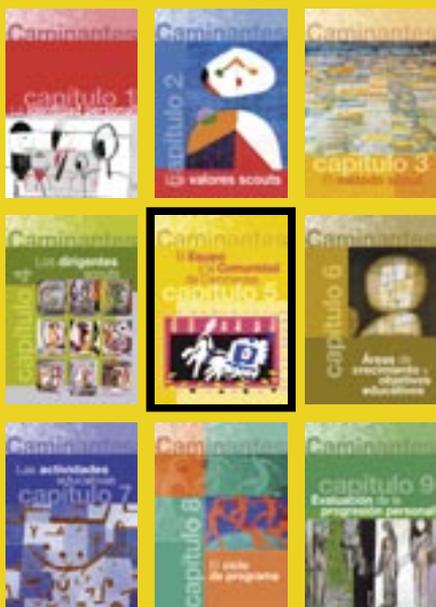


Caminantes

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

capítulo 5





Capítulo 5

El Equipo y la Comunidad de Caminantes

Contenido

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

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



El sistema de equipos en la Comunidad de Caminantes	página 163
El Equipo de Caminantes	página 179
El grupo de trabajo	página 202
Naturaleza de la Comunidad de Caminantes	página 213
Estructura de la Comunidad de Caminantes	página 221
Identidad de la Comunidad de Caminantes	página 227

El sistema de equipos en la Comunidad de Caminantes



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

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



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

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



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

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



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

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

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

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



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

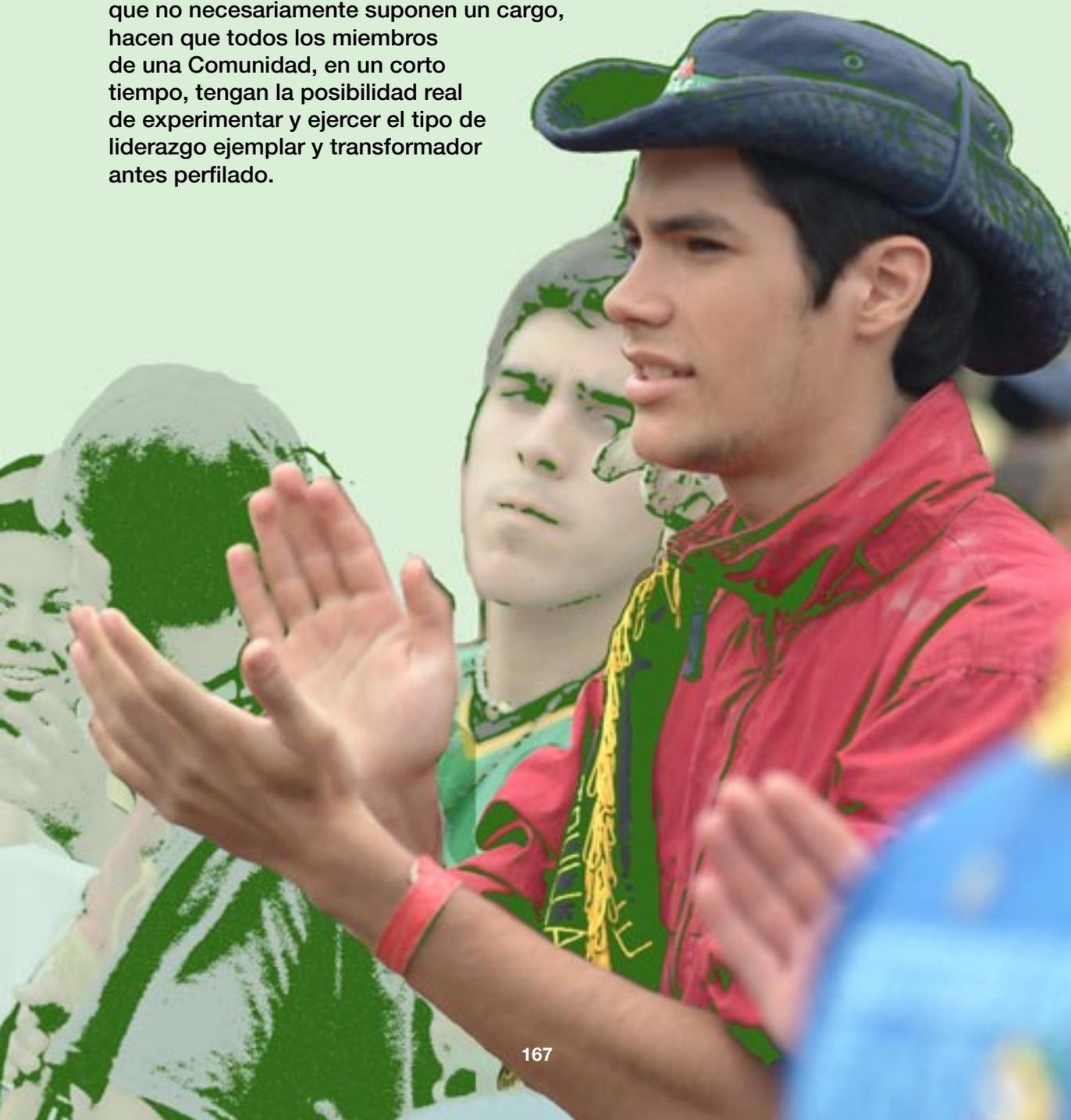
De la infancia a la juventud el sistema de equipos aumenta los estímulos para que la participación de los jóvenes en la toma de decisiones sea cada vez más completa y profunda. Se trata de pasar progresivamente a etapas superiores de la *participación* de los jóvenes, es decir, al *liderazgo* de los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

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



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

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





Las cinco prácticas fundamentales del liderazgo ejemplar

1 Desafiar el proceso

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

2 Inspirar una visión compartida

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

3 Habilitar a otros para actuar

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

4 Servir de modelo

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

5 Brindar aliento

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



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

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

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

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

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

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



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

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

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



El continuo del cambio

1

Hay personas que perciben que existen soluciones posibles para los problemas de la sociedad y que esas soluciones están a su alcance. Estas personas muestran confianza en sus propias capacidades y se comprometen en acciones que producen resultados decisivos.

2

Hay personas que son conscientes de los problemas y que participan en esfuerzos por cambiar las cosas en la sociedad, pero lo hacen de manera limitada y sin demasiado impacto en las causas que originan esos problemas.

3

Hay personas que enfrentan y a veces resuelven los problemas de su vida pero que no se plantean o no creen en la posibilidad de cambiar las condiciones en que se originan esos problemas.

