

capítulo **4**

Sistema



de equipos

La Manada, una sociedad de jóvenes

Ya hemos visto cómo la *vida de grupo* en la Manada se refuerza con un *fondo motivador* -la historia del Pueblo Libre- que junto a otros elementos le sirve de *marco simbólico*.

Ahora debemos agregar que, dentro de ese marco, la vida de grupo se desarrolla como una sociedad concreta, formada por los niños, niñas y dirigentes que integran la Manada.

Como toda sociedad, ésta tiene también una determinada estructura, un sistema de organización y unos códigos internos de conducta por los cuales se rige.

Lo que la diferencia de otras sociedades que podamos conocer es que se trata de una *sociedad de jóvenes* que funciona en base a un *sistema de equipos*, donde las niñas y los niños que la forman establecen relaciones profundas y duraderas con otros niños de su misma edad, comparten sus intereses e inquietudes, persiguen los mismos objetivos, buscan soluciones comunes, intercambian experiencias, descubren la realidad y juntos crecen física y espiritualmente.

En resumen, esta sociedad es una *escuela de educación activa*, que integra a la vida de todos los días la asimilación de valores, el aprendizaje de la convivencia y la experiencia de hacer bien las cosas.

¿Quiénes forman esta sociedad?

La Manada debiera estar integrada por alrededor de 24 niñas y niños entre 7 y 11 años y 4 dirigentes, los que se encuentran al menos una vez a la semana, aproximadamente durante tres horas.

Estos números no han sido puestos sin pensar, por lo que nos detendremos en ellos con más detalle.

7 a 11 años, la Infancia Intermedia

Respecto de las edades límites, el análisis de las características de niños y jóvenes permite distinguir en su crecimiento ciertos *ciclos de desarrollo* y como ya se dijo en el primer capítulo, los niños entre 7 y 11 años tienen características comunes que permiten diferenciarlos del período anterior y del siguiente.

Es el ciclo de desarrollo que llamamos *Infancia Intermedia*, en cuyo interior podemos además distinguir dos *rangos de edad*: *Infancia Media*, de 7 a 9 años; e *Infancia Tardía*, de 9 a 11 años.

En ningún caso se trata de límites estrictos, ya que cada niño tiene su propio ritmo de crecimiento según diversos factores que influyen en él. De ahí que el ingreso y la permanencia de un niño o niña en la Manada, como también su paso de una etapa de progresión a otra, dependerán más bien de su grado de desarrollo que de su edad, lo que será evaluado en cada caso por los dirigentes.

Esto significa que los niños no ingresan a la Manada el día que cumplen 7 años. Tal vez pocos meses antes, especialmente en el caso de las niñas, pero de ninguna manera debieran incorporarse niños de 5 ó 6 años, ya que el tipo de actividades y el método utilizado no les son aplicables.

También es posible que algunos niños estén preparados para ingresar sólo un poco después que cumplan 7 años, como es el caso de los niños que muestran un ritmo de crecimiento más pausado.

De la misma manera, los lobatos y lobeznas no egresan de la Manada el día que cumplen 11 años. Muchos lo harán un tiempo antes, especialmente las niñas, quienes iniciarán su pubertad cerca de los 10 años y comenzarán a demostrar otras inquietudes e intereses, los que encontrarán una respuesta más apropiada en la Rama siguiente.

Esto significa que la permanencia en la Manada es totalmente *personal* y que no es posible producir egresos colectivos sin correr el riesgo de anticipar o retrasar el momento propicio para la partida de cada niño.



Este *egreso personalizado* es difícil de aplicar en algunas Manadas que funcionan en las escuelas, especialmente en aquellas que para cambiar de Rama acostumbran o deben adecuarse al sistema de niveles o grados de la educación formal, produciendo un egreso colectivo de todos los lobatos y lobeznas que concluyen un mismo nivel. Una forma de compensar los efectos de estos egresos colectivos, consiste en la introducción de cortos programas individuales que se aplican en la Manada para aquellos niños que debieran haber partido antes; o en la Unidad siguiente, para aquellos que llegaron anticipadamente.

¿Por qué 24 lobatos y lobeznas?



La experiencia ha demostrado que entre 18 y 24 lobatos y lobeznas es el número ideal de integrantes de una Manada. Un número inferior a 18 implica menores posibilidades de intercambio y de organización de actividades colectivas que sean atractivas. Un número mayor de 24 dificultará la organización y disminuirá la atención que debe dársele a cada niño en particular.

No es conveniente recibir en la Manada más niños que aquellos que puede atender el número de dirigentes capacitados de que se dispone.

