capítulo 5

El papel de los dirigentes en la Manada

Como un hermano mayor

Como toda sociedad, la Manada cuenta con líderes que la dirigen y orientan hacia sus objetivos: este es el papel que le corresponde al Responsable de Manada y a los Asistentes.

Pero a diferencia de otras sociedades, la Manada es una *sociedad de jóvenes* que tiene *un fin educativo*, por lo que este papel es distinto al que desempeñan los dirigentes de una sociedad cualquiera que los adultos organizan.

Además esta sociedad es *una comunidad simpática que hace cosas entretenidas* y los niños ingresan a ella *para jugar y ser parte importante de esa comunidad.* El fin educativo de esa sociedad no forma parte de su motivación para ingresar. Por cierto que el fin educativo penetra a la Manada por todas sus partes, pero eso lo sabemos los adultos que la dirigimos. Los niños sólo juegan, y a través del juego organizado, casi sin darse cuenta, se educan espontáneamente y asumen valores para su vida.

Los niños no vienen a la Manada para aprender contenidos ni para que les califiquen su aprendizaje; para eso van a la escuela. No vienen para recibir un amor paterno ni ser acariciados maternalmente; para eso está su hogar. No vienen tampoco para cumplir los deberes religiosos de su fe; para eso van a la iglesia. No entran a la Manada para desarrollar destrezas físicas; para eso ingresan a una academia deportiva. Tampoco vienen para adquirir disciplina y aprender a acatar órdenes; para eso entran a una organización militar.

De ahí entonces que el papel de un dirigente de Manada 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.

Como los niños vienen a jugar -y como consecuencia del ambiente en que se juega, crecen como personas- sus dirigentes deben tener la doble capacidad de *saber jugar* con ellos a la vez que *contribuir de manera valiosa a su crecimiento*.

¿Quién mejor que un hermano mayor puede cumplir esa doble función?

Un hermano o hermana mayor juega 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.