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

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

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



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

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

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



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

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

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

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

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

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





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

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

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

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

El equipo como grupo informal

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

El equipo como grupo formal

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



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



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

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



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

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

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

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

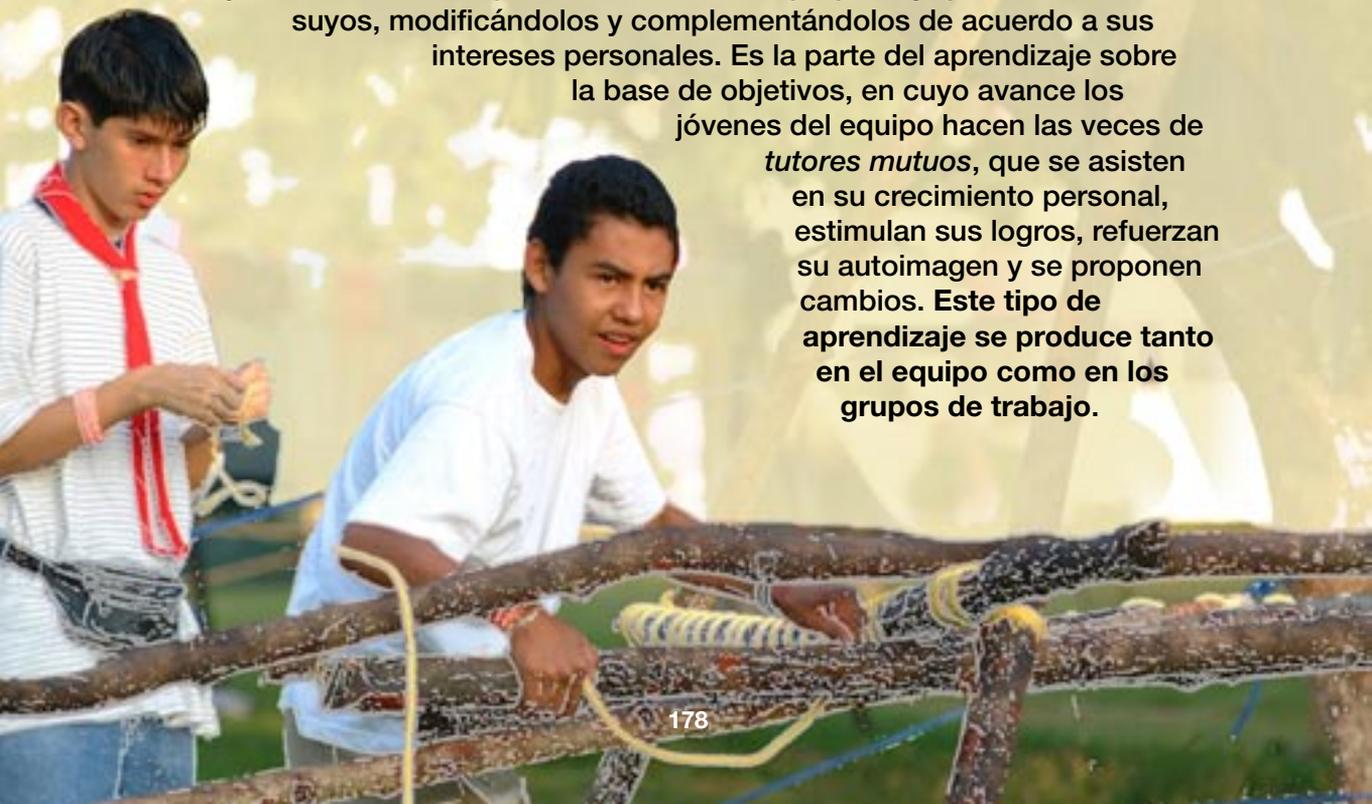




En equipos y grupos de trabajo se aprende a través de la acción

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

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



El equipo de Caminantes



El método scout aprovecha el dinamismo que tienen los grupos informales

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



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

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

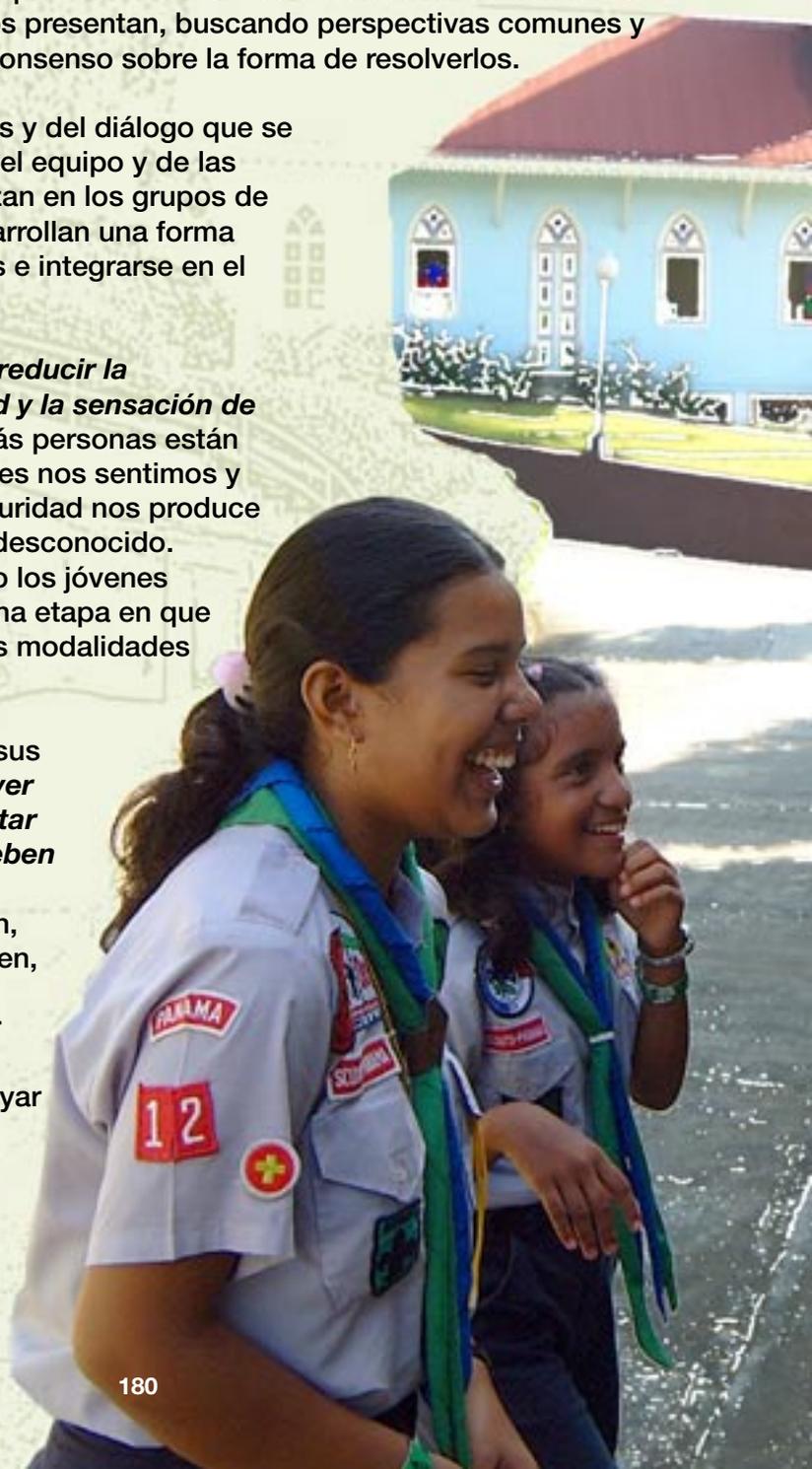
Estos grupos son mucho más determinantes entre 15 y 18 años, en que, en plena adolescencia media, el joven o la joven necesitan sentirse apoyados en sus opciones por aquellos que han elegido como sus amigos o amigas para siempre.

- * Son un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro **sentido de identidad y mantener nuestra autoestima**. La familia es el lugar donde se inician estos procesos básicos, pero los grupos se convierten en un refuerzo importante para determinar o confirmar el concepto que tengamos de quienes somos, de qué tan valiosos somos y, por consiguiente, qué tan dignos nos sentimos.
- * Sirven para **establecer y comprobar la realidad social**. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.

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

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

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





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

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

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

es otro factor que determina

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



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

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

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

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

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

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



Para enfrentar estos casos sería bueno mantener siempre disponibles a jóvenes que puedan servir como tutores temporales, encargados sólo de acoger a postulantes que vienen como caídos de otra galaxia. La labor de estos jóvenes sería propiciar vínculos entre el recién llegado y los demás jóvenes de la Comunidad, ampliando el período introductorio (ver capítulo 9). Esta fase previa es necesaria porque los jóvenes a esta edad hacen amigos con menor rapidez que en las edades anteriores, lo que dificulta la integración. En todo caso, tres condiciones deben reunirse: deseo del interesado, existencia de un vínculo de amistad y aceptación del equipo.

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



Diferencias entre la PATRULLA SCOUT y el EQUIPO CAMINANTE

PATRULLA SCOUT

La patrulla scout es un grupo de amigos orientado a la acción

B

EQUIPO DE CAMINANTES

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

B

Esto produce consecuencias

Tiene de 5 a 8 integrantes.
Es permanente, pero los cambios son habituales.
Pueden ser verticales u horizontales.
Además de la amistad, su cohesión requiere homogeneidad de intereses.
Todas las actividades de los pequeños grupos son "por patrullas".
Aunque flexible, hay una estructura interna que guarda relación con la identidad de la patrulla.
Las normas internas crean la "cultura de la patrulla" y están generalmente referidas a su forma de funcionar.
El liderazgo es más permanente y el <i>Guía de Patrulla</i> , que personifica los motivos y aspiraciones de los demás jóvenes, es un "iniciador de las acciones" de la patrulla.
Como existe una relación de amistad, pero no selectiva, los conflictos están más relacionados con el liderazgo, las operaciones y la acción.
La patrulla tiene varios símbolos concretos de pertenencia.

Tiene de 4 a 6 integrantes.
Es más selectivo y los cambios no son frecuentes.
Tienen tendencia a ser horizontales.
La cohesión se basa fundamentalmente en la profundidad de la relación.
Es usual que algunas actividades y proyectos se realicen "por grupos de trabajo" temporales.
La estructura interna es reducida y no influye en la identidad del equipo.
Las normas internas tienden a disminuir y la "cultura del equipo" está casi siempre referida a la calidad e intensidad de la relación.
El liderazgo es más rotativo y menos gregario, sin que el <i>Coordinador de Equipo pierda su carácter de educador de pares</i> .
Como hay relaciones más intensas y profundas con amigos más selectivos, suelen aumentar los conflictos de carácter emocional.
El equipo tiene pocos símbolos de pertenencia y tienden a ser abstractos e implícitos.



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

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

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



Entre 4 y 6 integrantes

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



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

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

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



La estructura interna es flexible

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

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



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

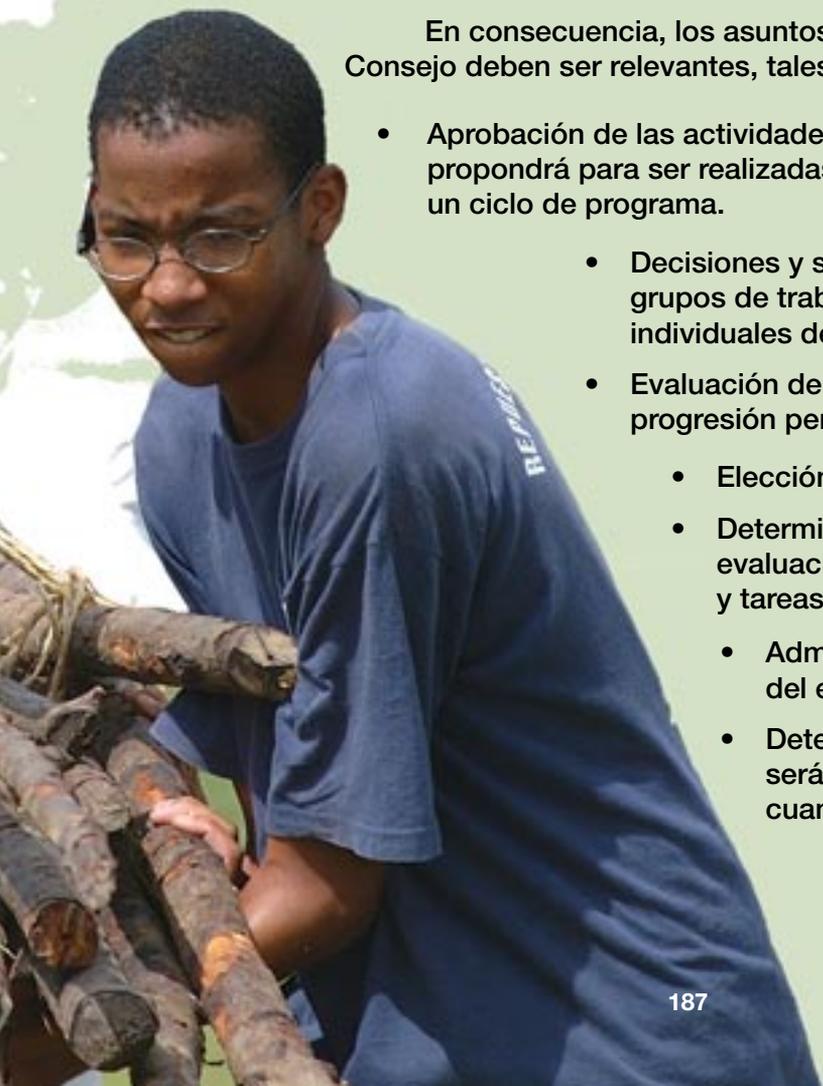


El equipo tiene una sola estructura formal: el Consejo de Equipo

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

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

- Aprobación de las actividades del equipo y de las que propondrá para ser realizadas por la Comunidad durante un ciclo de programa.
- Decisiones y sugerencias relativas a los grupos de trabajo, sin limitar las opciones individuales de sus miembros.
- Evaluación de las actividades y de la progresión personal de sus integrantes.
 - Elección del Coordinador de Equipo.
 - Determinación, asignación y evaluación del desempeño de cargos y tareas en el equipo.
 - Administración de los recursos del equipo.
 - Determinación sobre si el equipo será mixto u homogéneo en cuanto al sexo de sus integrantes.





El estatus que los jóvenes se asignan determina los roles y tareas internas

El *estatus* es la posición que a una persona se le reconoce por los demás dentro del grupo. Mientras en los grupos formales se basa por lo general en la posición ocupada en la organización formal, en los grupos informales el estatus puede estar basado en cualquier circunstancia relevante para el grupo. En el equipo los jóvenes se asignan estatus entre ellos según la edad, la antigüedad, la experiencia, los vínculos afectivos, las condiciones personales y las habilidades específicas.

Este estatus asignado casi siempre determina el jerárquico formal, aun cuando en el equipo no existen demasiados cargos predeterminados. Además del Coordinador de equipo, que ejerce el liderazgo principal, coordina al equipo y lo representa en el Comité de Comunidad, algunos de los roles frecuentes son los siguientes:

- *Secretario*, encargado de mantener el Libro de Equipo, de tomar nota de los acuerdos y recordar a todos los miembros sus compromisos y plazos;
- *Tesorero*, que administra los recursos financieros del equipo;
- *Administrador*, que cuida los materiales del equipo y distribuye entre todos las tareas que exige su mantenimiento.





Los jóvenes rotan en estos cargos cada cierto tiempo, sin perjuicio que puedan ser reelegidos. No es conveniente establecer períodos fijos, dejando que la evaluación interna regule este aspecto, cuidando sí que se mantenga un cierto equilibrio entre estabilidad en las funciones y oportunidad de liderazgo para todos.

Paralelamente, se asignan *tareas* dependiendo de las actividades que se desarrollan. Cargos y tareas son una oportunidad para ejercer responsabilidades, incorporar conocimientos, asumir actitudes, adquirir habilidades y practicar el liderazgo. La práctica de estos roles, su evaluación continua y los ajustes que se introducen, constituyen un aprendizaje progresivo.

Sin embargo, las principales dificultades al interior del equipo se producen cuando la percepción de estos roles se distorsiona o es inexacta. Las diferencias surgen entre las conductas que los demás esperan de quien ejerce un rol (*rol esperado*), las conductas que quien ejerce un rol cree que debe asumir (*rol percibido*) y el comportamiento que realmente ejerce (*rol representado*). La cohesión del equipo, su estabilidad y su permanencia dependen de la coincidencia entre estos tres tipos de roles. Los desajustes entre ellos normalmente generan conflictos y es necesario que el Consejo de Equipo, al evaluar, introduzca las adaptaciones que restituyan el buen funcionamiento.

Las funciones que los jóvenes puedan cumplir naturalmente entre sí en virtud de su rol de educadores de pares, como veremos más adelante, (*mentor, tutor, mediador* u otras que conecten de alguna manera las anteriores), son parte de la vida de grupo en el equipo y **no constituyen cargos**.



Las normas implícitas de los jóvenes crean la cultura interna del equipo

Las normas de un grupo informal son los estándares que comparten sus integrantes y que se presentan como importantes en razón del significado que tienen para ellos. Todos los grupos informales de jóvenes tienen una gran variedad de normas que se comunican de manera verbal y que en muchos casos ni siquiera están explícitamente definidas, pero que de alguna manera son conocidas por todos los integrantes.

