relaciona de manera exclusiva a un solo cargo o una función específica. En aquellos casos donde los adultos tienen diferentes cargos y funciones al mismo tiempo, se están ejecutando ciclos de vida paralelos en etapas diferentes”.

(incluyendo el área de Adultos en el Movimiento Scout), para poder lograr los objetivos propuestos en la estrategia.



Gráfico 4: Elementos del Sistema de Gestión de Adultos

Concepto de Competencia

El concepto de competencia definido en la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento⁷ tiene como base los conceptos propios del ámbito laboral de las organizaciones, específicamente los planteados por Spencer y Spencer⁸ explicados posteriormente por Martha Alles⁹. Por su enfoque, estos conceptos han tenido que ser trabajados para alinearlos al propósito del Movimiento Scout de tal manera que puedan ser lo suficientemente flexibles para ser adaptados a

⁷ La Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout define al enfoque por competencias como pilar del desarrollo curricular que, partiendo de la realidad de un perfil establecido, busca el desarrollo de todos los aspectos de un adulto en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos para poder desempeñar adecuadamente sus funciones, conduciendo esto a su certificación como adulto formado y competente.

⁸ Spencer y Spencer plantea que una competencia es “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.”

⁹ Alles, M. (2000). “Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.” Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. Argentina. Martha Alles define en sus obras a las competencias como “características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

nuestras prácticas, enfoque humanista de la organización y posibilidades organizacionales.

En este sentido, al hablar de competencias dentro del Movimiento Scout, en el contexto de la gestión de adultos, estamos refiriéndonos a:

- La comprensión de la información (saber qué y por qué se debe hacer algo)
- Las habilidades (saber cómo hacer algo)
- Las actitudes y valores (la voluntad de querer hacer algo y hacerlo bien)

Estos tres elementos deben verse reflejados en un repertorio de comportamientos relacionadas directamente con las funciones del cargo o rol que el adulto desempeña dentro del Movimiento Scout, lo cual repercutirá directamente en la estrategia de la Organización establecida para concretar la Misión del Movimiento Scout.

En el concepto de competencias que propone este modelo, se reconoce el conocimiento previo que el adulto trae consigo en el momento en que llega a realizar su función, enriqueciéndose con la información que obtiene por diferentes medios, las habilidades que desarrolla y las actitudes y valores que le inyecta a su manera de realizar las tareas. La combinación de esto, lo hace ser competente para enfrentarse de manera óptima a una situación real, en este caso, a la tarea asignada.



Gráfico 5: Elementos de la competencia. Eduard Vallory¹⁰

Para todos los casos, las competencias deben estar alineadas con la estrategia organizacional, cuestión que nos remite a la importancia en la coherencia entre el plan estratégico de la organización y los aportes individuales que cada adulto hace desde su cargo. No basta con que cada cual realice sus tareas eficazmente, sino que todos deben ser conscientes de cómo los resultados personales se relacionan con los fines y estrategias de la organización.

Aunque la Misión, Visión y Estrategias de una organización sean definidas por un grupo reducido de personas, deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes. Por eso no existen cargos o funciones que no contribuyan con la estrategia, es decir, no hay cargos o funciones innecesarios y esto debe tenerse

¹⁰ Vallory, Eduard. How to contribute to Scouting's proper educational purpose. Workshop on WOSM Service Model, Kuala Lumpur. December 2017

muy en cuenta en el momento de formular cada descripción de cargos y funciones de la estructura organizacional.

Descripción de Cargos y Funciones

Tomando como base la propuesta de una estructura funcional que esté en línea con la estrategia, es necesario hacer un análisis de la pertinencia de cada cargo en la estructura comenzando por describir el objetivo del cargo y concretando las funciones generales que tiene el cargo.

Tanto la estructura como la descripción de los cargos es revisada periódicamente para que el contenido se mantenga válido y refleje la situación actual o anticipe el futuro en relación con la estrategia establecida.

La descripción de los cargos de la organización se hace en dos pasos:

1. Descripción de cargos y funciones.
2. Identificación de competencias necesarias para llevar a cabo la tarea encomendada

Para la descripción de cargos y funciones se deben tener en cuenta todos y cada uno de los cargos que existen dentro de la organización y tener claridad en lo que cada rol realiza (funciones) centrándose específicamente en lo que le corresponde hacer al rol y no en el cómo lo realiza, esta es la diferencia entre las funciones y las tareas. Lo que se busca con esto, es tener un manual de cargos lo más sencillo posible que sea de fácil acceso y comprensión de todos los adultos de la organización y que para quien asuma el cargo o función, sea claro lo que se espera que realice.

Podemos ver a continuación un corto ejemplo de la descripción de funciones de un cargo del área de Programa de Jóvenes en el que se tienen en cuenta funciones relacionadas con el **contenido** (programa), el **clima** (educativo) y la **integridad** (seguridad).

