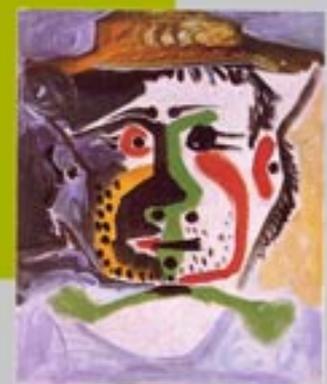
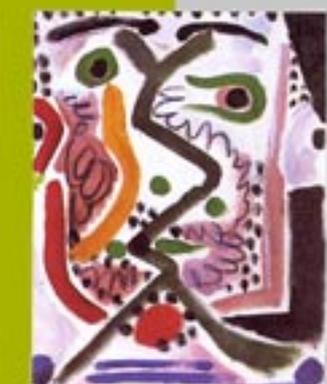
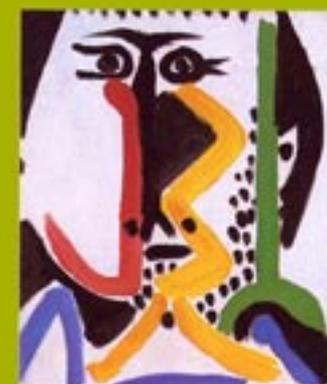
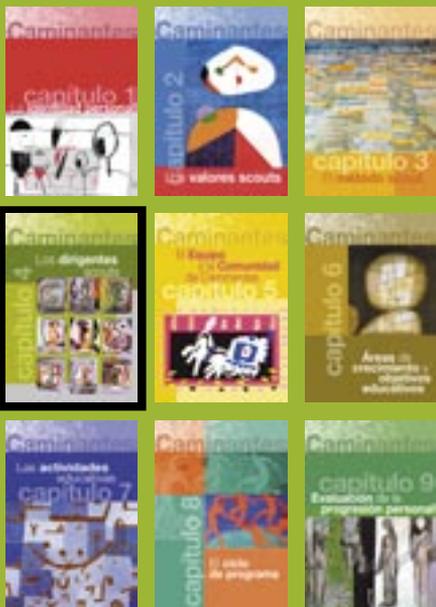


Caminantes

Los dirigentes scouts

capítulo 4





Capítulo 4

Los dirigentes scouts

El español **Pablo Picasso** (1881-1973) es uno de los pintores más revolucionarios e influyentes del último siglo. Representante del cubismo, utilizó sin embargo diversos estilos y pasó durante su larga carrera por diferentes épocas, entre ellas la época azul y la rosa. Su obra fascina, intriga y escandaliza, sin que el público conozca aún con certeza su verdadero valor.

En la serie de óleos **Cabeza de hombre** (1964), los recursos técnicos son reducidos a su mínima expresión y los cuadros parecen garabatos que cualquiera podría haber hecho. No obstante, reflejan un espíritu creador que se ha liberado de todos los imperativos de las normas técnicas tradicionales. Estos rostros nos permiten representar el proceso de desarrollo de los dirigentes y simbolizar, por medio de las distintas combinaciones de sus trazos básicos, los diferentes aspectos de la tarea de los líderes y su diversidad dentro de la unidad.



Contenido

Los líderes y el gobierno de la Comunidad

página 125

Los líderes y la educación de los jóvenes

página 135

Los líderes, los padres y la formación de redes

página 146

Los líderes y el gobierno de la Comunidad



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



Los dirigentes actúan como organizadores y educadores

Los líderes actúan indistintamente como *organizadores* y *educadores*. Actúan como *organizadores* cuando crean las condiciones estructurales que facilitan el proceso educativo. La planificación, la búsqueda de los recursos, la supervisión, la definición de estrategias, el estilo de dirección y en general todo lo que atañe al gobierno de la Comunidad, no son funciones propiamente educativas, pero influyen en el ambiente de la Comunidad y en el aprendizaje. Por otra parte, se desempeñan como *educadores* en la relación educativa directa con los jóvenes, ya sea orientando, acompañando o evaluando su proceso de formación.

La frontera entre unas tareas y otras no siempre es nítida, ya que al estar ambas orientadas a un fin educativo la mayoría de las veces se presentan vinculadas. Sin embargo, para efectos didácticos, agruparemos en una primera sección las funciones que mayormente se relacionan con el gobierno de la Comunidad, para luego referirnos a los requerimientos que se le piden a los líderes como educadores.