De ahí que además de las normas contenidas en la Ley Scout, y que dicen relación con aspectos trascendentes, el equipo se dará naturalmente muchas otras referidas a su forma de funcionar. Estas normas conforman la *cultura interna* del equipo, que cambia a medida que éste evoluciona y crece, y que se manifiesta en la expresión “así hacemos las cosas en nuestro equipo”. Forman parte de esta cultura la manera en que los jóvenes se tratan, el estilo de sus reuniones, los temas preferidos a los que recurren en sus conversaciones, la manera en que se relacionan con el resto de la Comunidad, el grado en que se imitan, la importancia que atribuyen a la puntualidad, la mayor o menor reserva que mantienen sobre sus acuerdos, lo que les parece normal o inaceptable, sus gustos personales, su humor, las relaciones de género.



Las normas y la cultura interna están influidas por la identificación, el contagio y la inspiración

Es importante conocer que en todos los grupos informales ocurren algunos fenómenos interesantes que se relacionan con la norma, entre los cuales se destacan los que se conocen como la *identificación*, el *contagio* y la *inspiración*.



La *identificación* es un mecanismo por el cual, para ser aceptado como uno más del grupo, sus miembros adoptan de forma inconsciente las normas y actitudes comunes. Eso hace que se sientan semejantes y disminuye el temor a ser rechazados como “extraños”. El *contagio*, por su parte, hace que las normas y actitudes de un miembro sean transmitidos por imitación a los otros. Una vez que dos o más integrantes actúan de determinada forma, es normal que ese comportamiento sea adoptado también por los demás. Por último, la *inspiración* se caracteriza por la aceptación natural de las normas y actitudes demostradas por el líder o por quienes ocupan una posición considerada como “superior”.

En el equipo estos fenómenos también acontecen. Para sentirse perteneciente a su equipo, el joven o la joven hace cosas semejantes a las que hace el grupo, imita y sigue los ejemplos de sus amigos y acoge naturalmente las reglas establecidas por el o la líder. Estos fenómenos no son buenos ni malos, simplemente son. Pero es tarea de los dirigentes lograr que los Coordinadores de Equipo los conozcan, aprendan a manejarlos y traten de evitar que su excesiva influencia limite la generación de normas en forma libre y consensuada, proceso que es parte de la formación de la conciencia personal y de la autonomía.



Existe identidad entre las normas de los grupos informales y la Ley Scout

Diversas investigaciones han confirmado que entre las normas aceptadas en los grupos informales de jóvenes, incluso en las pandillas delictivas, están las que fomentan la confianza mutua basada en la verdad, la lealtad y el compromiso entre sus miembros. Se podrá observar la coincidencia que existe entre esta comprobación y los valores contenidos en la Ley Scout.

Esto confirma que la Ley Scout ha sido concebida por el fundador del Movimiento no sólo bajo la orientación de principios éticos, sino también atendiendo a las tendencias naturales de los jóvenes. De ahí que la primera propuesta del método scout a los equipos es que hagan suya la Ley y la consideren entre sus normas fundamentales. A partir del momento en que los jóvenes aceptan en sus vidas la Ley Scout, el equipo comienza a jugar su doble papel como grupo de amigos y comunidad de aprendizaje.



Se podría argumentar que esta inducción de los valores de la Ley Scout entre las normas de los equipos, representa una intervención en la informalidad del pequeño grupo desde la formalidad de la Organización. Aunque esto no debiera llamar la atención tratándose de un movimiento educativo, es de tal fuerza la coincidencia de la Ley Scout con los sentimientos y normas espontáneas de los jóvenes, que la intervención es mínima, especialmente comparada con los beneficios que otorga disponer de un código elemental escrito que guía la vida del equipo. Tan importante como tener un código es el hecho que éste sea autoimpuesto, ya que en virtud de eso el joven pone a su conciencia como maestro y juez de su vida. Es la aceptación de este código lo que constituye la ventaja comparativa del equipo de Caminantes respecto de cualquier otro grupo informal.

En todo caso, la adopción de la Ley Scout siempre pasa por la experiencia personal. Cuando una experiencia es gratificante, es decir, cuando produce buenos resultados, tiende a ser repetida. Si un joven orienta continuamente sus actitudes por los valores de la Ley Scout y haciendo eso se siente gratificado por actuar de acuerdo a lo que piensa y obtiene el reconocimiento de los demás, progresivamente incorporará esos valores en su comportamiento. A través de este proceso la Ley Scout deja de ser algo externo para transformarse en código personal de vida.





El Coordinador de Equipo es elegido y juega un rol relevante

El liderazgo interno del equipo está determinado por el estatus que los jóvenes se asignan entre ellos. Por eso el Coordinador de Equipo es elegido por los jóvenes y representa al equipo en el Comité de Comunidad. Sería conveniente que los jóvenes rotaran en este cargo, de manera que todos tuvieran la oportunidad de experimentar el liderazgo desde esta función. Lo mismo ocurre con todos los demás cargos en el equipo.

La existencia de un líder en el pequeño grupo es una característica esencial. El joven que se convierte en líder es un integrante muy respetado, que sigue siendo uno más del equipo, pero que cumple ciertas “funciones críticas”:

- Contribuye a que el equipo consiga sus objetivos.
- Permite que los miembros satisfagan sus necesidades.
- Mantiene una dirección positiva en todas las reflexiones y acciones.
- Es *mentor* y *mediador* de sus pares en el pequeño grupo.
- Se esfuerza por mantener su cohesión.

En *Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, publicado en 1919, Baden-Powell definió para los scouts lo que también es válido para los Caminantes, esto es, que el Equipo de dirigentes trabaja por medio de los Coordinadores de Equipo. En consecuencia, para obtener los mejores resultados con el sistema de equipos se debe depositar verdadera y completa responsabilidad en los Coordinadores. Antes, el fundador ya había expresado que “si sólo se les asigna una responsabilidad parcial, los resultados también serán parciales”. (*Gaceta de la Oficina Nacional*, Gran Bretaña, mayo de 1914).

El líder no es un joven que hace el gusto de los dirigentes, ni uno que lo sabe todo. En la medida en que es posible esperarlo a su edad, requiere visión, objetivos claros, capacidad de comunicación y voluntad para trabajar y cooperar, tanto hacia el Comité de Comunidad y el Equipo de dirigentes, como hacia sus compañeros de igual o menor madurez. Centra su actividad en iniciar diálogos que fomenten y mantengan compromisos orientados a la cooperación en las acciones proyectadas. Debe ser a la vez abierto, animando el espíritu común; y fuerte de carácter, interviniendo para conseguir los objetivos que el equipo se ha propuesto.



El equipo posee símbolos de pertenencia

Aunque en esta edad los jóvenes dan la impresión de estar menos interesados en los símbolos de pertenencia que cuando estaban en la Rama Scout -muchas veces para tratar de significar que ya son grandes y “han superado” ciertas etapas propias de los niños- los símbolos y ritos siguen teniendo un fuerte impacto en sus vidas. Recomendamos mantener algunos:

- Mediante la elección de un *nombre* el equipo afirma su individualidad, el sentido de pertenencia de sus miembros y su autonomía. Tratando de que se mantengan ciertos cánones estéticos, los propios jóvenes elegirán el nombre de su equipo. Una elección apropiada y de buen gusto ayudará a que los demás comprendan el espíritu que anima al equipo.
- El *Libro del Equipo* es un libro en el que pueden registrarse los acuerdos y sucesos importantes de la vida del equipo y de sus miembros. Muchos jóvenes lo mantienen como un sitio web al que sólo ingresan los miembros del equipo y a través del cual se comunican. La responsabilidad de mantenerlo actualizado se asigna periódicamente a un miembro del equipo.
- El *local del equipo*, siempre que sea posible, es un espacio que debiera ser exclusivo. En él se realizan las reuniones del equipo y se guardan los materiales y demás pertenencias. Si está ubicado en el local del Grupo Scout tendrá a la vez un efecto demostración sobre los jóvenes de otras secciones, lo que tiene importancia.

Es probable que cada equipo genere otros elementos simbólicos tales como saludo, lema, códigos secretos, silbido de reconocimiento y otros. Sin dejar de respetar las iniciativas de los jóvenes, los dirigentes deben fomentar en este sentido una cierta sobriedad y elegancia, procurando que no se recarguen sus símbolos de pertenencia de elementos artificiales que los presenten como grupos herméticos o infantiles.

El equipo debe proteger su carácter de espacio afectuoso donde se comparte con los amigos



Hemos visto que la principal motivación de los jóvenes para pertenecer al equipo es compartir con un grupo de amigos que sirven de apoyo. Este es el signo distintivo del equipo y nunca debe perderlo.

Por distintos motivos los miembros de un equipo pueden demorarse en alcanzar los objetivos educativos que se han propuesto, pero si su equipo se mantiene como una comunidad de amigos felices de estar juntos, siempre tendrán posibilidades de recuperarse y lograr todos sus propósitos. La alternativa contraria no existe. No es posible que un equipo funcione como un “ámbito de aprendizaje” si antes no es una “forma de organización” basada en la relación de confianza existente entre sus miembros. Los seres humanos somos básicamente emocionales, por ello nos cautiva la música. La “música” que existe en un equipo son las emociones que flotan en el ambiente, las que están estrechamente relacionadas con el *clima* que existe en el equipo y en la Comunidad.

El equipo es un lugar donde prima el afecto y, para ser real, el afecto se ha de experimentar. Esto será reforzado en la medida en que los dirigentes traten a los jóvenes con afecto, creando en la Comunidad una atmósfera cálida para la interacción de los equipos. El afecto se aprende como conducta hacia los demás en la medida en que uno lo experimenta. Si la Comunidad tiene una estructura verticalista y encasillada, con dirigentes distantes, para quienes las interacciones con los jóvenes no constituyen una prioridad, esto influirá en el estilo de liderazgo que aplicarán los Coordinadores de Equipo y, por consecuencia, en la totalidad del equipo, deteriorando su carácter de grupo de amigos.

En la Comunidad el afecto es central, las personas se escuchan unas a otras; el humor es espontáneo y brinda apoyo, no es hiriente; los jóvenes se ayudan unos a otros y celebran los buenos resultados de todos; los visitantes son recibidos con sonrisas; se observa un absoluto respeto por las opiniones ajenas, aunque no se compartan; y el cariño es auténtico, no artificial. En este ambiente, los jóvenes pueden consolidar y profundizar su amistad en el seno de los equipos, cumpliéndose el primer objetivo del sistema, a partir del cual se edifica el segundo: ser una comunidad de aprendizaje.