Área Estratégica	Programa de Jóvenes
Nivel Funcional	Aplicación
Nombre del Cargo	Educador Scout
Objetivo del Cargo	Aplicar el Programa de Jóvenes a través de prácticas educativas basadas en el Método Scout y acompañando la progresión personal de los niños, las niñas y jóvenes de la unidad a su cargo.
Funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">● Facilitar las actividades y proyectos para el desarrollo del programa en la unidad.● Realizar el acompañamiento educativo a los miembros de la unidad.● Aplicar el Método Scout.● Salvaguardar la integridad de los miembros de la unidad.● Realizar las tareas administrativas de la unidad que le correspondan.

Una vez están definidas las descripciones de cada cargo o función, continuamos con la identificación de las competencias necesarias para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Competencias esenciales y específicas

En este modelo, las competencias son:

- **Competencias Esenciales:** son aquellas que soportan los ideales y valores enunciados en la Misión del Movimiento Scout. Deben ser colectivas e institucionalizadas (comunes a todos los adultos dentro de la organización, independiente de la función que desarrolle), inimitables por otras organizaciones y duraderas.¹¹

La forma como estas competencias son entendidas y posicionadas para los cargos de la organización se describe en detalle en el **Diccionario de Competencias Esenciales**.¹²

- **Competencias Específicas:** son aquellas relacionadas con aspectos técnicos propios de un cargo o función, con lo cual serán diferenciales.¹³

La identificación de las competencias específicas para cada cargo se hace con base en las funciones y en lo que el adulto requiere desarrollar para realizar la función asignada de una manera óptima. Así, el adulto conoce claramente lo que se espera de él y la forma como puede desarrollar su competencia.

Un elemento clave en la estructura de competencias son los comportamientos observables que se establecen para evidenciarla y que, aunque pretenden dar un estándar para cada cargo, la adecuación persona - cargo hará que cada adulto, de acuerdo a su propio desarrollo de la competencia, consiga el nivel de desarrollo esperado. Es por esta razón que es muy importante diseñar un esquema flexible y adaptable a las necesidades de la organización y al potencial de las personas.

Con esto en mente, este modelo propone un esquema de competencias específicas sin niveles de desarrollo de la competencia (sí para las competencias esenciales) ya que son planteadas de acuerdo con las funciones de forma directa. De esta manera, el adulto puede hacerse responsable de su propio proceso de desarrollo de la competencia construyendo un plan de mejora basado en los

¹¹ Concepto desarrollado por la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout en el acápite "5.1.2.1. Competencias Esenciales".

¹² Diccionario de Competencias Esenciales. Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. Septiembre 2018.

¹³ Concepto desarrollado por la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout en el acápite "5.1.2.2. Competencias Específicas".

comportamientos que la organización espera que tenga en el cumplimiento de sus funciones.

Siguiendo el ejemplo anterior, las competencias podrían identificarse de la siguiente manera:

Área Estratégica	Programa de Jóvenes
Nivel Funcional	Aplicación
Nombre del Cargo	Educador Scout
Objetivo del Cargo	Aplicar el programa de jóvenes a través de prácticas educativas basadas en el Método Scout y acompañando la progresión personal de los niños, las niñas y jóvenes de la unidad a su cargo.

Función	Competencia	Comportamientos
Facilitar las actividades y proyectos para el desarrollo del programa en la unidad.	Diseño de Actividades y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Construye actividades teniendo en cuenta sus características (DURAS-L) • Conoce el programa de la unidad • Comprende la integración de las competencias educativas con las actividades y los proyectos propuestos
	Organización de Actividades y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Prevé los espacios adecuados para la realización de la actividad • Prevé los tiempos requeridos para la realización de la actividad • Identifica los riesgos de la actividad • Identifica necesidades, recursos, etc.
	Implementación de Actividades y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene el clima y la atención de los miembros de la unidad • Promueve la participación de los miembros de la unidad
	Evaluación de Actividades y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Observa el desarrollo de la unidad • Observa el desarrollo individual • Promueve la evaluación de los jóvenes durante la actividad • Registra la evaluación

El esquema de competencias de cada cargo es la herramienta base para que todos los procesos del ciclo de vida del adulto se desarrollen bajo un enfoque por competencias.