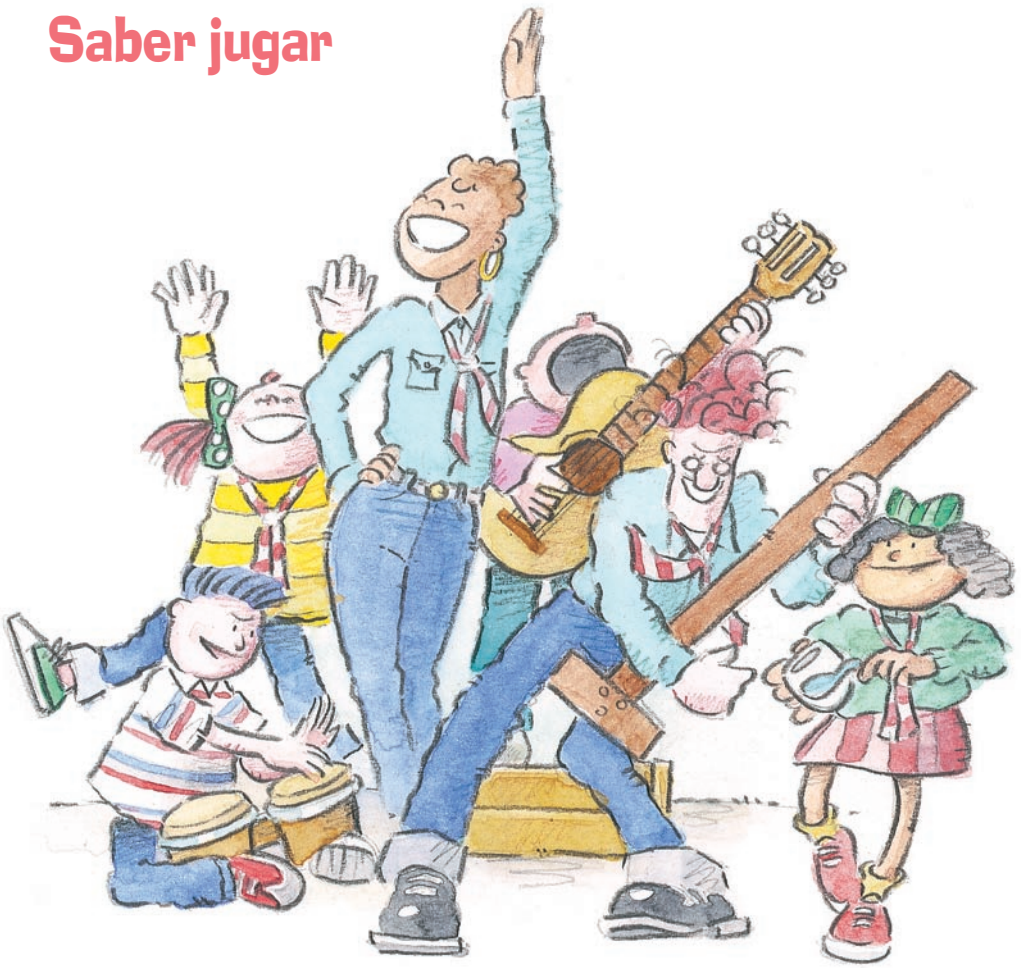
Conocer
a los niños

Es relativamente fácil ejercer como hermana o hermano mayor en el seno de una familia, donde uno sabe muy bien cómo son sus hermanos. Pero no es tan fácil cuando hay que hacerlo respecto de niñas y niños que provienen de ambientes y hogares diferentes.

De ahí que, como lo dijimos al iniciar esta Guía, tu primera tarea como dirigente es conocer bien a las niñas y a los niños con los cuales compartes en la Manada. Ese conocimiento debe comprender dos aspectos: por una parte, las características generales de los niños de 7 a 11 años; y por otra, la particular e irrepetible forma de ser de cada niño, la que no sólo depende de las características propias de la edad, sino que también de innumerables factores que provienen de su historia personal y del ambiente en que actúa.

Como también lo señalamos anteriormente, para conocer a los niños de manera personal hay que compartir constantemente con ellos, dentro y fuera de la Manada, observando el ambiente en que se mueven, siendo testigos de sus reacciones, escuchando sus frustraciones y esperanzas... como lo hace un hermano mayor.

Saber jugar



Hay pocas cosas más atractivas que jugar. Los niños juegan entre ellos y los adultos jugamos entre nosotros casi sin ningún aprendizaje previo.

Los adultos jugamos a nuestra manera de adultos. Para nosotros el juego es *hacer un alto* e ingresar en un espacio recreativo que nos permite reconstruirnos y volver *re-creados* a la tarea diaria y a sus obligaciones. Para los niños *no existe otro mundo que el juego* y el juego es su única manera de introducirse en la vida social y hacerse adultos.

Por eso cuando los adultos jugamos con los niños no se trata sólo de jugar, hay que *saber jugar*.

El dirigente que entra en el juego de los niños *se mantiene siempre adulto*, un adulto que es capaz de identificarse con ellos y disfrutar como ellos, pero que nunca se confunde con ellos y que metido dentro del juego les revela a los niños lo que a ellos solos les permanecería oculto.

Por eso, el dirigente:

Es un *enriquecedor* del juego, que lo lleva a sus máximas posibilidades, pero que también disminuye sus factores de riesgo, con prudencia en todo momento, sabiendo hasta dónde los niños pueden llegar y de qué peligros ellos no son conscientes; que hace al juego mucho más entretenido, que sabe *desaparecer* cuando no es necesario y que está listo para *reaparecer* en el momento oportuno.

Es un *animador* del juego que motiva y promueve, que empuja y alienta, que sostiene cuando las fuerzas flaquean, que despierta el deseo de superar desafíos, que crea el ambiente propicio para que el juego produzca todos sus efectos educativos y que motiva cada vez a ir un poco más lejos.

Y es también un *regulador* del juego, que está siempre presente ayudando a que se respeten sus reglas, recordando sus códigos, que sabe cuándo retroceder y cuándo acelerar; y que sabe promover y coordinar las capacidades de los niños para que seleccionen sus juegos y actividades, los organicen, los evalúen y los mejoren constantemente.

Gracias a dirigentes que no olvidan su papel de adultos, que *enriquecen*, *animan* y *regulan* el juego de los niños, el juego producirá sus máximas posibilidades educativas.

Tener una actitud educativa y ser responsables

Un hermano mayor -además de jugar con sus hermanos- está siempre disponible para escucharlos, orientarlos, corregirlos y protegerlos. Y lo hace de una manera natural y espontánea, sin haber tenido jamás aprendizaje previo de ningún tipo.

A los dirigentes scouts también se nos pide eso. Y se nos pide con anterioridad a cualquier calificación que después podamos adquirir para ejercer mejor nuestra tarea, ya que ningún aprendizaje posterior logrará sustituir nunca este llamado, esta disponibilidad inicial, este *primer impulso de servicio educativo hacia los niños*.

Hay que decir que el hermano mayor tiene con sus hermanos menores una ventaja respecto de los dirigentes en relación con los niños y niñas de la Manada: el hermano mayor lleva este impulso en la sangre.