Para organizar una Comunidad basta personas de buena voluntad capacitadas apropiadamente

Para obtener líderes capaces de dirigir una Comunidad de Caminantes debemos superar nuestras perspectivas tradicionales sobre el liderazgo. Habitualmente imaginamos al dirigente scout como una persona especial que marca el rumbo, toma las decisiones cruciales, está en todas partes resolviendo problemas y arrastra detrás de sí a una masa de seguidores. Estos líderes que soñamos se basan en supuestos sobre la incapacidad de la gente, su falta de visión personal, su dificultad para aprender a resolver problemas por sí mismos, su ineptitud para manejar procesos de cambio.

Como es normal que en gran parte de nuestros recursos humanos no reconozcamos esos grandes líderes que soñamos, terminamos imponiendo a la acción de los dirigentes un grueso código de limitaciones y “reglamentaciones”, corriendo el riesgo de generar sólo “operadores de programa”, rutinarios y exentos de creatividad. Esto baja el nivel de los líderes que se interesan en ser dirigentes, aumenta su dependencia respecto de las “instrucciones” y reduce la relevancia y emoción del programa de actividades.

Para dirigir una Comunidad de Caminantes es suficiente contar con hombres y mujeres de buena voluntad, adultos y jóvenes adultos, psicológicamente maduros y moralmente rectos, con condiciones básicas para organizar un grupo y conscientes de que son responsables de una tarea educativa en beneficio de los jóvenes.

La clave no está en las condiciones excepcionales de las personas, sino en la formación que somos capaces de entregarles, en el adecuado equilibrio entre autonomía y supervisión que les ofrecemos para desarrollar su tarea y en el grado en que esa función les ayuda a ellos y ellas a crecer como personas.



La principal tarea organizativa consiste en “diseñar” la Comunidad



Para dirigir una Comunidad no existe un manual con casilleros, como el instructivo de una lavadora automática con programas preinstalados, que nos indica el botón que se debe apretar según el tipo de lavado que se necesita. Por el contrario, las técnicas de gestión suministradas a los dirigentes en su proceso de capacitación y el propio método scout son procedimientos útiles y principios inspiradores, que requieren ser comprendidos como una totalidad y luego adaptados e integrados en la vida cotidiana de una Comunidad de Caminantes, atendiendo a las circunstancias de su entorno y a las características de las personas que la conforman.

La esencia del diseño consiste en ver cómo las partes se articulan para desempeñarse como un todo en una realidad determinada. Es por naturaleza una actividad integradora, porque tiene por objeto que algo funcione bien en la práctica. Requiere de conocimiento, imaginación y libertad.

Un automóvil no estaría bien diseñado si a pesar de tener el mejor motor, la mejor transmisión y los mejores neumáticos, fuera imposible de conducir y controlar en carreteras mojadas. El diseño de una Comunidad tiene por objeto que el método scout funcione bien en carreteras mojadas... o con demasiadas curvas, o con tierra suelta, o con mucho tráfico.

Esa información “de terreno” sólo la tienen los dirigentes de “esa Comunidad”. De ahí que, conociendo bien el método y la forma en que opera, sean ellos los llamados a imaginar con libertad y a aplicarlo de acuerdo a la realidad a la cual se enfrentan. No hay dos realidades idénticas ni hay dos Comunidades iguales. No es posible esperar recetas ni fórmulas mágicas surgidas de quienes desconocen esa realidad. La más mágica de todas las fórmulas para organizar y dirigir una Comunidad es la que diseñarán y construirán sus propios dirigentes.

El diseño de una Comunidad comprende diversas tareas



Es imposible hacer una enumeración exhaustiva de las tareas de diseño, ya que la realidad presenta desafíos que cambian constantemente. Sólo se pueden poner algunos ejemplos que ayuden a comprender este primer papel de los líderes scouts como organizadores.

El diseño incluye, por ejemplo:

- **Los procesos de puesta en marcha e introducción de cambios.** En una Comunidad recién creada habrá que definir estrategias para capacitar dirigentes, captar jóvenes, relacionarse con el resto del Grupo Scout y la institución que patrocina, disponer de equipamiento mínimo y muchas otras. La misma aplicación de los componentes del método requerirá de una cierta organización. En un comienzo puede que no todos ellos operen plenamente, pero sí será importante que desde un principio funcione bien el sistema de equipos, creando una “cultura” que respete la autonomía de los pequeños grupos. En una Comunidad antigua y numerosa, donde tardíamente los dirigentes tomaron conciencia que siempre han funcionado como un gigantesco equipo, el sistema de los pequeños grupos deberá ser instalado progresivamente, ya que de no hacerlo así puede crearse un “shock” que amenace su estabilidad. Estas decisiones no están definidas en ningún reglamento, por lo que deben ser adoptadas según el plan que se diseñe.
- **Adaptar las expectativas a las condiciones sociales, económicas y culturales en que se actúa.** No es posible para una Comunidad que funciona en una escuela pública de una población marginal, disponer de locales al poco tiempo de instalada, no obstante que el local sea un elemento importante para la identidad del equipo. Habrá que “diseñar” la forma en que se conquista ese espacio, construir confianzas en la comunidad local y, mientras tanto, idear alternativas.
- **Mantener un nivel de relaciones que predisponga favorablemente al entorno.** Si se quiere, por ejemplo, contar con el apoyo de las autoridades de la escuela en que funciona la Comunidad, dirigentes y jóvenes deberán mantener hacia la escuela una actitud de colaboración que permita a sus autoridades percibir el significado e importancia de la Comunidad en su ambiente escolar.
- **Involucrar a los padres en tareas de búsqueda de recursos.** Contar con el apoyo de los padres en este campo permitirá que los dirigentes dispongan de mayor tiempo libre para tareas educativas.
- **Elaborar y afinar procesos de aprendizaje de los Coordinadores de Equipo, adaptados a su realidad, mediante los cuales éstos aprenden a abordar productivamente situaciones críticas.** De lo contrario, los dirigentes crearán desde un principio una relación dependiente, en que ellos hacen las tareas que los jóvenes deben hacer como parte de su proceso de aprendizaje.

El diseño es una función de los dirigentes que éstos no pueden descuidar. Las funciones de diseño están detrás de la escena y son poco visibles. Así como la forma en que hoy funciona una Comunidad es resultado de decisiones y tareas que se adoptaron o ejecutaron en el pasado, el diseño que hoy se haga demostrará sus beneficios sólo en el mediano plazo.

A quienes les interese el resultado inmediato hallarán poco atractivo en la serena y paciente labor del diseño. Pero el diseño es insustituible y recompensará a los que persistan en él. Y en el diseño hay que persistir, porque el diseño no es “ahora y para siempre”. Es una tarea continua, que obliga a repensar y rediseñar cada vez que las circunstancias lo hacen aconsejable.

En consecuencia, la primera función del Equipo de dirigentes es diseñar y ésta es una tarea permanente. Para diseñar bien se necesita:

- Tener un mínimo de creatividad para discurrir soluciones imaginativas a situaciones impensadas.
- Disponer de una formación básica sobre la manera de administrar la Comunidad.
- Comprender el método scout en su globalidad.
- Saber leer la realidad del entorno para adaptar con eficacia.
- Conocer las posibilidades de quienes forman parte de la Comunidad.



Los líderes scouts son guardianes de la misión

Al hablar de los valores scouts nos referimos a la misión del Movimiento. Los jóvenes son los principales destinatarios de esa misión, pero no se involucran en ella de una forma consciente, ya que no ingresan a la Comunidad con el deseo de que les ayuden a construir su personalidad. Ellos participan en el Movimiento porque les atrae vivir aventuras con su grupo de amigos. Como esa aventura se vive a través de la *vida de grupo*, la formación y el aprendizaje de los jóvenes, que es propiamente la misión del Movimiento, sobreviene como una consecuencia natural de esa vida de grupo.

Cuando analizamos los componentes del método dijimos también que la vida de grupo se logra mediante la aplicación de esos componentes como un todo, a lo que contribuye, de manera consciente o inconsciente, toda la Comunidad de Caminantes. Sin embargo, y si bien todos contribuyen, la responsabilidad de lograrla y mantenerla radica en los dirigentes, ya que en la estructura de la Comunidad, como veremos en el capítulo siguiente, es el Equipo de dirigentes el que asume la orientación educativa. Ningún otro organismo de la Comunidad podría ser responsable de esa tarea. Por eso decimos que los dirigentes son *guardianes de la misión*.

Ser guardián de la misión no consiste en predicarla, ni promoverla mediante letreros puestos en las paredes, ni pretender que los jóvenes la reciten. Eso sería aburrido y no produciría ningún tipo de aprendizaje. Velar por la misión significa velar porque se aplique plenamente el método, creando las condiciones que generan la vida de grupo.

Velar por la misión es también dar un testimonio sólido y continuo de ese propósito. No es posible imaginar un dirigente scout que crea que la Ley Scout es sólo aplicable a los jóvenes; o que imponga las actividades que él crea convenientes; o que reduzca la vida al aire libre a unos pocos paseos, ya que a él no le gusta acampar o no tiene tiempo para hacerlo.