Ciclo de Vida del Adulto

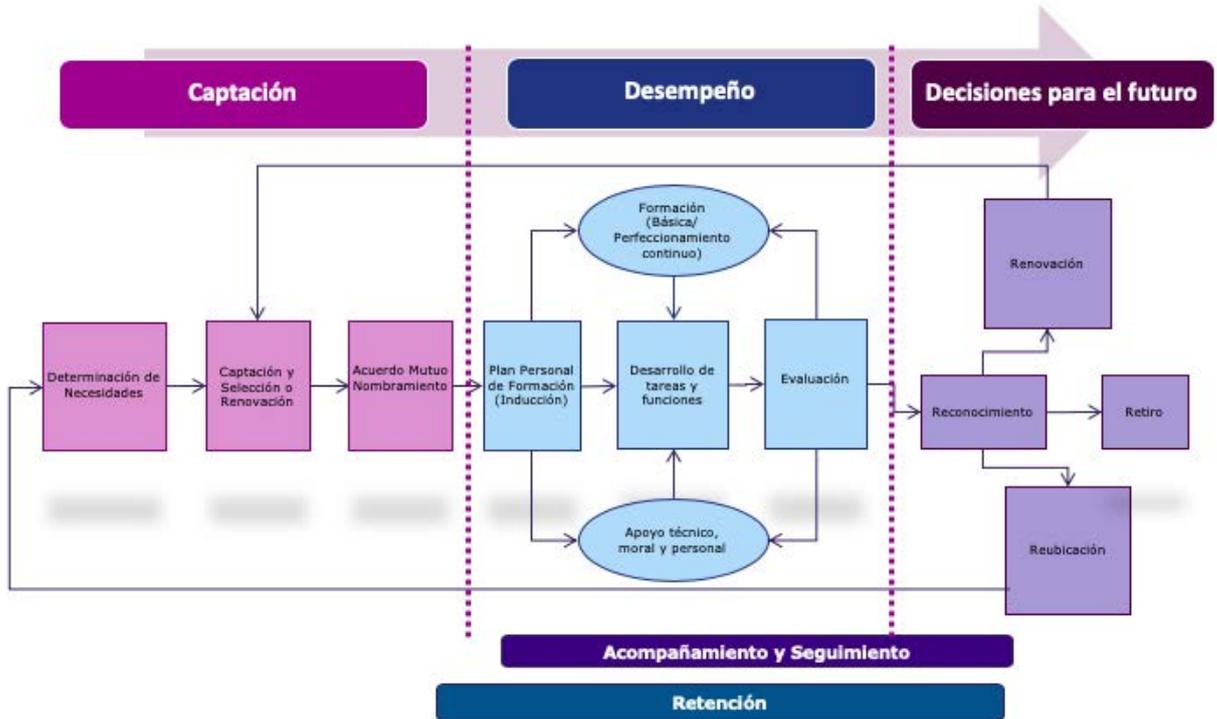


Gráfico 6: Ciclo de vida del adulto en un cargo o función

El Ciclo de Vida es uno de los elementos del Sistema de Gestión de Adultos, y como tal, cumple la función de poner en operación al sistema a través de la sucesión cíclica de sus procesos. Es un macro proceso que está conformado por tres procesos principales: **Captación, Desempeño y Decisiones para el futuro** y estos a su vez, contienen los subprocesos que le dan vida a la gestión integral de los adultos en el cargo o cargos que desempeñan dentro de la organización.

A continuación, se presenta el modelo general de aplicación del enfoque por competencias en el Ciclo de Vida del Adulto, los desarrollos sobre la implementación de cada uno de los subprocesos estarán presentados en los documentos específicos de la caja de herramientas.

Captación

Detección de necesidades

El ciclo de vida inicia con la detección de la necesidad. Es decir, identificar qué rol es necesario dentro de la estructura ya establecida o bien, requerido para alguna función o proyecto específico dentro de la organización que aún no se tiene previsto, este es el punto de partida para dar inicio a un nuevo Ciclo de Vida para ese cargo o función. Esto significa que un cargo o función puede ser creado

para una labor puntual con un tiempo de duración limitado, p.ej. Coordinador general de un evento.

La detección de la necesidad nos da lugar a revisar en el manual de cargos, si este rol tiene un perfil con el fin de hacer la selección con base a los requisitos ya establecidos, o de lo contrario, si se hace necesario hacer una nueva descripción para dicho cargo.

En la realidad de nuestra organización, existen cargos o funciones en la que la necesidad es permanente como por ejemplo el de Educador Scout, miembro esencial de la estructura y que tiene un rol determinante en el crecimiento de la organización, tanto por la calidad del trabajo que realiza como por su aumento en cantidad, pues del número de voluntarios con que se cuente depende la cobertura en niños y jóvenes que la organización pueda dar.

Es fundamental entonces que todas las personas de la organización conozcan y tengan claro en que consiste el rol del Educador Scout con el fin de identificar fácilmente potenciales voluntarios que puedan ingresar a hacer parte de la organización. El detalle para hacer análisis del voluntariado y llevar a cabo procesos de captación se encuentran descritos en los documentos de captación y voluntariado de la **Caja de Herramientas**.¹⁴

Captación, Selección o Renovación

La captación se refiere a un proceso de búsqueda y/o atracción de personas idóneas para ocupar un cargo o función, teniendo en cuenta:

- Los requisitos del cargo. (estudios, experiencia, edad u otros). En algunas ocasiones el cargo requiere que tenga una formación profesional o experiencia específica p.ej. Contador.
- Las competencias. Las competencias esenciales que están centradas en las habilidades blandas y que son un factor de referencia para todos los adultos dentro de la organización.