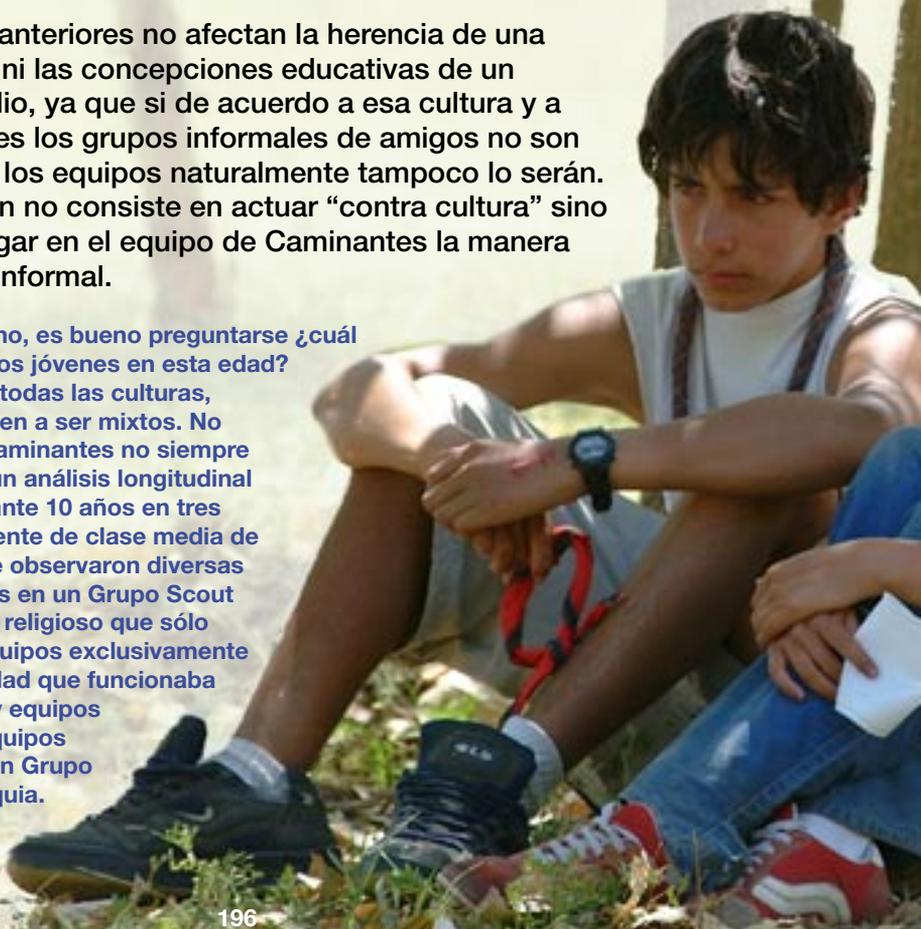
El Equipo puede ser mixto u homogéneo en cuanto a sexo

Aun cuando el debate sobre la mixticidad del equipo no es tan recurrente como en el caso de la patrulla scout, el asunto podría generar controversias. Hay que tener presente que casi siempre la discusión se presentará contaminada con costumbres, tradiciones, temores, modas y conceptos culturales e ideológicos. Para resolver la disyuntiva proponemos adoptar algunos criterios que procuran mantener coherencia con el sistema de equipos propuesto por el método scout:

- En primer lugar, debiera considerarse la estructura natural del grupo informal de amigos. Si hemos insistido en que el equipo operará como comunidad de aprendizaje en la medida en que se respete su carácter de grupo informal, aparece clara la primera regla que se debiera seguir: si el grupo informal que se constituye en un equipo de Caminantes es mixto en cuanto a sexo, el equipo igualmente deberá serlo; y si es homogéneo, el equipo también lo será.
- Igual criterio debiera adoptarse respecto a la incorporación de nuevos miembros. Si el equipo desea continuar siendo homogéneo o mixto o desea cambiar este carácter, será su Consejo de Equipo el que tendrá que resolver el asunto.
- Los dos criterios anteriores no afectan la herencia de una cultura particular ni las concepciones educativas de un determinado medio, ya que si de acuerdo a esa cultura y a esas concepciones los grupos informales de amigos no son mixtos, entonces los equipos naturalmente tampoco lo serán. La recomendación no consiste en actuar “contra cultura” sino a favor de prolongar en el equipo de Caminantes la manera de ser del grupo informal.

No obstante lo dicho, es bueno preguntarse ¿cuál es la tendencia natural de los jóvenes en esta edad?

Entre 15 y 18 años, casi en todas las culturas, los grupos de amigos tienden a ser mixtos. No obstante, los equipos de Caminantes no siempre siguen la misma regla. En un análisis longitudinal *a posteriori*, efectuado durante 10 años en tres Grupos Scouts de un ambiente de clase media de un país latinoamericano, se observaron diversas alternativas: equipos mixtos en un Grupo Scout patrocinado por un colegio religioso que sólo tenía alumnos hombres; equipos exclusivamente femeninos en una Comunidad que funcionaba en un colegio de mujeres; y equipos mixtos coexistiendo con equipos homogéneos por sexo en un Grupo patrocinado por una parroquia.



Criterios para adoptar una política sobre mixticidad de los equipos

- Proponemos que el Comité de Comunidad mantenga una política flexible, abierta a todas las alternativas. Esto significa que en una Comunidad pueden coexistir equipos homogéneos femeninos, homogéneos masculinos y mixtos, dependiendo de la composición natural del grupo informal de amigos. Lo que recomendamos es no adoptar posiciones rígidas previas, generalmente provenientes de ciertos *a priori* culturales o ideológicos.

Por cierto que la existencia de equipos mixtos exige en los dirigentes unas competencias diferentes a aquellas que serían necesarias si sólo existieran equipos homogéneos. Desde luego, los estilos de animación varían, el equipo de dirigentes debe ser mixto y se recomienda que el acompañamiento de la progresión personal sea hecho por dirigentes del mismo sexo.

- Como esta política de apertura es parte de las normas de la Comunidad, sería conveniente someterla a la aprobación del Congreso de Comunidad. Como lo señaló Baden-Powell, “pregúntele al joven”.

Más aún, la primera vez que la posibilidad de equipos mixtos es planteada en una Comunidad homogénea o en una Comunidad mixta con equipos homogéneos o en un ambiente no habituado a la mixticidad, es muy recomendable que el asunto sea analizado en conjunto con los distintos actores que intervienen en un Grupo Scout: los padres, la institución patrocinadora y el Consejo de Grupo.

Un debate educativo apropiado sobre este punto informará adecuadamente a los padres, permitirá una comprensión más amplia de las razones educativas, evitará malentendidos y, dependiendo de la realidad del ambiente y de la flexibilidad de los actores, se obtendrá que la decisión sea más compartida y posteriormente apoyada. En todo caso, la formulación de la política debiera corresponder al Comité de Comunidad, de acuerdo a las orientaciones que se dan en esta Guía.

- Una vez consensuada una política flexible de acuerdo a los criterios anteriores, recomendamos que en los casos puntuales que se presenten en lo sucesivo, se sigan siempre los criterios enunciados al principio, esto es, respetar la composición natural que tenga o desee tener el grupo informal de amigos y/o amigas.
- Al tener equipos mixtos o una Comunidad mixta con equipos homogéneos, recomendamos considerar con toda atención los requerimientos básicos establecidos más adelante en este capítulo para las Comunidades mixtas.
- Por último, recomendamos consultar las orientaciones complementarias que sobre este punto ha publicado la Asociación.



En el equipo se practica la educación por los pares

Si bien la expresión es reciente, la *educación por los pares* es un concepto inherente al sistema de equipos. Con palabras diferentes ha sido ya delineada en estas páginas y desde sus orígenes ha sido practicada por el Movimiento Scout. Como el pequeño grupo tiende a estar simétrica y horizontalmente estructurado, la relación es mayormente igualitaria, lo que contrasta con las relaciones entre los adultos y los jóvenes, las que están asimétrica y verticalmente estructuradas.

Esto permite que el equipo desarrolle la interacción, cooperación e influencia mutua entre los jóvenes de edades equivalentes, lo que junto con responder a sus necesidades atrae espontáneamente su interés. Es este atractivo del equipo el que Baden-Powell utiliza para convertir al pequeño grupo en una comunidad de aprendizaje, como se analiza en este capítulo.

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

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

La educación por los pares es importante para generar comportamientos porque “animadores” y “animados” están próximos unos de otros y el nivel de interacción entre ellos es elevado. Además la influencia de los pares, como ya lo hemos visto al hablar de los fenómenos de *identificación*, *contagio* e *inspiración*, es un tipo de fuerza que mueve a los jóvenes a hacer cosas que otros pares están haciendo.

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

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

Las tres primeras condiciones se dan naturalmente en los equipos de Caminantes y la cuarta puede ser reforzada por las asociaciones scouts mediante cursos especiales para Coordinadores de Equipos y Responsables de Grupos de Trabajo. Esta capacitación deberá comprender un tipo de aprendizaje que los habilite técnicamente para ejercer de manera más efectiva su función de animador de pares, ya sea como *mentor*, *mediador* o *tutor* (ver recuadros en páginas siguientes), lo que reforzaría su liderazgo y tendría un interesante efecto demostración en los demás jóvenes, que también están llamados a actuar como animadores de pares.



Los pares actúan como mentores, mediadores o tutores

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

Mentor

Un joven o una joven actúan como mentor cuando conducen a otro u otra en una dirección positiva, prestándole atención, escuchándolo, transfiriéndole competencias, poniéndose en su lugar y sintiendo con él o ella. Ya sabemos que una sugerencia venida de un par es a menudo más aceptable para un joven que la misma sugerencia venida desde un adulto.

El Coordinador de Equipo juega un rol de mentor cuando está atento a las dificultades que enfrentan sus compañeros. Los escucha, les proporciona apoyo y les ofrece consejos sin juzgarlos. Es lo que hace cuando los ayuda a autoevaluarse y a proponerse objetivos de crecimiento.

Por supuesto que existen distintos “niveles” en los que se puede actuar como mentor de otra persona. No se puede pedir a un joven que tiene 17 ó 18 años que se sitúe en los niveles más elevados, pero algunos serán consejeros ocasionales y otros podrán ser verdaderos “modelos”.

Ser mentor supone ciertas capacidades tales como: • Escuchar y analizar el mensaje que se recibe. • Establecer una comunicación fluida con un amigo. • Ponerse en la situación del otro como si fuera propia y tener amplitud de perspectivas. • Elaborar y proponer objetivos.

Mediador

Un joven o una joven actúan como mediadores cuando proveen a sus pares de procesos para resolver conflictos.

Proyectos de pares mediadores han sido usados desde hace varios años para orientar comportamientos en numerosas escuelas en Canadá y Estados Unidos. Estos programas incorporan a niños y jóvenes desde el jardín de infancia hasta el término de la enseñanza secundaria y escogen estudiantes con características tanto de líderes positivos como negativos.

Los cursos tienen una duración no mayor de 30 horas y a través de un proceso interactivo comprenden la reflexión sobre distintos estilos de relaciones interpersonales, el análisis de métodos de solución de conflictos y el aprendizaje y práctica de habilidades específicas. En apoyo se utiliza una combinación de materiales escritos, lecturas, videos, discusiones y desempeño de papeles. En una experiencia canadiense sorprendió que los mediadores más efectivos, en términos de habilidades adquiridas y compromiso con el proceso, fueron los jóvenes que durante mucho tiempo habían sido considerados como líderes negativos. **Liberarlos del “estigma” fue determinante.** (*Peer Mediation as an Alternative to the Criminal Justice System*, June Maresca. Canada's Children. *Promising Approaches to Issues of Child and Youth Violence*, published by the Child Welfare League of Canada, 1996).

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

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

Tutor

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

El éxito del sistema se debe a que tutores y quienes reciben tutoría hablan un lenguaje más similar que aquel que utilizan los profesores con los estudiantes y a que la parte experta no está tan lejos de la parte novicia en autoridad y conocimiento. Además el joven que recibe tutoría de un par siempre juega un rol menos pasivo que aquel que tiene una relación de instrucción con un adulto. Estando más cerca en conocimiento y estatus, el joven que aprende en una relación con otro joven se siente libre para expresar sus opiniones, hacer preguntas y correr el riesgo de anticipar soluciones no probadas. La interacción entre tutor y aprendiz es balanceada y espontánea; y las conversaciones entre uno y otro son equiparadas, no obstante que la relación no es exactamente igual en estatus.

Se han identificado 3 condiciones que son necesarias para una efectiva transmisión de conocimiento a través de las tutorías entre pares:

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

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

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

Educación por los pares y competencias relacionadas con las actitudes

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

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



El grupo de trabajo

Los *grupos de trabajo* están conformados por jóvenes de distintos equipos de la misma Comunidad, Comunidades diversas o no scouts, a quienes los une su interés en la tarea a realizar a través de una actividad o un proyecto.



Esta identidad de intereses no implica que en los grupos de trabajo no existan relaciones interpersonales, pero ellos están fundamentalmente orientados por la tarea. Son una excelente oportunidad para que los jóvenes logren y practiquen competencias y para que se inserten socialmente, descubriendo nuevas realidades y perfeccionando sus habilidades sociales.

Al grupo de trabajo lo dirige un Responsable que es aquel participante en el proyecto que está mejor preparado para realizarlo o para abordar las tareas que corresponden al grupo y que ha demostrado poseer competencias de dirección. De acuerdo a las categorías antes establecidas, siempre desarrolla la función de *tutor*. Por ese motivo y por el hecho de que al grupo de trabajo pueden integrarse miembros de otras Comunidades y jóvenes no scouts, sugerimos que el Responsable sea designado por el Comité de la Comunidad que lleva adelante el proyecto.