Igualmente, debemos prevenir contra la tendencia a crear Manadas "gigantes", en las que se pierde toda posibilidad de realizar un trabajo personalizado. Si se cuenta con dirigentes suficientes, y según sean las características del Grupo Scout, es probable que resulte más adecuado formar dos o más Manadas de tamaño mediano.

Sugerencias para completar el número de integrantes de la Manada



Visita las escuelas cercanas y con el permiso y apoyo de sus autoridades invita a los niños a participar.



Visita las organizaciones de tu comunidad: centros comunitarios, grupos vecinales, clubes deportivos, empresas, iglesias. Invita a los adultos que en ellas participan a acercarse con sus hijos al Grupo Scout.



Apoya estas presentaciones con material escrito atractivo y breve, el cual puede ser proporcionado por la Asociación o elaborado especialmente por el equipo de dirigentes.



Prepara una exposición itinerante sobre las actividades que realiza la Manada y manténla durante algunos días en las escuelas y organizaciones antes mencionadas.



Distribuye material escrito de promoción casa por casa y promueve que lobatos y lobeznas lo entreguen a sus amigos y parientes.



Organiza un día especial en que lobatos y lobeznas invitan a la reunión de Manada a un amigo o amiga que no forma parte de ella. Varios invitados volverán y se integrarán permanentemente.

El equipo de dirigentes

Para dirigir una Manada es aconsejable la presencia de un responsable adulto o joven adulto cada 6 niños, es decir, para una Manada de 24 niños se necesitan al menos 4 dirigentes: uno de ellos ocupará el cargo de *Responsable de Unidad* y los otros tres serán *Asistentes*.

Sin perjuicio de las diferentes funciones individuales y colectivas que tendrán los dirigentes, cada uno de ellos debe asumir la responsabilidad de seguir y evaluar la progresión de 6 niños como máximo. Más adelante volveremos sobre este tema.

Es conveniente que en el equipo de dirigentes haya hombres y mujeres, pues

esto permite a niños y niñas observar modelos conductuales de su mismo sexo, a la vez que aprender de sus dirigentes la forma respetuosa y espontánea en que trabaja, sirve y vive su amistad un grupo de adultos y jóvenes adultos de ambos sexos.

Los dirigentes pueden desarrollar perfectamente su función manteniendo sus nombres verdaderos, lo que contribuirá al ambiente de un juego real, sin necesidad de asumir un nombre simbólico en relación con los personajes de la manada de Seeonee o de "El Libro de las Tierras Vírgenes".



Uno de los grandes problemas de todas las Manadas es encontrar un número suficiente de dirigentes idóneos.

A veces no los encontramos porque los buscamos en un círculo muy reducido. Te sugerimos ampliar la búsqueda a otros sectores:

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



Por supuesto que ninguna de estas personas necesita haber sido scout previamente. El proceso de formación de la Asociación, la práctica entusiasta de la función, y el apoyo constante del Responsable de Unidad y del equipo de dirigentes, le darán los conocimientos y vivencias que necesita para ser un buen dirigente.

Las seisenas y la organización de la Manada

Para la organización de los niños y el mejor funcionamiento de la Manada, los dirigentes la dividen en grupos llamados *seisenas*, que como su nombre lo indica, están integradas por 6 lobatos y lobeznas.

Las seisenas son grupos que facilitan la organización y desde el punto de vista educativo no llegan a ser "comunidades de vida", como en la Rama Scout lo son las *patrullas* o en las Mayores los *equipos*, por lo que las actividades se realizan más frecuentemente a nivel de Manada que en los pequeños grupos.

En todo caso, en el sistema educativo scout -basado en pequeños grupos- seisenas, patrullas y equipos, siempre constituyen un núcleo educativo, pero su autonomía y la intensidad de su vida interna se incrementan a medida que los niños o los jóvenes crecen y necesitan más independencia. A la inversa, la Unidad que acoge a los pequeños grupos en las distintas Ramas, disminuye su presencia educativa a medida que aumenta la del respectivo pequeño grupo.

Participación transitoria en seisenas estables

La participación de un lobato o de una lobezna en una seisena es esencialmente transitoria, ya que sus integrantes cambian periódicamente; pero las seisenas son estables y se identifican de manera permanente con los colores de los pelajes de los lobos. De ahí que en una Manada puedan existir seisenas de lobos blancos, grises, pardos y negros.

Los cambios de los lobatos y de las lobeznas de una seisena a otra no se producen todos los días o cada vez que lo deseamos. Es recomendable que las seisenas permanezcan sin alteraciones durante un *ciclo de programa*; que los cambios de integrantes coincidan con el cambio de ciclo; y que obedezcan a la necesidad de mantener un equilibrio en el grupo, al deseo de generar vínculos entre determinados niños o a los requerimientos de las actividades programadas para ese ciclo.