Este modelo propone trabajar la captación con tres tipos de estrategia:

1. Captación permanente. Teniendo como referencia los perfiles de cargo y competencias, los cuales debe ser conocidos por todos los adultos de la organización con herramientas y procedimientos claros de cómo presentar el Movimiento Scout a quien pueda estar interesado. Se da principalmente en el nivel Local (grupo o unidad) para cubrir la necesidad de Educadores Scout.
2. Captación puntual. Teniendo como referencia el perfil de cargo y competencias, se usa para captar adultos para un cargo específico con un perfil específico. Puede darse en cualquier nivel de la organización.

¹⁴ *Los Voluntarios en el Movimiento Scout – Caja de herramientas 1. 2da Edición Oficina Scout Mundial, Región Interamericana. Septiembre 2014.

*Los Voluntarios en el Movimiento Scout, Captando y reteniendo Adultos Voluntarios – Caja de herramientas 2. 2da Edición Oficina Scout Mundial, Región Interamericana. Septiembre 2014.

*Un nuevo enfoque para la captación de adultos. Oficina Scout Mundial – Centro de Apoyo Interamérica. Julio 2017.

- Captación masiva. Teniendo como referencia los perfiles de cargo y competencia, responde a un plan de captación organizacional que analice públicos objetivo para promocionar el Movimiento Scout como una opción para hacer voluntariado, captando adultos para cualquier cargo de la organización. Esta estrategia es promovida desde el nivel nacional.

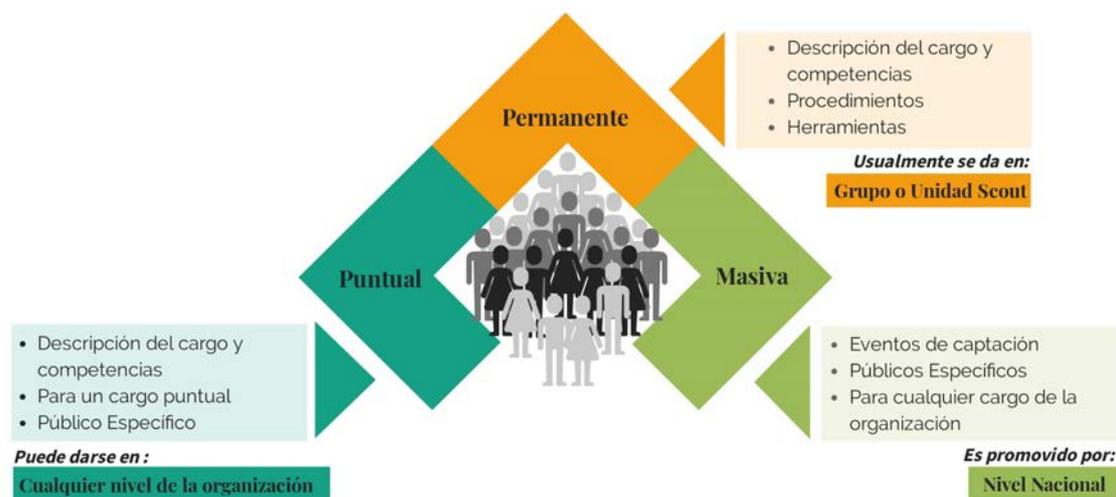


Gráfico 7: Estrategias de captación de adultos

La **selección** es el proceso a continuación, el cual consiste en la escogencia de las personas más idóneas para cada cargo basado en los requisitos del perfil y en las competencias esperadas. Para esto, se propone un proceso de selección basado en competencias que permita validar que la persona que se está seleccionando posee o se acerca en un nivel mínimo esperado a las actitudes y habilidades que se requieren para el rol.

De ahí que es importante durante este proceso, indagar hechos concretos sobre situaciones reales del candidato que permitan evidenciar las competencias ya desarrolladas, lo cual puede hacerse haciendo una entrevista por competencias. El documento **Un nuevo enfoque para la Captación de Adultos** de la Caja de Herramientas cuenta con guías y formatos para su realización.

La **renovación**, consiste en el comienzo de un nuevo ciclo de vida en el mismo cargo o función, reemplaza a la selección en el caso de adultos ya vinculados a la organización en un cargo y es el resultado de una decisión mutua entre la organización y el adulto voluntario al final del ciclo acordado. Este proceso se explicará en detalle en el capítulo de **Decisiones para el Futuro**.

Acuerdo Mutuo y Nombramiento

Uno de los resultados de una buena gestión de adultos es la retención que se da solo si el adulto está satisfecho con la tarea que realiza y él encuentra valor en lo que hace para la organización; el punto de partida de esto es el acuerdo mutuo que consiste en dejar plasmado en un documento, de mutuo acuerdo, los

compromisos que adquiere el adulto con la organización y viceversa, en términos de tiempo, disponibilidad, funciones, roles, responsabilidades, apoyo y recursos para la realización del cargo o función asignado.

En el acuerdo mutuo queda plasmado el tiempo del ciclo de vida de la persona en el cargo o función, al cabo del cual se hace la revisión del desempeño y se decide el futuro, lo cual en el caso de la renovación daría origen a establecer un nuevo acuerdo mutuo.