En su proceso de búsqueda de la identidad los jóvenes experimentan en diferentes campos, por lo cual los grupos de trabajo son esencialmente *temporales* y se arman y desarman según si se da inicio o término a una actividad o a un proyecto.

Diferencias entre EQUIPO y GRUPO DE TRABAJO

EQUIPO

Grupo de amigos
de la misma Comunidad

B

Orientado más a la relación. El nexo que vincula a los integrantes es la relación de confianza existente entre ellos.

Esencialmente estable, formado “con ánimo permanente”.

Satisface principalmente la necesidad de apoyarse mutuamente y ayudarse a crecer.

Los integrantes conforman un grupo reducido de amigos, altamente selectivo.

Tiene de 4 a 6 integrantes.

Sus integrantes tienden a tener una edad similar (composición horizontal).

Las tareas que realiza suelen ser actividades fijas, aunque puede involucrarse en actividades variables.

El Coordinador de Equipo es elegido por los jóvenes integrantes en razón de su liderazgo y su actividad se centra en las funciones de *mentor* y *mediador*.

El liderazgo tiende a basarse en la relación.

Tiene una sola estructura formal: el Consejo de Equipo.

Los roles y tareas internas suelen corresponder a las características de los grupos permanentes (Coordinador, Secretario, Tesorero, Administrador).

Suele tener símbolos de pertenencia.

Responde más a las características del grupo informal.

GRUPO DE TRABAJO

Jóvenes de distintos equipos
de la misma Comunidad,
de Comunidades diversas o no scouts

B

Orientado más a la tarea. La integración está mayormente determinada por el interés en la actividad o proyecto a realizar.

Esencialmente temporal, formado para la realización de actividades o proyectos específicos.

Satisface principalmente la necesidad de alcanzar logros concretos mediante la realización de actividades y proyectos.

Los integrantes tienen interés en una tarea, actividad o proyecto, y su relación es buena, aunque no necesariamente medie amistad profunda.

El número de integrantes es muy variable, ya que depende de la naturaleza y complejidad de la tarea.

La variedad de intereses y competencia de sus integrantes determina composiciones verticales u horizontales.

Las tareas son siempre actividades variables, con un fuerte componente relacionado con la inserción social.

El Responsable del Grupo es el participante que está mejor preparado para la tarea, por lo que cumple la función de *tutor*.

El liderazgo se apoya en las competencias.

Su estructura formal depende de las necesidades planteadas por la actividad.

Los roles y tareas internas se determinan en función de los distintos aspectos de la actividad o proyecto a realizar.

La identidad como grupo no suele ser un tema relevante.

Representa más las características de un grupo formal.



Proyectos, actividades y tareas deben ser apropiadas

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

Este ajuste entre proyectos, actividades, tareas y recursos disponibles, es parte del aprendizaje de los jóvenes, al que se adaptan mediante el proceso continuo de ensayo y error. De no lograrse avances en este aspecto, es tarea de los dirigentes apoyar al Responsable del Grupo de Trabajo para que cree las condiciones que permitan al grupo hacer este ajuste.



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

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

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





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

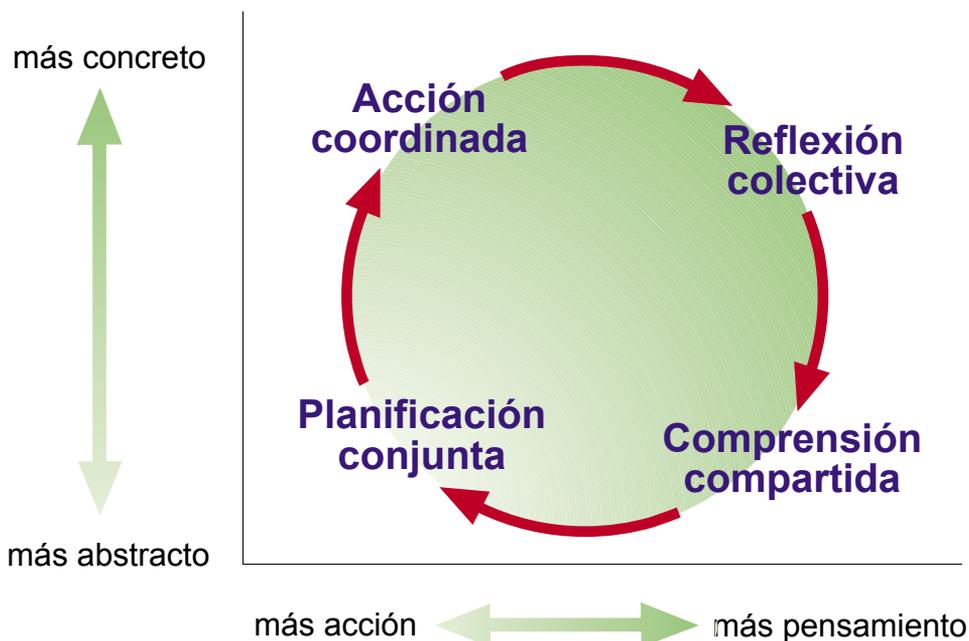
En todos los planos descritos en el párrafo anterior, el aprendizaje al interior del grupo permite *la respuesta en el momento preciso*, lo que significa que en vez de acumular un cierto “stock” de hechos y datos en las mentes de los jóvenes hasta que sea necesario su uso en un momento posterior, dichos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

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



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

Dijimos que en el pequeño grupo el aprendizaje era en parte consciente y en parte inconsciente. Esto se logra porque el aprendizaje en equipo, especialmente con relación a los proyectos y actividades variables, sigue un ciclo que se repite constantemente, y que va pasando sucesivamente de lo más concreto a lo más abstracto y de lo más activo a lo más reflexivo. La “rueda del aprendizaje”, de David Kolb, explica este proceso:



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

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

No siempre se reúnen en un pequeño grupo los distintos estilos o tipos de inteligencia que hemos descrito con ocasión de cada fase. Sin embargo, la práctica continua de este ciclo de aprendizaje hará que afloren y se desarrollen todos los estilos que están potencialmente presentes en el grupo de trabajo. Si no aparecen todos, el Responsable del grupo de trabajo sabrá dónde están los puntos débiles y los dirigentes le ayudarán a compensar esa carencia. Si todos esos estilos se manifiestan, el pequeño grupo tendrá resultados muy fructíferos, pero el clima interno será agitado y el Responsable tendrá que aprender a orientar los debates en un grupo valioso pero difícil de gobernar.



Tampoco se seguirán en un principio todas las fases como aquí han sido descritas, lo que se logrará progresivamente en la medida en que se aplique el ciclo y que los jóvenes se habitúen a él.

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

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





Los jóvenes aprenden a aprender

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

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

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

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

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





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

Un *campo de aprendizaje* es una estructura estimulante, inmaterial pero real, que atraviesa el ambiente de una Comunidad de Caminantes en todos los sentidos, influyendo en la conducta de todos sus integrantes y facilitando el aprendizaje. Al igual que los campos gravitacional, electromagnético o cuántico, hoy sabemos que este tipo de campo existe, no porque lo veamos directamente, sino porque experimentamos sus efectos.

Cuando nos comunicamos por un teléfono inalámbrico estamos utilizando una red de ondas electromagnéticas que no vemos, pero que existen y atraviesan el espacio en distintas direcciones. Lo mismo ocurre con las ondas sonoras o con la fuerza de gravedad. De igual manera, los espacios de los pequeños grupos y de la Comunidad de Caminantes no están vacíos, sino que estructurados con un tejido invisible de actitudes y diálogos encadenados que crean un ambiente que determina el comportamiento. Algunos de los factores que interactuando entre sí generan un campo de aprendizaje, son los siguientes:

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

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

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



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

A pretexto de que los jóvenes están “en período de formación”, muchas Comunidades se cierran y vuelcan a sus equipos sobre sí mismos, como mirándose el ombligo. Sin dejar de mencionar que tal período no existe -toda nuestra vida es un largo período de formación durante el cual nunca dejamos de aprender- afirmamos que el aprendizaje necesita proyectarse para ser efectivo.

El primer ámbito de proyección de un equipo es su comunidad cercana, esto es, su Grupo Scout, la institución que lo patrocina, la escuela, sus compañeros, el vecindario, los sectores más pobres, las áreas verdes cercanas, los padres y las familias de los jóvenes. Su apertura a esos ambientes implica aprendizaje, ya que su interacción con ellos hace las veces de “espejo” que les revela el avance en su crecimiento. Es así como la comunidad cercana

representa para los Caminantes la posibilidad de montar proyectos de servicio y de inserción social que pueden dar origen a un variado número de grupos de trabajo.



Actuando localmente

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

- salud infantil,
- prevención del abuso de drogas,
- educación para la prevención del SIDA,
- agua pura y salubridad,
- rehabilitación de niños combatientes,
- alfabetización,
- capacitación en habilidades sociales,
- capacitación en técnicas agrícolas,
- producción de alimentos,
- utilización de energías renovables,
- capacitación en destrezas para el trabajo,
- acción con niños en situación de riesgo social,
- prevención del trabajo infantil,
- prevención de la violencia intrafamiliar,
- acción en comunidades inmigrantes y aborígenes,
- asistencia en emergencias,
- ayuda humanitaria.



Los proyectos también comprenden la comunidad lejana

La comunidad lejana empieza donde termina la comunidad cercana. Por comunidad lejana entendemos entonces la ciudad, la región, el país y el mundo. En el terreno propiamente scout es el distrito, la Asociación, la Organización Mundial del Movimiento Scout.

En un mundo globalizado, en que gran parte de lo que ocurre en lo local se origina en lo global, los jóvenes no pueden crecer en el aislamiento. Necesitan saber cómo funciona el mundo, sus redes, sus influencias, sus problemas, sus actores. La lectura, el acceso a la información, el manejo útil de internet, la capacidad de desentrañar las causas que subyacen en las simples noticias y en las apariencias, es un aprendizaje inevitable y necesario.

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



Movilizando a los jóvenes globalmente

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

- trabajar por la paz,
- promover en los jóvenes la capacidad de decidir,
- defender y promover los derechos de niños, niñas y jóvenes,
- integrar a los jóvenes en el diálogo mundial,
- proveer oportunidades de educación y acción para la preservación y mejoramiento del medio ambiente,
- integrar a personas con necesidades especiales,
- preparar a los jóvenes para ejercer sus responsabilidades ciudadanas y de gobierno,
- contribuir al desarrollo de políticas nacionales de juventud,
- promover la equidad de género,
- incrementar la capacidad de los jóvenes para obtener empleo,
- promover la diversidad cultural,
- contribuir a la humanización de la globalización,
- alentar el desarrollo sostenible.

Los hábitos inteligentes del grupo de trabajo ideal

Cuando aplicamos inteligencia a una situación determinada, podemos alcanzar resultados brillantes. Pero cuando se trata de hacer algo similar sobre nuestra realidad cotidiana, la respuesta habitual puede ser descorazonadora: respondemos a los desafíos con irritabilidad, nos enoja la discrepancia, vemos enemigos hasta en los colaboradores más brillantes y nos mostramos reacios a pensar o aplicar nuevas soluciones.

Si deseamos que el trabajo en equipo ayude a los jóvenes a progresar como personas, debemos procurar que ellos y ellas incorporen en sus comportamientos sociales ciertos hábitos inteligentes. Un *hábito inteligente* es una respuesta que funciona de manera casi automática pero que responde a una reflexión previa, a la voluntad de “hacer tal cosa de tal manera”. Enfrentar situaciones complejas exige aplicar creatividad, pero también hábitos inteligentes, porque no siempre podemos estar alertas para ser creativos. Adquirir un hábito inteligente supone esfuerzo y acostumbrarse a prescindir del “piloto automático”, la reacción instintiva, y “repensar” las situaciones preguntándonos “¿puedo hacer algo distinto de lo que hacía?”