No obstante, los grupos en que la Manada se divida para efectuar actividades durante un ciclo de programa, pueden ser las seisenas o cualquier otro grupo formado de acuerdo a las exigencias de la actividad de que se trate, ya sea por intereses particulares, por afinidad o simplemente por azar.

Cada vez que en la Manada se forman o reagrupan seisenas, es conveniente considerar algunas situaciones que se pueden presentar:

Es posible que los miembros de aquellas seisenas que han sido "exitosas" tengan más dificultad en reconocer las ventajas de rearmar las seisenas cada cierto tiempo. Si se desarrollan actividades variadas que presentan desafíos en diferentes campos y si las actividades no sólo se practican por seisenas, se disminuye la frecuencia de seisenas "campeonas", que por razones de competitividad no desean reagruparse.

Es preciso prestar especial atención a los nuevos integrantes de la Manada que se incorporan a una seisena, los que deben tener una acogida lo más grata posible. En un principio el recién ingresado puede formar parte de diferentes seisenas sucesivamente, hasta su permanencia en aquella en que se produjo una mejor integración.

Los cambios en las seisenas se realizan de común acuerdo con los niños o, al menos, de manera fundamentada. En ningún caso deben ser arbitrarios o crear situaciones que inhiban la participación de los niños.

Si al cierre de cada ciclo de programa se producen regularmente cambios, los niños se habituarán a entenderlos como parte natural del sistema de trabajo.

Las seisenas

pueden ser mixtas o no

Entre 7 y 11 años no existe ninguna razón educativa que impida que niñas y niños trabajen permanentemente juntos en una misma seisena, como tampoco existen objeciones a que trabajen por separado. En otras palabras, la alternativa no compromete ninguna cuestión de carácter fundamental.

De ahí que las seisenas no necesariamente deben estar separadas por el sexo de sus integrantes ni tampoco obligadamente deben ser mixtas. Ello dependerá de muchos factores, tales como la formación y experiencia de los dirigentes, la tradición de la Manada, el ambiente sociocultural en que actúa, las orientaciones de la Asociación y otros.

El factor que más debiera ser tomado en cuenta es el deseo de los niños. De ahí que la mejor decisión a este respecto, con un poco de ayuda objetiva e imparcial de los dirigentes, la tomarán los propios lobatos y lobeznas.

Seiseneros y Seiseneras y el ejercicio del liderazgo infantil

Cada seisena es dirigida por un seisenero o seisenera elegidos directamente por sus compañeros sin intervención de los



dirigentes. Dado el carácter de pequeña organización operacional que tiene la seisena, el seisenero tendrá más o menos atribuciones según lo estimen necesario los dirigentes, de acuerdo a las necesidades de la Manada y a las posibilidades que el niño tenga de ejercer una responsabilidad.

La permanencia de los niños en este cargo será equivalente a la duración de un ciclo de programa. De esta manera, en un año normal -en que se desarrollan de 2 a 4 ciclos de programa- se sucederán varios seiseneros en cada seisena; y como lo mismo ocurrirá todos los años, cada niño o niña tendrá la posibilidad, durante su permanencia en la Manada, de ejercitarse en el liderazgo de una seisena al menos en dos oportunidades.

Por este motivo la elección al interior de una seisena deberá estar circunscrita a aquellos niños o niñas que no hayan ocupado el cargo con anterioridad; y si todos han desempeñado esta función, a aquellos que lo han hecho sólo una vez.

Este sistema, que considera tanto el ejercicio democrático como la igualdad de oportunidades de liderazgo para todos, implica que los dirigentes deben preparar a los niños para ejercer estas funciones, especialmente a aquellos que aún no han desarrollado capacidades de conducción, a los tímidos, a los más nuevos y a otros que en razón de diferentes circunstancias pudieran sentirse presionados para ejercer esta tarea, evitando así algunas consecuencias no deseadas, tales como angustia, temor, disminución de la autoimagen, frustración, aislamiento e incluso marginación de la Manada.

Hemos dicho que, a diferencia de lo que ocurre en la Rama Scout, las seisenas no llegan a ser comunidades de vida, por lo que carecen de consejos internos, sus integrantes cambian cada cierto tiempo, no tienen una estructura de cargos, no llevan un libro, no tienen tótem y varias otras diferencias.

¿Para qué sirven entonces las seisenas?

Para comprender mejor su papel, a continuación se indican algunas de las actividades que se realizan en base a las seisenas:



Los juegos y actividades variables de corta duración, ya que por su brevedad no requieren la creación de equipos especiales.