Este modelo propone ciclos de vida de entre dos y tres años de acuerdo al rol o a la cultura organizacional, con excepciones para cargos que por normativa tienen tiempos establecidos o para cargos o roles específicos creados para eventos o circunstancias puntuales.

El **nombramiento** es el acto formal de informar a la persona el cargo o rol que tendrá dentro de la organización y el tiempo acordado de su ciclo de vida, este modelo propone que su entrega no sea en un tiempo mayor a un mes de haber ingresado la persona ocupar el cargo o el rol asignado y su contenido, firma y procedimiento de entrega debe regirse a las normas establecidas en la organización.

Desempeño

Plan personal de Formación – Inducción

Durante el proceso de selección se tiene un primer momento de evaluación del adulto que llega a la organización y como consecuencia de esa evaluación es posible que se establezca una primera brecha entre el nivel de desarrollo de las competencias requeridas para el cargo de acuerdo con la experiencia previa de la persona. El **Plan Personal de Formación** es resultado de este análisis y tiene como objetivo plasmar las competencias y/o comportamientos identificados que requieren de mejora y las posibles estrategias formativas o rutas de aprendizaje para su desarrollo. Este proceso lo realiza el adulto en conjunto con su asesor personal. Los detalles del proceso de **Apoyo técnico y personal** se expondrán en el capítulo respectivo.

En el caso de una persona que ingresa por primera vez al Movimiento Scout, es muy probable que su esquema de formación básica para su cargo no comience de forma inmediata, por lo tanto, el tiempo entre su ingreso y el inicio de su esquema de formación será considerado tiempo de inducción el cual se recomienda que no sea mayor a tres meses.

Durante este periodo, es importante que se inicie el plan personal de formación con las competencias esenciales relacionadas con los valores de la organización y sobre las cuales se llevó a cabo su selección. Es importante inspirar a la persona para que encuentre en la Misión del Movimiento Scout una conexión con sus motivaciones personales y cómo su rol dentro de la organización conduce al logro de ambos propósitos.

Reconocer las competencias ya desarrolladas y los conocimientos previos, así como su potencialidad para trabajar sobre aquellas que requieren ser

desarrolladas es una de las formas de abordar el principio de **personalización** que nos propone la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout: *“reconociendo las condiciones y características individuales y la experiencia previa que tiene el adulto, para que él pueda estructurar su Plan Personal de Formación con la mentoría de un Asesor Personal de Formación para este propósito.”*

El Plan Personal de Formación es renovable con cada momento de evaluación que tenga el adulto durante su ciclo de vida dando lugar a la identificación de nuevas acciones de mejora y nuevas rutas de aprendizaje para el desarrollo de sus competencias, por lo tanto es importante que contenga los siguientes elementos para posibilitar su seguimiento:



Gráfico 8: Elementos del Plan Personal de Formación

Al tener identificado el nivel de desarrollo de las competencias necesarias para el cargo, el adulto estará en condición de generar su propio Plan Personal de Formación. Es importante que en este plan la persona pueda visualizar: sus metas de desarrollo (teniendo como base las competencias requeridas para el cargo) y sus metas de desempeño (la contribución personal que hará desde su cargo al Plan Estratégico de la organización desde el nivel en que se encuentra).

Formación – Básica y perfeccionamiento continuo.

Bajo el preliminar de que la formación es individual y con base en las competencias requeridas para el cargo, contrastadas con el nivel de desarrollo de dichas competencias en cada adulto, es importante reconocer que éstas pueden ser desarrolladas dentro o fuera del Movimiento Scout. El desarrollo de competencias se da en la cotidiana interacción con los demás y con el contexto a través del aprendizaje individual, grupal y organizacional. Esto implica, además, que no necesariamente se requiere de haber asistido o participado en un curso o modelo de formación de la organización para lograr el desarrollo óptimo de las competencias establecidas como necesarias para el cargo o función en cuestión.

En este sentido, la formación (entendida en este caso como el esquema de formación) de los adultos debe ser flexible, adaptable y básica de acuerdo al perfil de cada cargo y al nivel de competencia y al tiempo de disponibilidad de cada adulto. El proceso de formación de un adulto entonces, no se limita a los cursos que realiza dentro de la organización sino a todo el proceso de aprendizaje permanente que tiene el adulto dentro del Movimiento, con el único objetivo de ser competente en el o los cargos, roles o funciones que realiza. En

este sentido, el proceso de formación no termina, al ser un sistema que ofrece diferentes experiencias de aprendizaje, es continuo.

De acuerdo con el concepto de competencia adoptado, este modelo propone un **Esquema de Formación** con una proporción de 20% para la obtención de información a través de cursos presenciales y/o virtuales y 80% para el desarrollo de la competencia durante la realización de la tarea.

Esta flexibilidad en el esquema de formación abre las puertas a procesos como la auto formación y verificación de los aprendizajes a través de la práctica, haciendo al adulto responsable de su propia ruta de aprendizaje y de su propio desarrollo de competencias (aquello que conocemos como aprender haciendo).