Los líderes scouts administran la visión

Veremos más adelante que la *visión* -que se expresa en los objetivos anuales- es la imagen que la Comunidad de Caminantes tiene de su propio futuro. Cuando esta imagen es compartida se convierte en una fuerza de impresionante poder en el corazón de todos los miembros, creando un vínculo común y dando coherencia a todo lo que se hace.

La visión se difunde en una espiral reforzadora de comunicación y excitación. A medida que se habla de ella y más personas adhieren, la visión se hace más nítida y el entusiasmo aumenta. Los éxitos iniciales en el logro de la visión hacen crecer el entusiasmo. Pero el proceso visionario no opera sin frenos y también tiene factores limitativos:

- A medida que participa más gente o que cambian los dirigentes, más “futuros ideales” se agregan, se disipa el foco inicial y se pueden generar conflictos. Los dirigentes, los equipos y los grupos de trabajo se preguntan si la visión común no se puede modificar, si las visiones personales carecen de importancia o si los que no concuerdan deben cambiar de perspectiva.

Cerrarse a todas estas posibilidades frena el proceso de visión compartida, inaugura conflictos y las personas en vez de comprometerse sólo acatarán. Lo apropiado es indagar sobre las visiones diversas, darles espacio y permitir que la visión común se amplíe o profundice, “armonizando” la diversidad.

- La brecha que se empieza a percibir entre visión y realidad es otro factor limitativo. El Comité de Comunidad se empieza a desalentar ante la aparente dificultad en concretar la visión, lo que obliga a los líderes a reforzar las capacidades individuales para sostener su adhesión a la visión.
- También la visión puede morir cuando los dirigentes se sienten abrumados con la realidad del “día a día” y pierden de vista la visión, lo que obliga a otorgarle menos tiempo a los asuntos rutinarios y sostener más conversaciones sobre los proyectos futuros.

En cualquiera de estos casos, los dirigentes funcionan como “administradores” de la visión, esto es, cuidando que ella se intensifique y enfrentando a la vez los factores que la pudieran deteriorar. Si los dirigentes descuidan la visión, se corre el riesgo que los equipos y grupos de trabajo olviden sus conexiones recíprocas, comiencen los proselitismos a favor de puntos de vista personales o la acción adquiera un carácter rutinario o burocrático.

Para cumplir este papel de administradores de la visión, los dirigentes deben tener siempre presente la *historia de propósito*, esto es, la explicación general de por qué se hace lo que se hace, cómo la Comunidad necesita evolucionar y cómo esa evolución es parte de algo más grande, de una “historia más amplia”. Esto otorga profundidad a la visión y crea un horizonte donde sueños y metas personales destacan como hitos en una travesía más larga.

Además de los valores scouts, son componentes esenciales de la historia de propósito la trayectoria del Grupo Scout del cual la Comunidad es parte, los valores aportados por la institución que lo patrocina, el estilo de la comunidad en que actúa, las luchas y conquistas del pasado, las “leyendas” que se transmiten de unos a otros sobre los grandes momentos vividos por la Comunidad o el Grupo Scout y muchos otros hechos propios de su devenir. La historia de propósito sitúa la razón de lo que se hace dentro de un contexto y sostiene la estabilidad de la Comunidad.



Los líderes scouts motivan

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

Uno de los campos en que mejor se aplica la función motivadora de los dirigentes es en la promoción de actividades. Las actividades, ya sean de los pequeños grupos o de la Comunidad, son ideadas y propuestas por los jóvenes, pero a menudo los dirigentes deben despertar su imaginación, deslizar ideas, sugerir iniciativas, ayudar a mantener entusiasmo para que la actividad tenga atractivo, aventura y emoción. Y esta promoción hay que hacerla sin instalarse en la primera línea de acción, dejando libres los espacios que corresponden a los jóvenes y reapareciendo cuando es necesario. De poco le servirá a un dirigente conocer muy bien la psicología de la edad y el método scout, si no ha fortalecido sus habilidades para motivar actividades.