No todas las personas, en cambio, tenemos esa disponibilidad hacia niñas y niños que no son nuestros hermanos ni tampoco nuestros hijos. De ahí que para ser dirigente de Manada -y en general, para ser un buen dirigente scout que se relaciona directamente con jóvenes- debemos preguntarnos con honestidad si tenemos, o somos capaces de obtener, esa actitud educativa propia del hermano mayor.

Y la relación del hermano mayor con sus hermanos tiene también otra ventaja respecto del dirigente en relación con los niños. Los errores o excesos que el hermano mayor pueda cometer producto de la espontaneidad de su función, siempre serán controlados por los padres y evaluados por la familia con cierta benevolencia, ya que serán vistos como fruto de su temperamento, de su exceso de cariño o celo, o del hecho de que también se encuentra en etapa de crecimiento y formación.

Pero con los dirigentes de la Manada no ocurrirá lo mismo. Nuestra actitud educativa no será evaluada por nuestras intenciones, sino por nuestros resultados y por la forma en que permanentemente nos relacionamos con los niños. Y con niñas y niños que no son familiares nuestros, hay que disminuir los errores al mínimo posible y nunca incurrir en excesos.

Más aún, los dirigentes debemos hacernos responsables no sólo desde el punto de vista educativo, sino también ante la ley de nuestro país. Los niños tienen derechos que deben ser respetados y este es el momento oportuno para recordar que las personas que violan esos derechos o actúan con negligencia, deben asumir la responsabilidad que corresponde por sus actos. De ahí que, entre otras exigencias, los miembros del equipo de dirigentes deben ser mayores de edad.

La actitud educativa y la responsabilidad a que nos referimos suponen:

- madurez y estabilidad emocional;
- honestidad a toda prueba;
- entusiasmo constante;
- paciencia sin límites;
- disposición permanente a escuchar;
- trato delicado y respetuoso;
- fuerte resistencia a la frustración, al fracaso, a la agresividad y a la tendencia al autoritarismo, estando dispuestos a recomenzar y reintentar una y otra vez.

La tarea educativa -incluso para educadores voluntarios de tiempo libre, como somos los dirigentes scouts- requiere esa actitud y ese nivel de responsabilidad.

Ser testimonio

Los dirigentes de Manada logran que los niños asimilen valores y actitudes más por su testimonio que por su palabra.

En el proceso de pensamiento y de acción de un niño no se produce una relación lógica entre escuchar, analizar y actuar; sino más bien una relación causal directa y espontánea entre observar e imitar. Un niño no se dice a sí mismo que las normas de que le hablan son razonables y que por lo tanto debe actuar de forma coherente con ellas. Más bien le gusta lo que observa y tiende a actuar de la misma forma. Especialmente lo que observa en aquellos a quienes admira y aprecia.

La imitación no es una forma de aprendizaje privativa de la infancia, ya que normalmente los adultos también tendemos a seguir a aquellas personas que encarnan en sus actos la forma en que piensan.

Ser un testimonio no es entonces muy difícil si actuamos honestamente y somos coherentes con las cosas que pensamos y decimos. Pero puede ser muy complicado lograrlo si sólo nos interesa "cuidar" nuestro comportamiento porque lobatos y lobeznas nos observan.

Lobatos y lobeznas te admirarán si ven en ti una persona moralmente recta y emocionalmente madura, cuya relación consigo misma, con el mundo, con la sociedad y con Dios, son un testimonio del proyecto educativo del Movimiento Scout. Por supuesto que no serán capaces de decirlo con estas mismas palabras, pero atentos a cada cosa que haces, intuirán en tus actos que esos valores viven en ti.

Aprender siempre

Cuando nos referimos al propósito del Movimiento, decimos que éste consiste en contribuir al *desarrollo integral* y a la *educación permanente* de los jóvenes. Y si eso vale para los jóvenes, mucho más es aplicable a los dirigentes, sobre todo si estamos llamados a ser un testimonio.

Afortunadamente nunca terminamos de aprender y en gran medida sólo depende de nosotros adquirir más conocimientos e intercambiar nuevas experiencias, siendo cada vez mejores.

Y esto no sólo es válido para nuestra vida sino también para nuestro papel de dirigentes, puesto que los conocimientos y experiencias que podamos adquirir tendrán una consecuencia directa sobre nuestro trabajo con los niños.

Hemos dicho que es necesario tener una *actitud educativa*, que se refleje en cómo somos, pero vemos ahora que eso no basta. Es necesario además desarrollar una *capacidad educativa*, que se demuestra en lo que sabemos y en lo bien que hacemos las cosas.