La pregunta supone admitir que podemos mejorar nuestros hábitos de relacionarnos en equipo. ¡No hay cambio sin autocrítica previa! Luego de reflexionar y resolver la situación aplicando inteligencia, debemos programar esa respuesta como “la mejor”, esto es, como un nuevo “hábito inteligente”. Así se progresa en la futura vida profesional y laboral: *creándose hábitos inteligentes y liberando la inteligencia para explorar nuevos hábitos inteligentes*. Este proceso cuesta pero vale la pena, porque una vida de equipo enriquecedora hará que los jóvenes sean mejores personas y mañana mejores trabajadores.

Como no hay educación sin utopía, a continuación se mencionan algunos hábitos inteligentes necesarios para el mejor funcionamiento de un grupo de trabajo.

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

Naturaleza de la Comunidad de Caminantes



La Comunidad de Caminantes respalda el sistema de equipos



Si el eje central del método scout es el sistema de equipos, esto es, el fortalecimiento del dinamismo de grupos informales de amigos para que operen como comunidades de aprendizaje, ¿por qué crear una Comunidad de Caminantes y no dejar que los equipos operen por su cuenta?

- Porque para cumplir su doble papel -grupo de amigos y comunidad de aprendizaje- un equipo requiere un mínimo de organización que lo respalde.
- Porque los equipos necesitan un espacio donde interactuar con otros equipos que les sirvan como modelo y medida de su propio rendimiento.
- Porque los Coordinadores de equipo precisan de un ambiente educativo donde aprender y ejercitar su liderazgo más allá del equipo.
- Porque el método supone un espacio donde se experimente la presencia estimulante del adulto, sin que éste interfiera “dentro” del equipo.
- Porque los equipos tienen necesidad de un territorio seguro donde actuar, que disminuya al mínimo los eventuales riesgos del sistema.
- Porque la Comunidad conecta con las redes que los equipos y grupos de trabajo necesitan para entrar en contacto con el mundo exterior y facilitar la realización de sus proyectos.

En consecuencia, la primera razón de existir de una Comunidad de Caminantes es ser una “organización de respaldo”, que vela por el libre y completo funcionamiento del sistema, apoyando y conectando a equipos y grupos de trabajo, sin invadir su campo o crear condiciones que directa o indirectamente los inhiban, limiten o anulen.



La Comunidad de Caminantes es centinela de la misión del Movimiento

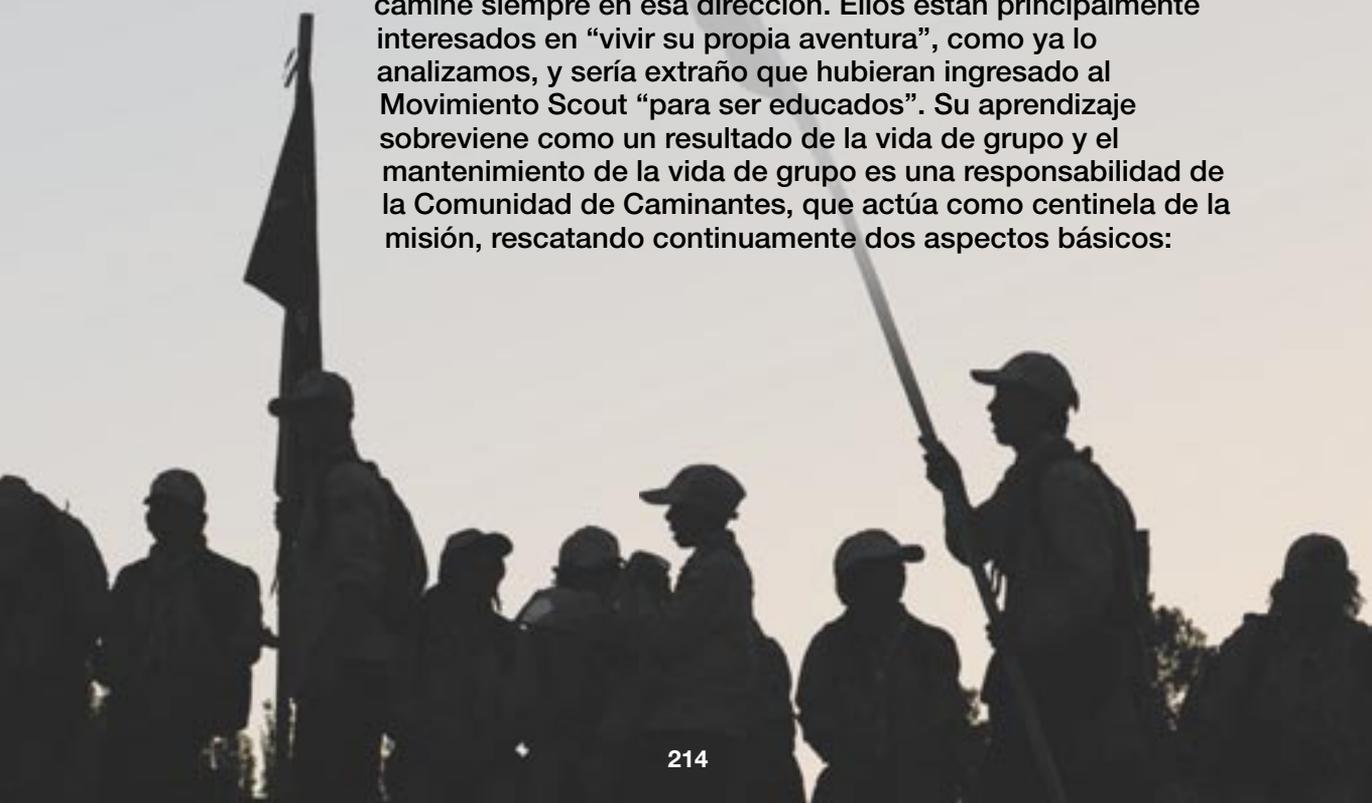
La misión, que constituye el “por qué”, equivale al propósito del Movimiento Scout, es común para todos los scouts del mundo y se expresa en el proyecto educativo de nuestra Asociación.

La 35ª Conferencia Scout Mundial, reunida en Durban, Sudáfrica, en julio de 1999, estableció que mediante un sistema de valores basado en principios espirituales, sociales y personales, que se expresan en la Ley y en la Promesa, nuestra misión 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.

¿Cuál es el rol de la Comunidad de Caminantes con relación a la misión?

La misión nos vincula y compromete a todos los que participamos en el Movimiento y a todas sus estructuras, sean locales, nacionales o mundiales. Pero la forma específica en que envuelve a los jóvenes de 14 a 18 años es a través de la Comunidad de Caminantes, la que es responsable de aplicar en forma completa y equilibrada todos los elementos del método, es decir, lograr que los jóvenes experimenten esa atmósfera que hemos llamado *vida de grupo*.

La misión también penetra a los equipos, pero no son los jóvenes los responsables de ser vigías de que el barco camine siempre en esa dirección. Ellos están principalmente interesados en “vivir su propia aventura”, como ya lo analizamos, y sería extraño que hubieran ingresado al Movimiento Scout “para ser educados”. Su aprendizaje sobreviene como un resultado de la vida de grupo y el mantenimiento de la vida de grupo es una responsabilidad de la Comunidad de Caminantes, que actúa como centinela de la misión, rescatando continuamente dos aspectos básicos:



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



La Comunidad de Caminantes está siempre en marcha hacia una visión compartida

La *visión*, que responde a la pregunta “¿hacia dónde vamos?”, es la imagen que la Comunidad de Caminantes tiene de su propio futuro. Normalmente la visión se concreta en uno o varios objetivos que a proposición de la Comunidad se consignan en el Plan Anual del Grupo Scout al cual ésta pertenece.

Constituyen una *visión* propuestas tales como “este año realizaremos al menos un gran proyecto en el cual participarán todos los equipos”, “a fines de año tendremos 4 equipos en nuestra Comunidad”, “acamparemos 20 noches bajo carpa y tendremos campamentos mejor preparados”, “nos integraremos en las actividades distritales y nacionales que ofrece la Asociación”, “la institución que nos patrocina nos considerará como su mejor programa educativo”, “este verano haremos el viaje que no pudimos hacer el año pasado”, “todos los equipos tendrán sus materiales completos”, “seremos la mejor Comunidad del Distrito”; y muchas otras como éstas, que dependerán del nivel de desarrollo de la Comunidad, de sus expectativas de futuro y de la capacidad de sus miembros para hacerlas realidad.

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



La Comunidad de Caminantes es el espacio en que los equipos interactúan



Cuando hablamos del equipo dijimos que éste interactúa con otros grupos similares. La Comunidad de Caminantes es el espacio en que tiene lugar esa interacción. Ella se produce de manera general y espontánea a través de todos los componentes de la vida de grupo, pero se acentúa en algunas situaciones específicas:

- En las *actividades variables comunes* para toda la Comunidad, ya sea porque los equipos han decidido realizar la misma actividad en paralelo o porque asumen tareas específicas dentro de una actividad que los involucra a todos. Las actividades comunes deben tener una frecuencia que no interfiera con las actividades de equipo, que son prioritarias.
- En los *proyectos*, en que los equipos asumen actividades diferentes dentro de un conjunto de actividades que conforman una iniciativa de mayor envergadura, o se recomponen en varios grupos de trabajo.
- En los *campamentos, juegos, fogatas, competencias y demás actividades fijas*, cuya preparación supone que los equipos asumen responsabilidades diferenciadas.
- En el *Comité de Comunidad*, donde se concilian los distintos intereses de los equipos, representados por sus Coordinadores.
- En el *Congreso de Comunidad*, donde todos los integrantes de los equipos ejercen su derecho a opinar y decidir.

Esta interacción permite que equipos y grupos de trabajo:

- Aprendan unos de otros.
- Aprecien su propio rendimiento y traten de superarse.
- Experimenten las ventajas de la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo.
- Asimilen la vida democrática, tomando decisiones, asumiendo las responsabilidades que resultan de esas decisiones y respetando la opinión de la mayoría.
- Ejerciten habilidades sociales en una especie de espacio virtual, con bordes limitados, donde se puede ensayar y cometer errores sin riesgos desproporcionados ni consecuencias irreversibles.



La Comunidad de Caminantes podría tener hasta 6 equipos y un máximo de 30 jóvenes

La experiencia ha demostrado que una Comunidad compuesta por 4 a 6 equipos constituye el número ideal para favorecer las posibilidades de interacción y aumentar el atractivo de las actividades comunes. En una Comunidad con 2 equipos la interacción se reduce al mínimo y las actividades comunes pierden atractivo. Con más de 6 equipos surgen dificultades de organización y se diluye el apoyo personalizado que los dirigentes pueden dar a los Coordinadores de Equipo, a los Responsables de grupos de trabajo y a los jóvenes cuyo crecimiento acompañan.

Tomando como base el tamaño recomendado para los equipos, un número de hasta 6 equipos oscilará alrededor de 30 jóvenes. En todo caso, estos números tienen carácter secundario, ya que lo esencial es que los equipos estén conformados por grupos de amigos, independientemente de su número.

No es conveniente recibir en la Comunidad más equipos que aquellos que puede atender el número de dirigentes capacitados de que se dispone. No son recomendables las Comunidades de Caminantes “gigantes”, que dan la sensación de capacidad de convocatoria y poder, pero en las que se pierde toda posibilidad de realizar un trabajo personalizado. Una vez que se cuenta con más de 6 equipos, y según sean las características del Grupo Scout, es probable que lo más adecuado sea constituir 2 Comunidades con 3 ó 4 equipos cada una. Es obvio que esto conduce a la necesidad de captar y capacitar a dirigentes en número suficiente para mantener una atención personalizada.



Jóvenes de 14 ó 15 a 17 ó 18 años, dependiendo de los ritmos individuales de crecimiento



La Comunidad de Caminantes agrupa equipos compuestos por jóvenes entre 14 ó 15 y 17 ó 18 años de edad, ciclo de desarrollo que corresponde a la adolescencia media, período con características propias que permiten diferenciarlo de otras etapas de la adolescencia.