En cuanto a la estructura del Esquema de Formación, este debe distinguir para cada cargo un proceso de **Formación Básica** (como respuesta directa a las necesidades derivadas de las competencias esenciales y específicas asociadas con un determinado cargo) y un proceso de **Perfeccionamiento Continuo** (ofrecido con el propósito de complementar y mantener vigentes los conocimientos, habilidades y actitudes del adulto en el desempeño de ese cargo). De ahí la importancia de que cada adulto al hacer la revisión de su Plan Personal de Formación identifique sus necesidades de formación y pueda ubicarse la ruta de aprendizaje que le conviene para el desarrollo de sus competencias.

Para roles específicos que requieran el desarrollo de competencias adicionales, el esquema propuesto incluye la **formación complementaria**. Visto gráficamente el modelo propone el siguiente esquema:



Gráfico 9: Propuesta de Esquema de Formación de una OSN

La formación básica corresponde a lo que conocemos como Esquema de IM y es la formación mínima necesaria que todos los adultos de la organización deben tener, ya que garantiza el desarrollo de las competencias específicas de los cargos o funciones. Se propone una fase general que aplica igual para todos los adultos que llegan a la organización y una fase de especialidad dependiendo del área estratégica de trabajo, todo esto, manteniendo la formación en la fórmula 20% cursos y 80% experiencias de aprendizaje y desarrollo de la tarea.

Para los casos en que un adulto ha sido nombrado para desempeñar de manera paralela otro cargo, su formación para el segundo cargo no puede considerarse como una acción de perfeccionamiento continuo en relación al primero (o viceversa) sino que debe tener una formación distinta por ser dos cargos o funciones diferentes. Por lo tanto, ningún cargo puede ser un perfeccionamiento de otro, y los procesos de formación no son escalados ni pueden establecerse con requisitos previos basados en otros cargos. Depende del esquema de competencias que se tenga, el que el desarrollo de una competencia aplique para varios cargos al mismo tiempo.

Apoyo técnico y personal

Uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de las competencias es el acompañamiento o asesoría personal. Este proceso ofrece al adulto la posibilidad de compartir su propio proceso con otras personas para recibir el apoyo que necesita ya sea en lo técnico o en lo personal, de esta manera, las habilidades son desarrolladas recibiendo orientación en la práctica de las tareas con un enfoque de mejora continua.

Se han identificado dos rutas de acompañamiento con un fin diferente cada una. La primera tiene como objetivo acompañar al adulto en su proceso de desarrollo de las competencias necesarias para su cargo dentro del proceso de formación básica (esquema de IM), el resultado de este acompañamiento será la certificación de esta etapa de la formación. La segunda ruta, se refiere al acompañamiento continuo que se da a lo largo del ciclo de vida en el cargo o función y que tiene como único objetivo la mejora continua en el nivel de desarrollo de las competencias, entendiendo que las competencias al tener elementos de conocimientos, habilidades y actitudes, no son fijos, sino que varían según las circunstancias, el entorno o la persona misma.

En este sentido, el modelo propone que este acompañamiento o asesoría personal sea llevada a cabo por personas que comparten cotidianamente la tarea y que hayan desarrollado competencias para el rol de asesor personal. Así, los espacios cotidianos del adulto serán los óptimos para proporcionar este apoyo, fortalecer su motivación, reflexionar sobre la aplicación de sus prácticas y visualizar nuevas formas o actividades que le permitan alcanzar nuevos objetivos.

De esta manera, el acompañamiento se convierte en sí mismo en un momento permanente de evaluación del desempeño del adulto en su cargo o función¹⁵ teniendo como herramienta principal el Plan Personal de Formación que es revisado de manera constante. Este modelo propone una revisión cada seis meses que de lugar a una actualización de este plan, en donde de manera conjunta, se establezcan las rutas de aprendizaje para avanzar en el desarrollo de la competencia