Esta capacidad se logra por nuestro crecimiento constante en todos los aspectos que forman nuestra vida, pero para nuestro trabajo en la Manada hay un mínimo necesario de conocimientos y habilidades que nos proporciona el sistema de formación de nuestra Asociación. Es necesario que participes en los cursos y módulos programados en tu Plan Personal de Formación y que mantengas un contacto constante con tu Asesor Personal.

Disponer de tiempo

Las reuniones de la Manada, tu formación personal, la preparación, desarrollo y evaluación de las actividades, los encuentros personales con los niños, te exigirán que dediques tiempo a tus obligaciones en la Manada.

Un tiempo generoso en cantidad y calidad. Si sólo la reunión semanal dura alrededor de 3 horas, deberás prever al menos otro tiempo similar, como promedio semanal, para dedicarlo a la Manada. Un tiempo tranquilo, sin apuros, para que rindas lo mejor de ti, sin estar pensando en otra cosa ni cumpliendo a medias.

Esto te exigirá disciplina personal, orden y capacidad para distribuir adecuadamente tu tiempo entre tus distintas obligaciones. No tomes compromisos que no puedas cumplir y llega siempre a la hora convenida.

Comprometerse por un período determinado

Tu compromiso con el cargo que ocupas en la Manada debe ser por un período previamente establecido, idealmente por 3 años. Así podrás contribuir a la continuidad del trabajo común, garantizar que se producirán resultados y observar mejor el crecimiento personal de aquellos niños cuyo desarrollo sigues y evalúas.

Una Manada no logrará estabilidad si su equipo de dirigentes no es estable. Y tú tampoco crecerás como persona y como dirigente si no asumes la tarea por un período que te permita crecer en el cargo y disfrutar haciéndolo cada vez mejor.

Saber comunicar lo que estamos haciendo

Para algunas personas el Movimiento Scout es un pasatiempo que entretiene a los niños, evitando que estén en otra parte haciendo cosas inconvenientes para ellos. Para otras es una manera de ordenarlos, muy útil para que "se disciplinen". Y no faltan quienes lo ven como un juego tolerable, pero un poco ingenuo.

Todas estas imágenes demuestran desconocer el carácter esencialmente educativo que tiene nuestro Movimiento. La Asociación está siempre atenta a cambiar estas imágenes y ha editado varias publicaciones dando a conocer lo que somos. Pero eso no será suficiente si los dirigentes, junto con hacer un trabajo efectivamente educativo, no sabemos explicar y mostrar ese carácter educativo.

Esto es muy importante porque esas imágenes influyen en el ambiente que te rodea y determinan la forma en que tu trabajo es valorado por las autoridades de la comunidad en que la Manada actúa. El director de la escuela, los profesores, las autoridades de la iglesia, los mismos padres, no dan a veces el apoyo que se necesita porque desconocen toda la profundidad que tiene el Movimiento.

Es necesario saber comunicar en nuestro ambiente lo que estamos haciendo. Un primer paso, insustituible, es hacerlo bien; pero otro igualmente necesario es que los demás sepan que lo hacemos bien.

Formar equipo

Dirigir la Manada no es misión de una sola persona, por muy activa y competente que sea. Es tarea para un equipo bien integrado y que distribuye equitativamente las responsabilidades entre sus miembros.

Si quiere desarrollar seriamente su trabajo, este equipo deberá estar integrado al menos por 1 dirigente cada 6 niños, todos adultos o jóvenes adultos mayores de 18 años, de uno y otro sexo.

Entre los miembros del equipo se distribuyen las distintas funciones generales de administración y organización. Cualquiera sea la tarea que les corresponda en ese campo, cada uno de ellos asumirá adicionalmente la responsabilidad de seguir y evaluar el crecimiento de un grupo máximo de 6 niños o niñas.

Uno de los dirigentes, hombre o mujer, cumple la función de Responsable de Manada; y los demás, la de Asistentes de Manada.

Funciones específicas de los miembros del equipo de dirigentes

No existe al interior de la Manada una diferenciación rígida de las funciones del equipo de dirigentes como un colectivo y las de cada uno de sus miembros según su cargo. Cada equipo, de acuerdo a su experiencia, a las características de sus integrantes y al estilo de animación de cada uno de ellos, debe distribuirse las tareas de una manera que le resulte cómoda.

Sólo para ayudar a esa distribución, y de acuerdo a lo dicho en este capítulo, todos los miembros del equipo de dirigentes de la Manada, cualquiera sea su cargo, debieran tener las siguientes funciones específicas:

Atender a las necesidades individuales de los niños, apoyar sus iniciativas y motivar su participación en las actividades.