Se trata de rangos genéricos y no de límites estrictos de edad, ya que cada joven tiene su propio ritmo de crecimiento según diversos factores que influyen en él o en ella. De ahí que el ingreso y la permanencia de un joven o de una joven en un equipo, como también su paso de una etapa de progresión a otra, dependerán más bien de su grado de desarrollo que de su edad, lo que será evaluado en cada caso por el propio joven con la ayuda de su equipo y del dirigente adulto que acompaña su crecimiento.

Esto significa que no por el hecho de cumplir 14 años un joven o una joven estará en condiciones de ingresar a un equipo. En todo caso, de ninguna manera debieran incorporarse jóvenes menores de 14 años, ya que el tipo de actividades y el método utilizado no les resultarían apropiados. También podrían ingresar después que cumplan 15 años, como es el caso de los jóvenes que muestran un ritmo de crecimiento más pausado.



Ingreso y egreso son generalmente “en equipo”

En cualquier caso, la madurez opera como un antecedente, pero el ingreso y permanencia dependen de la amistad y aceptación del equipo. Tanto es así que la sola posibilidad de que se constituya un equipo de Caminantes integrado por jóvenes que desean “ser equipo”, prevalece a nuestra evaluación de que algunos de ellos o ellas no estén del todo preparados para ingresar a la Comunidad de Caminantes. La sola *vida de grupo* en un equipo de jóvenes mayores, acelerará en algunos jóvenes aquellos procesos que nos parece que aún no han ocurrido.



De la misma manera, los jóvenes no egresan de su equipo el día que cumplen 17 ó 18 años, sino en el momento en que se consolidan inquietudes e intereses que encontrarán una respuesta más adecuada en la Rama Rover. Naturalmente los jóvenes emitirán signos de su deseo en ese sentido, los cuales hay que aprender a percibir oportunamente.

Más aún, y no obstante que se produzcan egresos individuales por muchas causas, lo habitual será que el paso a la Rama Rover transcurra como un paso de todo el equipo, aun cuando nuestra evaluación nos indique que no todos los o las jóvenes que lo integran están en condiciones de hacerlo. Esta circunstancia se deriva de la horizontalidad de los equipos propia de esta edad. Como la horizontalidad no es un dogma, bien pueden coexistir en un equipo jóvenes de 15 y 18 años, lo que conducirá inevitablemente a egresos individuales, pero en la generalidad de los casos los egresos serán “en equipo”. No se debe olvidar que todo “paso” individual a la Rama Rover obliga a dos procesos de *reconfiguración*, uno en el equipo de Caminantes que se deja y otro en el equipo Rover al cual se ingresa.



La Comunidad puede ser mixta u homogénea en cuanto a sexo

Vimos que en algunos casos los equipos y grupos de trabajo podrían ser homogéneos o mixtos en cuanto a sexo, dependiendo fundamentalmente de si el grupo de amigos que le daba origen era homogéneo o mixto.

La Comunidad de Caminantes también puede ser mixta, esto es, estar integrada por equipos de distinto sexo y/o mixtos, decisión que debiera depender del Comité de Comunidad y del Consejo del respectivo Grupo Scout, atendiendo a su historia, a sus opciones educativas y a las características culturales del medio en que se desenvuelve.

Al mantenerse una Comunidad mixta deben satisfacerse ciertos requerimientos básicos:

- Los equipos femeninos, masculinos y mixtos deben ser considerados en igualdad de condiciones ante los derechos y deberes, sin discriminaciones de ningún tipo.
- Debe procurarse que las actividades no refuercen los estereotipos culturales existentes en la sociedad, distinguiendo entre actividades propias de mujeres y otras reservadas para los hombres. El proceso de selección de actividades propuesto en el ciclo de programa es el mejor antídoto a esta tendencia, ya que ofrece a cada equipo la oportunidad de elegir con autonomía lo que quiere hacer.
- La Comunidad debe *educar en la diferencia*, rescatando y resaltando las diferentes posibilidades de ser hombre y ser mujer de modo distinto.
- La vida de grupo debe velar por el reconocimiento mutuo entre los sexos, respetando la naturaleza íntima de cada uno.
- La interacción entre los equipos y la distribución de tareas al interior de los grupos de trabajo debe promover la complementariedad entre los sexos.
- El Equipo de dirigentes debe ser mixto y es recomendable que el acompañamiento en el logro de los objetivos sea hecho por un dirigente del mismo sexo. Esto permite a los jóvenes observar y aprender la cooperación que puede existir en un equipo mixto de trabajo, a la vez que identificarse con modelos de conducta referidos a su propio sexo.



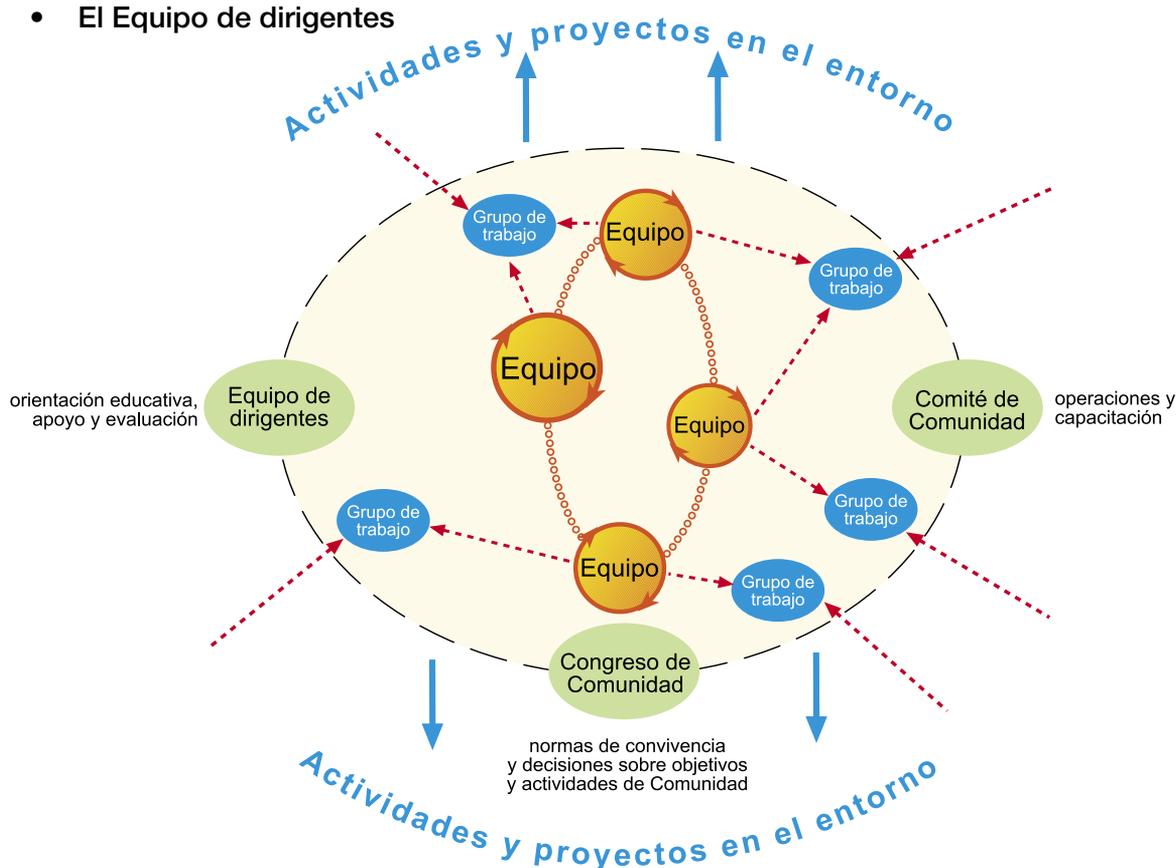
Estructura de la Comunidad de Caminantes



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

Estas instancias son parte de la Comunidad como organización de respaldo del sistema de equipos y no representan una estructura de mando ni tienen un orden jerárquico entre sí:

- El Congreso de Comunidad
- El Comité de Comunidad
- El Equipo de dirigentes



Como se muestra en el gráfico, estas instancias “orbitan” alrededor del sistema de equipos como un refuerzo no interfiriendo, cumpliendo cada una de ellas una función distinta.



El Congreso de Comunidad establece normas de convivencia y decide objetivos y actividades de Comunidad

El Congreso está integrado por todos los jóvenes de la Comunidad, quienes intervienen en él individualmente y no como representantes de sus equipos. Se reúne al menos dos veces en cada ciclo de programa o cuando se hace necesario. Lo preside el o la joven a quien se ha elegido con ese propósito al comienzo del Congreso. Los dirigentes participan en él sin votar.

Cada vez que en la Comunidad se deben establecer normas de funcionamiento o convivencia, éstas son determinadas por el Congreso. Como las normas afectan a todos, todos intervienen en su determinación. Ese es el principal aporte del Congreso al funcionamiento del sistema.

Adicionalmente analiza asuntos específicos que igualmente afectan a todos:

- Determina los objetivos anuales de la Comunidad, tal como se expresarán en el Plan de Grupo. Dicho de otra forma, fija la *visión*.
- Decide los proyectos y actividades de Comunidad que se realizarán en un ciclo de programa y aprueba el calendario de actividades una vez que éstas han sido organizadas por el Comité de Comunidad.

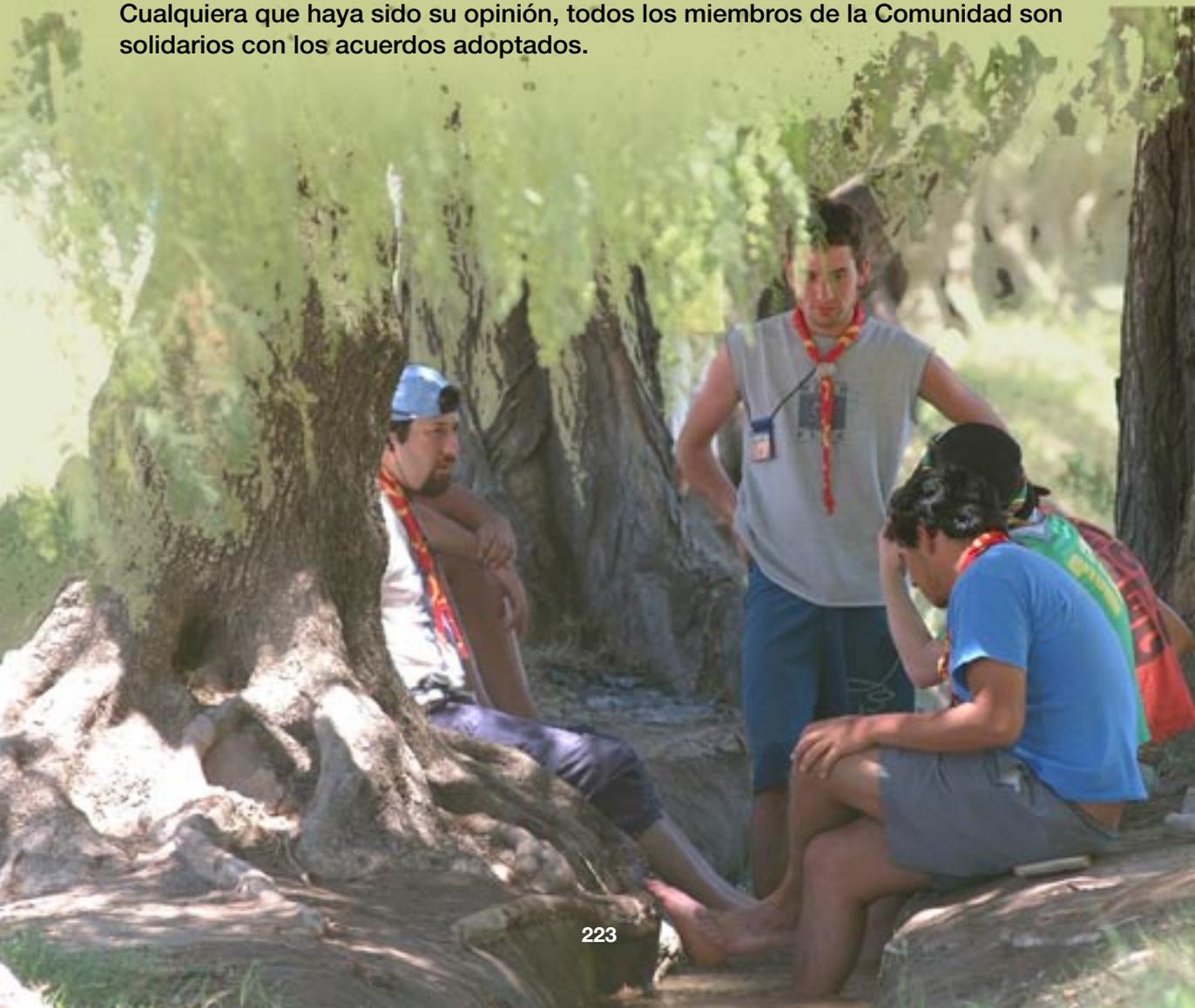




El Comité de Comunidad coordina las operaciones y capacita

El Comité de Comunidad está constituido por los Coordinadores de equipo, los Responsables de los grupos de trabajo y el Equipo de dirigentes. En caso de ausencia, tanto Coordinadores como Responsables pueden ser reemplazados por el Asistente, si se hubiese creado ese cargo, o por otro miembro del respectivo equipo o grupo de trabajo, a elección de los jóvenes. El Comité se reúne al menos una vez al mes. Lo coordina el Responsable de Comunidad, aunque como un ejercicio del liderazgo esta coordinación se puede delegar o rotar entre sus miembros, total o parcialmente.