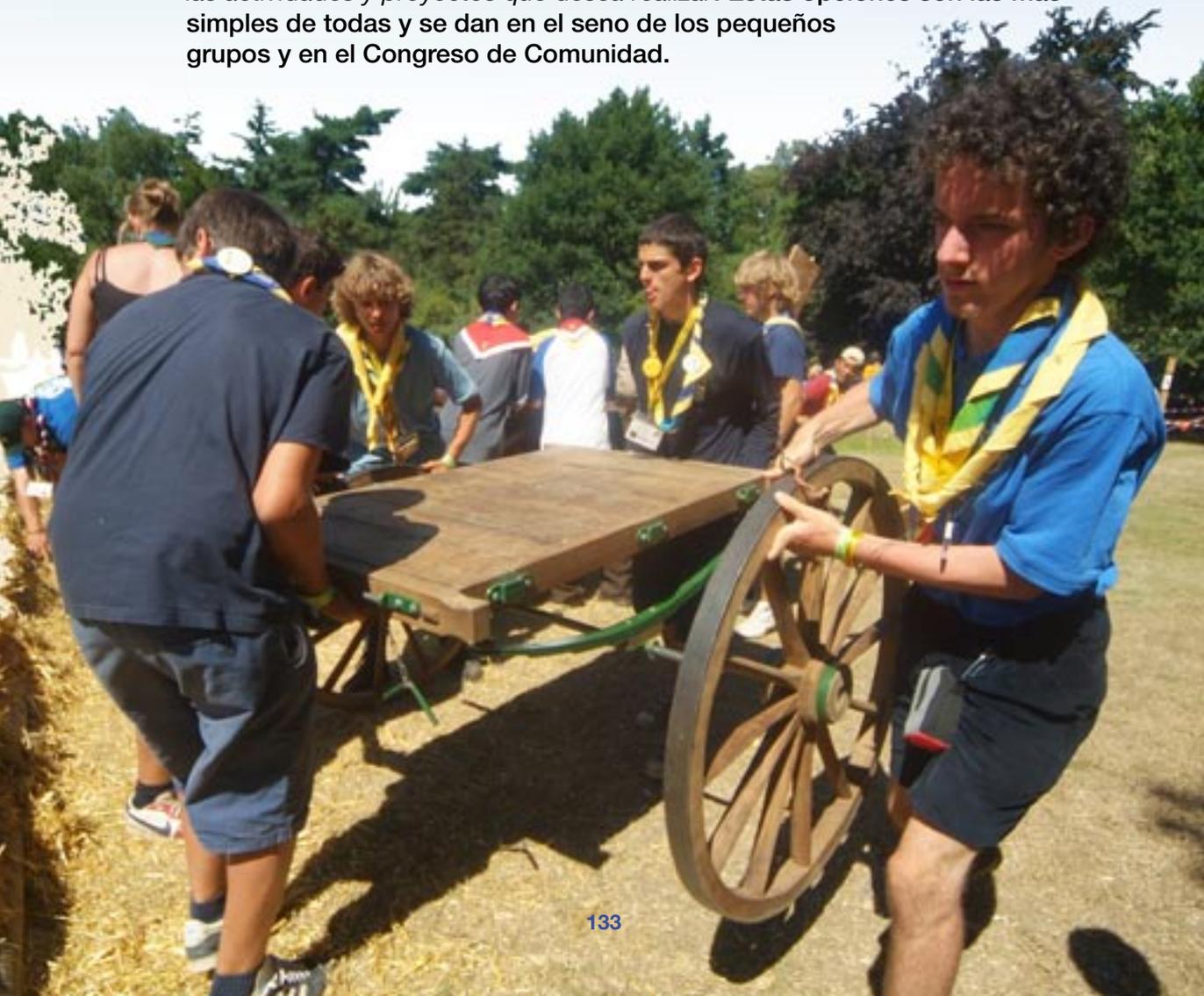
Para motivar hay que privilegiar las relaciones, ayudando sinceramente a los demás a comprender y a descubrir por sí mismos, dejando plena libertad de opción. El dirigente scout muestra, revela, invita, facilita que los otros descubran por sí mismos. Para que esta relación sea genuina debe estar exenta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



El líder scout genera compromisos

La motivación está en el primer nivel de acción de un dirigente hacia los jóvenes, pero si se limitara sólo a la motivación, su acción sería insuficiente. El objetivo de la motivación es que el joven y la joven aprendan a optar libremente. Las posibilidades de opción para los jóvenes en la Comunidad se dan en diferentes planos:

- Algunas opciones son de carácter objetivo y colectivo, como la *opción ante la visión compartida que la Comunidad tiene de su futuro*, por la cual el joven aporta su visión personal a la visión común que adoptará el Congreso de Comunidad.
- Otras opciones son subjetivas y personales, como *el momento en que renovará su Promesa*, lo que implicará un compromiso con la Ley Scout. Esta es una opción central dentro de su participación en el Movimiento. De este mismo tipo es la *opción por los objetivos educativos cuyo logro le permitirá crecer como persona*. En este aspecto el método scout propone a los jóvenes una serie de objetivos a lograr, que están basados en los valores scouts y cubren todas las áreas de su personalidad. Frente a esa propuesta el joven puede modificarla, reduciéndola o ampliándola, hasta que ella se ajuste a lo que él quiere lograr de sí mismo. Es una opción que se toma compartiendo con su equipo y con el dirigente encargado de su seguimiento. La analizaremos en detalle cuando hablemos de los objetivos educativos.
- También se enfrenta a opciones operacionales, como las que se refieren a *las actividades y proyectos que desea realizar*. Estas opciones son las más simples de todas y se dan en el seno de los pequeños grupos y en el Congreso de Comunidad.