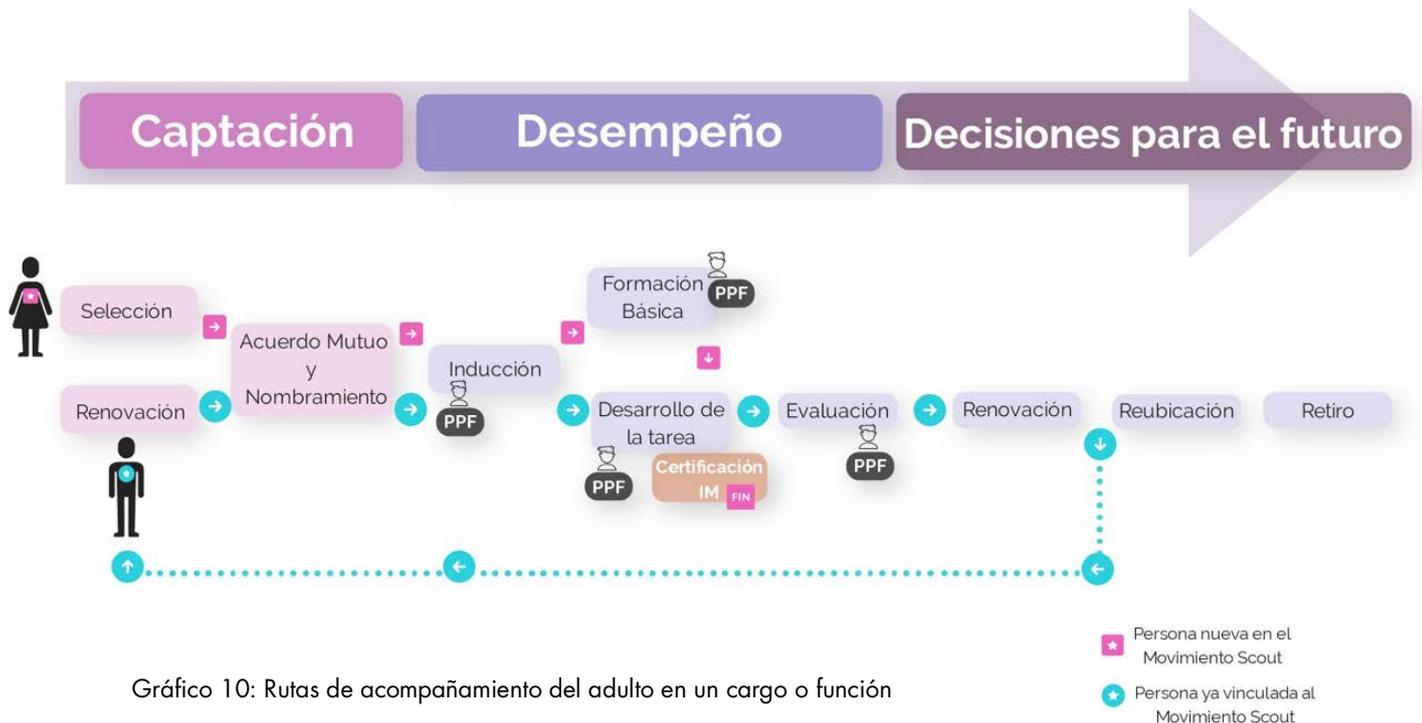


Gráfico 10: Rutas de acompañamiento del adulto en un cargo o función

Evaluación

Dentro del ciclo de vida se visualiza de manera explícita el momento de la evaluación, esta evaluación se refiere a la revisión del desempeño al finalizar el ciclo que se ha acordado (dos o tres años). En este punto, debe darse un análisis de resultados verificables que han sido previamente acordados y su impacto en el cumplimiento de la estrategia de la organización. La metodología que propone el modelo es basada en competencias en donde los comportamientos observables que se esperan del adulto en el desempeño de su cargo o función, son o no evidenciados.

Para esto, es necesario el trabajo conjunto con las demás áreas estratégicas pues para cada una de ellas existen elementos de las competencias que es de su interés tener desarrollados en los adultos y evidenciados en sus prácticas. Se propone entonces, diseñar herramientas y procedimientos conjuntos que estén en línea con las necesidades de cada área y hagan el proceso más sencillo para el adulto sujeto a evaluación.

¹⁵ Concepto desarrollado por la Política Interamericana de Adultos en el Movimiento Scout en el acápite "5.2. Desempeño".

Si bien es cierto que la Política Interamericana de Adultos propone una evaluación 360° en donde el adulto es evaluado desde cuatro perspectivas diferentes, el proceso para llegar a tener una evaluación de este tipo en la organización requiere de madurez del Sistema de Gestión de Adultos que solo se logra a través de varios años de implementación, por lo cual, este modelo recomienda comenzar con auto evaluaciones y evaluaciones uno a uno que vayan dándole sentido al proceso y a las herramientas que se utilicen.

Es importante mencionar, que puede existir más de un momento de evaluación dentro del ciclo de vida. La selección en sí misma es un proceso evaluativo, pueden incluirse actividades evaluativas al terminar la inducción, durante la formación básica el adulto está siendo permanentemente evaluado y el acompañamiento en cualquiera de sus rutas, en sí mismo también es un proceso de evaluación.

Así, cuando el adulto llega a la evaluación de final de su ciclo, es consciente responsable de su propio desarrollo de competencias, por lo que la autoevaluación permanente es de gran relevancia; el asesor personal es quien, durante todo el ciclo acompañe proceso, facilitando la reflexión y el compromiso con la mejora continua. Es también quien asesora sobre las decisiones que el adulto tome con respecto a sus rutas de aprendizaje y al inicio de nuevos ciclos de vida.

Decisiones para el futuro

Es el proceso final del ciclo de vida del adulto en un cargo o función y corresponde básicamente, como su nombre lo indica a la decisión que toma el adulto con respecto al cargo que ocupa. Las opciones son:

1. Retirarse del cargo de manera definitiva.
2. Reiniciar un nuevo ciclo en el mismo cargo o función por un periodo similar (renovación).
3. Cambiar a otro cargo o función para lo cual el retiro y la reubicación se convierten en un solo proceso (reubicación).