El Comité cumple una doble función: a) es el organismo de gobierno que coordina las operaciones; y b) es instancia de aprendizaje para Coordinadores y Responsables. A través de sus líderes, todos los equipos y grupos intervienen en el proceso de toma de decisiones relativas a la acción común. Para que esta representación opere con efectividad, los equipos conocen con anticipación los temas que se discutirán en el Comité de Comunidad y emiten sus opiniones. Cualquiera que haya sido su opinión, todos los miembros de la Comunidad son solidarios con los acuerdos adoptados.



Como instancia que coordina las operaciones, el Comité se ocupa en general de todos los aspectos que dicen relación con la interacción entre los equipos, tales como las siguientes funciones críticas:

- Prepara el diagnóstico y el énfasis para cada ciclo de programa y preselecciona las actividades y proyectos comunes.
- Organiza en un calendario las actividades y proyectos comunes seleccionados por el Congreso y colabora en su diseño y preparación.
- Evalúa el programa de actividades realizado en cada ciclo y fija los criterios de evaluación de la progresión personal de los jóvenes.
- Entrega las insignias de progresión otorgadas por los dirigentes encargados del seguimiento.
- Obtiene y administra los recursos necesarios para la realización y financiamiento de las actividades comunes programadas.
- Apoya a los equipos y grupos de trabajo en su funcionamiento, en la integración de nuevos jóvenes y en la vinculación con redes externas; y supervisa los procesos de elección de Coordinadores y Responsables, salvo cuando estos últimos son designados.
- Desarrolla acciones de captación de nuevos equipos cuando fuere necesario.
- Decide, en consulta con el Consejo de Grupo cuando corresponde, la política en base a la cual los equipos y la Comunidad decidirán su carácter de mixtos, de acuerdo a las orientaciones que al respecto se dan en este capítulo.

Como instancia de aprendizaje sus funciones críticas son las siguientes:

- Reflexiona sobre la vivencia de la Ley y la Promesa en sus integrantes.
- Capacita a Coordinadores y Responsables para el desempeño de sus funciones. Este es un aspecto clave para el funcionamiento del sistema de equipos. Se debe recordar que los dirigentes actúan como mediadores educativos y casi siempre “a través” de Coordinadores y Responsables.
- Provee, por medio de sus miembros o de terceros, la capacitación específica y la información técnica que requieren ciertas actividades.
- Capta y orienta a los monitores externos para el apoyo de aquellas competencias por las cuales optan los jóvenes.
- Recibe a los nuevos miembros y organiza su período introductorio.
- Determina acciones de reconocimiento o corrección cuando fuere necesario o apropiado.



El Equipo de dirigentes entrega orientación educativa, apoya y evalúa

El Equipo de dirigentes está constituido por un adulto o joven adulto por cada equipo de jóvenes que integra la Comunidad de Caminantes. Uno de ellos desempeñará el cargo de *Responsable de Comunidad* y los otros serán *Asistentes de Comunidad*. El Equipo se reúne una vez a la semana y está coordinado por el Responsable de Comunidad. Los dirigentes, como equipo o individualmente, actúan en general como mediadores educativos, y como tales:

- Diseñan las condiciones en que actúa la Comunidad.
- Mantienen vigente la misión y promueven la visión.
- Velan por la aplicación de todos los elementos del método para que exista *vida de grupo*; crean condiciones para que funcionen los *campos de aprendizaje* en los pequeños grupos; y proponen el *énfasis educativo* al Comité de Comunidad.
- Motivan y generan compromisos.
- Preparan las reuniones de Comité y Congreso y nunca toman decisiones que les corresponden a esos organismos.
- Asumen individualmente la responsabilidad de evaluar la progresión de los integrantes de un equipo, en la forma en que se explica más adelante.
- Preparan sesiones informativas para padres sobre su papel con relación al trabajo en la Comunidad.

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



La captación de dirigentes

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

A veces no los encontramos porque los buscamos en un círculo muy reducido.

Te sugerimos ampliar la búsqueda a otros sectores:

- Amigos, compañeros y parientes de los miembros de tu Equipo de dirigentes, motivados por el testimonio de aquel o aquella de ustedes que lo vincula al Movimiento Scout.
- Antiguos dirigentes del Grupo Scout que desean retomar su actividad scout, previo un período formativo de actualización, para evitar que tiendan a hacer las cosas “como se hacían en su época”, lo cual no siempre puede ser bueno.
- Padres y parientes de los integrantes de la Comunidad, la mayoría de las veces entusiasmados por los resultados que observan en los jóvenes.
- Personas vinculadas a la institución que patrocina al Grupo Scout, a quienes les interesa que el Grupo tenga éxito para el bien de su propia institución.
- Profesores de distintas especialidades, psicopedagogos y otros profesionales de las escuelas de donde provienen los jóvenes de la Comunidad.
- Estudiantes universitarios, de enseñanza superior o técnica profesional, especialmente de aquellos estudios vinculados a la educación, los cuales están en una etapa de la vida en que, debidamente motivados, pueden dedicar un tiempo importante a tareas de servicio voluntario.
- Personas que trabajan en tareas no profesionales en organizaciones de desarrollo social o comunitario, en organizaciones no gubernamentales o en instituciones de servicio o beneficencia, y que por su ocupación son más sensibles a un trabajo de educación con jóvenes.

Para ser dirigente, una persona sólo necesita vocación para trabajar con adolescentes, aunque no haya sido scout.

El proceso de formación de la Asociación, la práctica de la función y el apoyo del Equipo de dirigentes, le permitirán lograr los conocimientos, la experiencia y el desarrollo personal necesarios para cumplir su tarea.

Identidad de la Comunidad de Caminantes



El nombre de los jóvenes

Originalmente Baden-Powell desarrolló el Movimiento sólo con la Rama Scout, luego incorporó la Rama Lobatos y con posterioridad editó *“Roverismo hacia el éxito”*, un libro de carácter general para los mayores de 17 años. Con el paso del tiempo las edades correspondientes a la Rama Scout se redujeron hasta los 14 ó 15 años y de ahí en adelante, hasta los 21 años, los jóvenes eran considerados Rovers. Posteriormente, numerosas asociaciones establecieron en este grupo de edades dos Ramas: al tramo superior, comprendido entre los 18 y los 21 años, le mantuvieron el nombre de Rovers y en el tramo inferior, entre los 15 y los 18 años, las modificaciones dieron origen a una gran variedad de nombres que se mantiene hasta ahora.

En esta Guía, y por decisión de las asociaciones de habla hispana y lusitana de la Región Interamericana de la OMMS, se ha optado por el nombre de Caminantes, aludiendo con ello al espíritu de búsqueda y opción que caracteriza a los jóvenes en este período de formación de su identidad personal.





El nombre de la Comunidad

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



La flor de lis

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



El uniforme

Los scouts usan un uniforme que los caracteriza ante la sociedad, el cual se ha ido simplificando con el tiempo. Nuestro actual uniforme, diseñado por la asociación, permite realizar las actividades con comodidad y evita que el vestuario sea motivo de diferencias entre los jóvenes. Para muchas de sus actividades no formales, algunas Comunidades acostumbran usar una camiseta simple con un distintivo. El uniforme permite representar en él algunos símbolos, como la flor de lis, la pañoleta o pañuelo y las insignias de Grupo, Asociación, Promesa, progresión, competencias y eventos.



La pañoleta o pañuelo

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





Las insignias

Las insignias que identifican al *Grupo Scout* al cual pertenece la Comunidad y a nuestra *Asociación*, demuestran que la Comunidad de Caminantes es parte de la comunidad local y de una organización de carácter nacional.

- La *insignia de Promesa* la llevan todos los Caminantes que han hecho o renovado su Promesa, esto es, que han asumido el compromiso de vivir de acuerdo a la Ley Scout.
- Las *insignias de progresión* indican la etapa que está desarrollando un joven en el cumplimiento de sus objetivos personales; y las insignias de competencias dan testimonio de las habilidades específicas que un joven o una joven han adquirido en la Comunidad.
- Las *insignias de eventos* se ubican en el uniforme temporalmente, mientras dura el evento respectivo y un cierto tiempo después.

Todos estos distintivos y el lugar en que se ponen en el uniforme han sido definidos por la Asociación y se pueden encontrar en el folleto respectivo. No es conveniente lucir en el uniforme más insignias que las indicadas. De lo contrario, se pierde su sentido y el resultado estético es dudoso.



El saludo

El saludo o seña se hace con la mano derecha, poniendo el dedo pulgar sobre el meñique y alzando los otros tres. Al mismo tiempo se flexa ligeramente el brazo hacia atrás y se ubica la mano a la altura del hombro, con la palma mirando hacia delante. En muchas Comunidades existen otras tradiciones, según la ocasión, sobre la forma de flexar el brazo y la manera de poner la mano. Es recomendable evitar cualquier forma que pudiera darle al saludo un aspecto marcial, como llevar la mano a un costado de la frente, en un gesto propio de los saludos militares.

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

Las primeras insignias que hizo confeccionar Baden-Powell eran bordadas en amarillo sobre fondo verde, por lo que estos dos colores comenzaron a ser reconocidos como los colores propios de los lobatos y de los scouts. En atención a que desde la época del fundador hay un consenso tácito internacional de reservar el color rojo para los Rovers, se ha tomado también un consenso similar para asignar a los Caminantes el color azul.

El azul, que la mayoría de las personas considera un color contemplativo, ha sido siempre símbolo de todo lo espiritual, poseedor de la transparencia del aire y del agua, del cristal y el diamante. Por ello es azul el color del firmamento. Zeus y Yahvé ponen sus pies sobre azul. El manto de Odín, el dios nortegermánico, es azul, como lo es el de María, la madre de Jesús. Vishnú, en el antiguo mito indio, lo mismo que Krishna, están coloreados de azul. Sin mayores pretensiones este color que en tantas culturas evoca lo superior, será para los Caminantes una motivación para *vivir su aventura* e ir siempre más adelante, *siempre más arriba* en la búsqueda de su identidad y su realización personal.

 **El Libro de Comunidad**

Aunque no se trata propiamente de un elemento simbólico, es recomendable que la Comunidad mantenga un libro simple de acuerdos, en el que se deje constancia de las decisiones tomadas por su Congreso y por su Comité. Junto con servir de testimonio de lo convenido, este libro servirá para recoger la historia de la Comunidad, lo que contribuye a mantener su identidad.