Todo el método scout es una estimulación constante a que el joven y la joven ejerzan su capacidad de optar y tomar muchas otras decisiones, como el equipo en que ingresará, los grupos de trabajo de los que formará parte temporalmente, las elecciones de autoridades en su equipo, las tareas que asumirá en el desarrollo de una actividad y las competencias que procurará lograr.

Tomada una opción, el dirigente procura que los jóvenes trasciendan de la motivación al *compromiso*, tratando que incorporen en su vida las opciones que han tomado.

Para lograr ese compromiso, los dirigentes contribuyen a que el joven renueve constantemente el *sentido* de la opción que ha tomado. Un trabajo sin sentido no genera compromiso, a lo más acatamiento. Como Sísifo, a quien la mitología griega lo presenta condenado a empujar eternamente por la ladera de una colina una roca que caía de nuevo al llegar a la cima.

Hay que decir también que compromiso es una palabra recíproca, que alude a la instauración de una mutualidad en la relación. La etimología de la palabra, “juntos a favor de una misión”, se refiere precisamente a ese aspecto. El dirigente scout no es un comprometedor profesional que permanece aséptico ante el compromiso generado. Por el contrario, invitar a alguien a asumir un compromiso es también asumirlo uno mismo. El que compromete a otro asume el compromiso de ser testimonio de aquello que le da sentido al compromiso.

Si uno pide a otro que se adhiera a una visión, está asumiendo en ese mismo acto el compromiso propio con esa visión. Cuando se invita a los jóvenes a comprometerse en el logro de los objetivos educativos por los cuales han optado, se está tomando el compromiso de apoyarlos en su crecimiento. Cuando se pide responsabilidad con la tarea, se adquiere el compromiso de trabajar juntos por el logro de esa tarea. Compromiso de los jóvenes y testimonio de los dirigentes son una sola cosa.



Los líderes y la educación de los jóvenes



El dirigente scout es un educador

Este es el aspecto más conocido y evidente del papel que cumple un dirigente scout, pero no es el único ni se ejerce de manera aislada de los roles anteriores. El dirigente scout actúa como educador como culminación de su carácter de diseñador, guardián de la misión, administrador de una visión, motivador y generador de compromisos.

El aprendizaje se favorece en una Comunidad bien diseñada, lo que evita que la marcha se interrumpa a cada momento porque las cosas no se pensaron o no se hicieron bien. También el sentido de misión refuerza el clima educativo que produce la *vida de grupo*, esto es, la interacción entre todos los componentes del método scout.



Para que exista motivación de logro se necesita una visión compartida sobre el futuro que juntos se construye. Del mismo modo, el aprendizaje sólo es posible si los jóvenes están motivados y se comprometen con su proceso de crecimiento personal.

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



Educación y cambio se relacionan mediante la participación y la anticipación

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

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

La *anticipación*, por su parte, supone una perspectiva de futuro, una mirada adelantada de los acontecimientos que se avecinan, lo que se concreta colectivamente en una visión e individualmente en un conjunto de actividades orientado al logro de unos determinados objetivos personales.

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



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

La anticipación produce una tensión creativa entre realidad actual y futuro



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

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

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

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

Al crear en los jóvenes esta tensión creativa, el dirigente siembra en ellos la capacidad de acceder por sí mismos al futuro deseado. No tiene necesidad de empujarlos, apurarlos ni presionarlos hacia ese futuro, sólo acompañarlos. En este sentido el papel del dirigente scout es *trascender*, logrando que los jóvenes avancen producto de las condiciones creadas, pero gracias a sus propias fuerzas.



En la Comunidad se necesita un equipo multigeneracional de dirigentes

Para educar por anticipación y generar una tensión creativa entre realidad actual y futuro, el equipo de dirigentes no puede estar integrado únicamente por dirigentes de edades próximas a los jóvenes. Se necesita que entre ellos existan algunos adultos o jóvenes adultos con la suficiente experiencia de vida que les permita dar una “mirada adelantada” a lo que viene. Desde luego, el Responsable de Comunidad debe ser un adulto o joven adulto que haya superado la etapa de logro de su identidad.