Contribuir al buen funcionamiento de las seisenas, velar por la integración entre sus miembros, renovar a los seiseneros en cada ciclo de programa y efectuar los cambios periódicos que sean necesarios.

Colaborar en la elaboración, planificación, ejecución y evaluación de las actividades que se realicen en cada ciclo de programa.

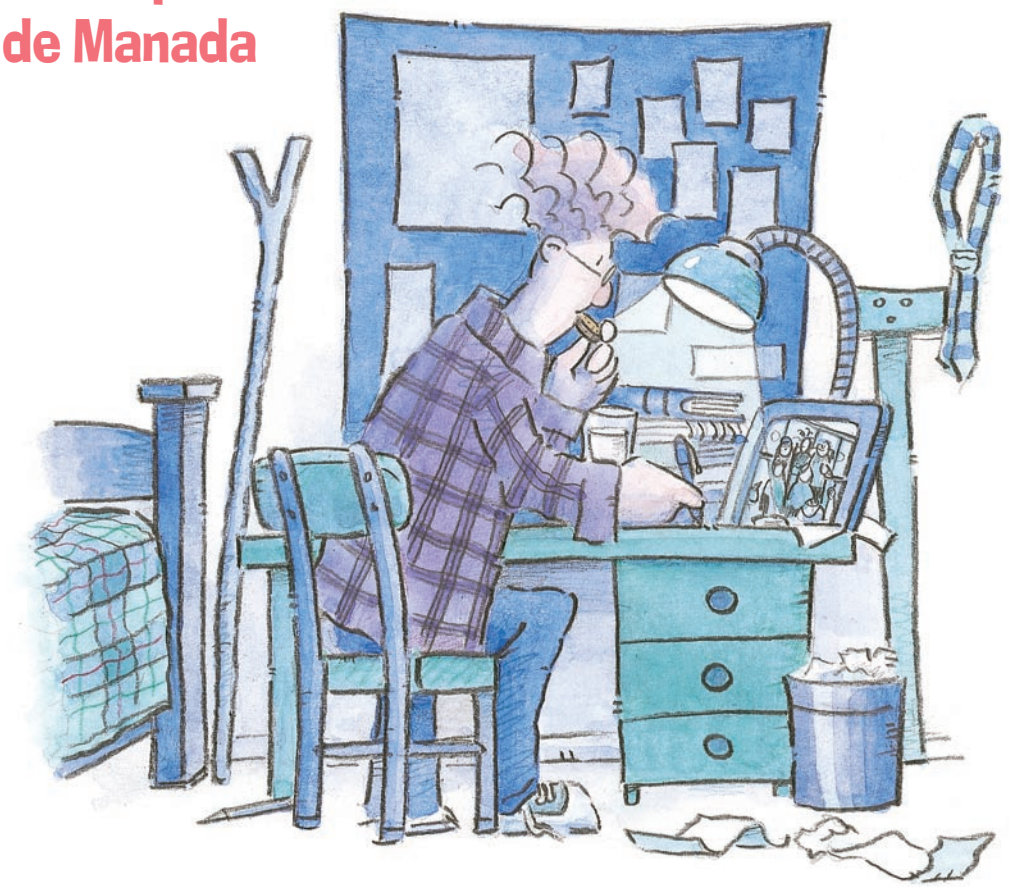
Colaborar en el seguimiento y evaluación de la progresión personal de los niños y asumir directamente estos procesos respecto de determinados integrantes de la Manada.

Mantener una relación fluida con los padres de los niños o niñas cuya progresión personal sigue y evalúa y, según los casos, con los profesores u otros adultos que intervienen en su educación.

Participar activa y regularmente en las reuniones de la Manada, del Grupo y en otras en que le corresponda.

Asumir y desempeñar responsablemente las tareas administrativas y de organización que haya convenido con el equipo de dirigentes.

El Responsable de Manada



Adicionalmente a las funciones anteriores, el Responsable de Manada, en su calidad de conductor del equipo de dirigentes, cumple diferentes tareas, como las siguientes:

- Organizar y dirigir las reuniones de la Manada, sin perjuicio de las funciones que se entreguen a otros dirigentes.
- Conducir el proceso de planificación de las actividades a través del ciclo de programa.
- Coordinar las tareas que los dirigentes cumplen en el seguimiento de la progresión personal de niños y niñas.
- Estimular y supervisar la formación personal de los dirigentes del equipo, directamente o a través de los Asesores Personales de Formación de cada uno de ellos.
- Relacionar el trabajo de la Manada con las otras Unidades del Grupo Scout.