En cualquier caso, la evaluación es un elemento que da información importante que orienta la decisión del adulto, así como el ingreso, el retiro debe darse también de manera acordada, manteniendo vigentes los principios y valores del Movimiento Scout y reconociendo el esfuerzo, tiempo y trabajo voluntario del adulto durante su permanencia en el cargo.

Consideraciones finales

El Sistema de Gestión de Adultos tiene como único fin dar respuesta a las necesidades que la organización tiene con respecto a los adultos que la conforman. Es claro que una organización no existe sin adultos, pero también, que de ellos depende que cada día el Movimiento Scout llegue a más niños y jóvenes en el mundo.

La propuesta educativa es la columna vertebral de la organización, es una propuesta institucional, y como tal, todos los adultos deben trabajar en torno a ella; para esto, la responsabilidad que el área estratégica de Adultos en el Movimiento tiene es muy grande ya que sólo con una gestión de calidad que tenga como resultado adultos idóneos (en el lugar correcto, haciendo lo correcto), competentes (con conocimientos, habilidades y actitudes para hacer el trabajo que les corresponde con alto nivel de calidad), motivados (felices y con sentido de lo que hacen, proponiendo mejoras y con conciencia organizacional) y permanentes (que quieran quedarse y seguir aportando), puede decirse que se está contribuyendo a que esa propuesta educativa sea una realidad.

Este modelo invita a las Organizaciones Scout Nacionales a hacer un trabajo integrado e institucional, en dónde todas las áreas de la organización se comprometan con un objetivo común y los procesos se institucionalicen más allá de las personas y sean perdurables en el tiempo, a que construyan Sistemas de Gestión de Adultos que sean para todos y que respondan al sueño de crecer como Movimiento, impactando la vida de jóvenes que transformen a sus comunidades y a continuar inspirando cada día a más personas a Construir un Mundo Mejor.

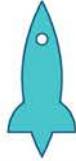


Gráfico 11: Resultados de un eficiente Sistema de Gestión de Adultos.



Anexo

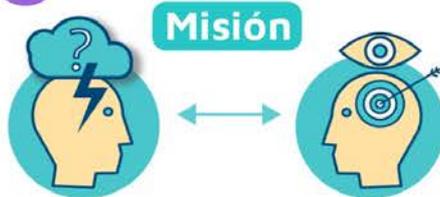
Infografía: Proceso de alineación para la creación de un Sistema de Gestión de Adultos eficiente



Proceso de alineación

para la creación de un SGA eficiente

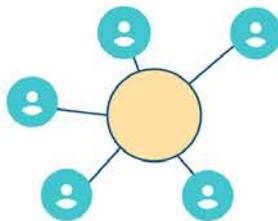
1 **Crear o actualizar el Proyecto Educativo de la OSN**



2 **Formular las Políticas y el Plan Estratégico para la concreción del Proyecto Educativo**



3 **Diseñar la Estructura Organizacional necesaria para ejecutar la estrategia**



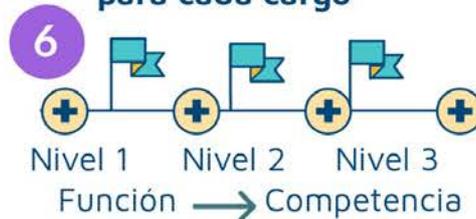
4 **Revisar los cargos actuales de acuerdo a la estructura diseñada**



5 **Definir funciones de cada cargo y generar el Manual de Perfil de Cargos**



6 **Posicionar las competencias esenciales e identificar las competencias específicas para cada cargo**



7 **Diseñar los procesos de formación, acompañamiento y evaluación para cada cargo o función o nivel funcional**



8 **Medir el nivel de implementación del sistema a través e indicadores de gestión, desempeño y calidad.**



Agradecimientos a quienes hicieron parte de la construcción de este documento:
Pablo Freites, Jorge Aray, Natalia Rosales, Marcos Ramacciato, Jeffrey Gómez,
Héctor Carrer, Vitor Augusto Gay



SCOUTS[®]
Construir un Mundo Mejor



© World Scout Bureau Inc.
Adultos en el Movimiento Scout
Septiembre 2019

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamerica

Edificio 172, Ciudad del Saber
Ciudad de Panamá, República de Panamá

Tel.: (+507) 317-1158

interamerica@scout.org

scout.org

Este documento hace parte de la Caja de Herramientas para la implementación de la Política de Adultos en el Movimiento Scout, fue realizado en un trabajo colaborativo de los grupos de voluntarios de la Región Interamericana de las áreas de Programa de Jóvenes y Adultos en el Movimiento Scout, en conjunto con las direcciones de las dos áreas de la Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica.

Se autoriza la reproducción y uso a las Organizaciones Scout Nacionales y a las Asociaciones que son miembro de la Organización Mundial del Movimiento Scout. Se debe dar crédito de la fuente.