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

Cualquiera sea su edad, los dirigentes deben poseer ciertas condiciones básicas que les permitan sustentar el desempeño de sus diferentes papeles, a las que nos referiremos a continuación.





Tener tiempo y comprometerse por un período determinado

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



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

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



Participar activamente en la comunidad

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

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



Tener voluntad de aprender y crecer como persona

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

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

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

Establecer relaciones empáticas



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

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

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

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



Conocer a los jóvenes

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





Saber apoyar a otra persona para que crezca

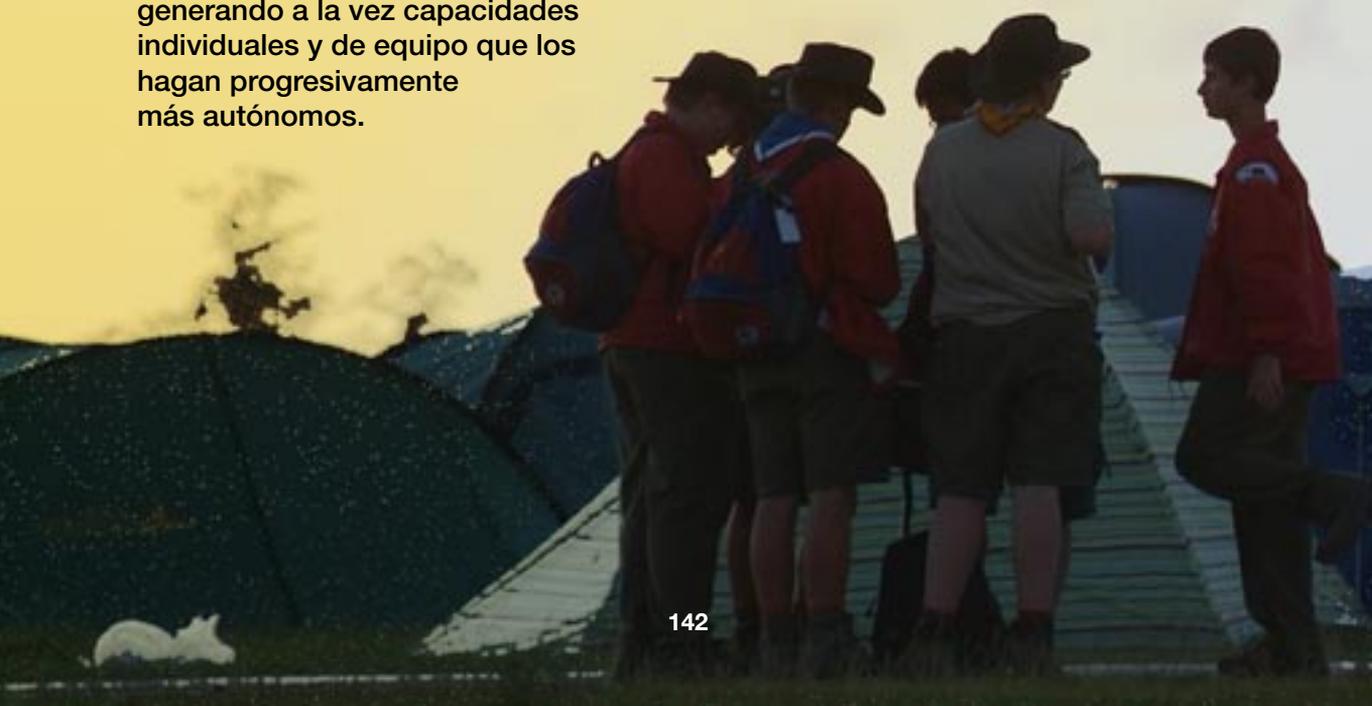
Como ocurre con todas las personas, las actividades que desarrollan los jóvenes producen en ellos experiencias personales. De un modo paulatino, secuencial y acumulativo, estas experiencias los conducen al logro de sus objetivos educativos. Pero este proceso no opera de manera automática ni inconsciente.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

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

Saber conducir y evaluar actividades



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



Hacer equipo



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

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

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



Percibir y controlar el riesgo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

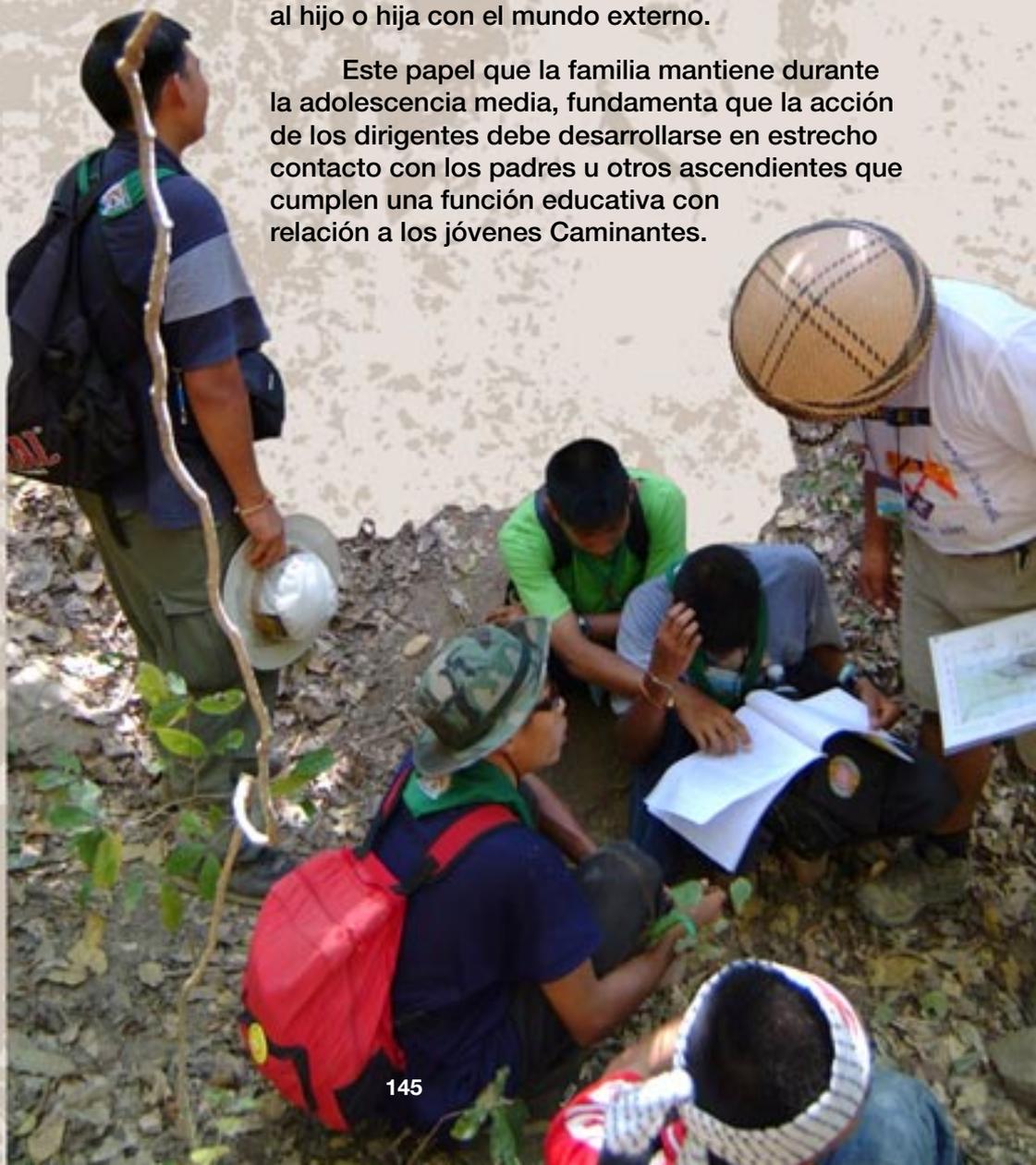
Trabajar en equipo con los padres



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

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

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





Los líderes, los padres y la formación de redes



Confiar en la acción conjunta con los padres



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

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

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

Validarse ante los padres como agentes educativos



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

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

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

Estrategias para padres

Amar y apoyar

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

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

Acompañar y observar

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

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

Orientar y fijar límites

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

Afloje el control pero no los deje totalmente sueltos.

Ser ejemplo

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

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

Los padres aún son importantes para los adolescentes.

Proveer y promover

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

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

(Basado en Harvard, Escuela de Salud Pública, Boston, USA, 2001, singularizado en página 415)

Incorporar a los padres en la vida de la Comunidad



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

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

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



Fortalecer la acción con una red de apoyo

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

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

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





Una red simple, que agrega valor al trabajo

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



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

¿Qué valor agrega una red tan simple como ésta?

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

Aunque simple, la red hay que mantenerla



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

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

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

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

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

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

Una red virtual ofrece ventajas



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

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

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

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



El espacio cibernético también presenta desventajas

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

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

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



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

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



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



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

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

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

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

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