La realización de algunas actividades fijas: formaciones, ceremonias, diario mural, mantención periódica del Libro de Caza, cuidado del tótem de Manada durante un tiempo, otras similares.



El análisis de la propuesta de actividades recibida de los dirigentes, la preparación de la propuesta que los niños hacen a su vez a la Manada y la selección de actividades mediante los juegos democráticos.



La evaluación de las actividades, aunque no siempre se hayan desarrollado por seisenas.



La evaluación de la progresión personal de los compañeros de la seisena, que tiene lugar al final de un ciclo de programa.



La ejecución de las tareas rutinarias: avisos, aseo, preparación y ordenamiento de materiales, otras.



La reducción del riesgo y el incremento de las condiciones de seguridad, especialmente en actividades al aire libre: organización del transporte, conteo previo al acceso y descenso de buses y trenes, supervisión del baño recreativo, grupos para excursiones y paseos, organización de los sectores de alojamiento, otros.



Las atribuciones de los seiseneros varían según las actividades antes mencionadas y de acuerdo a la experiencia del niño o niña que ejerce temporalmente la función. En la mayoría de las actividades anteriores, la seisena siempre estará acompañada de un dirigente.

Una instancia formal de toma de decisiones: el Consejo de la Roca



Tal como la manada de Seeonee, que congregaba a todos los lobos en torno a la roca del Consejo, nuestra Manada también reúne a sus miembros en un organismo máximo, que siguiendo la tradición del Pueblo Libre, se llama Consejo de la Roca. En él participan los dirigentes y todos los lobatos y lobeznas, hayan hecho o no su Promesa.

Tres aspectos diferencian las reuniones del Consejo de la Roca de cualquier otra reunión de la Manada:



Se realizan como máximo una vez al mes

Es conveniente que lobatos y lobeznas comprendan que hay reuniones que son más especiales que otras, ya que en ellas se adoptan decisiones que no se discuten todos los días y que significan cambios permanentes para el futuro.

Por ese motivo las reuniones del Consejo se distancian unas de otras con al menos un mes de diferencia. El ideal es hacer dos reuniones de Consejo durante un ciclo de programa, esto es, aproximadamente cada 45 días.



En ellas se tratan sólo determinados asuntos

En el Consejo de la Roca sólo se deciden asuntos que son muy especiales para sus miembros o muy importantes para la vida de la Manada, tales como:



recepción de nuevos integrantes;



despedida de lobatos y lobeznas que parten a otra Unidad o de dirigentes que dejan la Manada o se reubican en otras funciones;



aprobación del calendario de actividades de un ciclo de programa;



evaluación del programa durante un ciclo; y



otros asuntos importantes o especiales que puedan surgir.

En ningún caso se analizan temas organizativos o de rutina, ya que ellos se discuten en las reuniones habituales de Manada que normalmente se efectúan muy brevemente todas las semanas, al comienzo o término de las actividades.

Como se puede apreciar, no toda reunión de la Manada es un Consejo de la Roca.



Se celebran con cierta formalidad

Las formalidades de las reuniones del Consejo de la Roca son las siguientes:



Se convocan con una semana de anticipación, indicando previamente los temas que se van a conversar.



Los miembros de la Manada acuden a ellas vistiendo su uniforme.



Se realizan en un lugar especial, y si eso no es posible, en el mismo local, pero ambientado para la ocasión.



Un cierto ritual marcará claramente el inicio y el término de la reunión: el himno de la Manada, el Gran Clamor, una reflexión especial.



No obstante estas formalidades, las reuniones deben ser sencillas, dinámicas y durar entre 20 y 30 minutos; los dirigentes deben limitar sus intervenciones al mínimo necesario; todos los niños deben tener la oportunidad de dar brevemente su opinión si lo desean y todas las opiniones deben ser escuchadas con respeto.

En el Consejo de la Roca

se experimenta la vida democrática

Estas reuniones ofrecen a los niños una oportunidad de aprendizaje de varios aspectos de la vida democrática, tales como:



Hay asuntos cuya importancia determina que deben ser analizados con la participación de todos;



los niños deben valorar con calma las opiniones que dan y aprender a hacerse responsables de ellas, para lo cual necesitan conocer con anticipación los temas que se discutirán;



todos participan en la decisión de los asuntos que los afectan, pero al mismo tiempo son solidarios con los acuerdos adoptados entre todos, cualquiera que haya sido su opinión.

Es frecuente que en una Manada con cierta antigüedad, lobatos y lobeznas demuestren interés en intervenir en las reuniones del Consejo de la Roca, pero este interés podría disminuir en las Manadas de reciente creación o respecto de integrantes nuevos. La misma inhibición se puede producir si las reuniones son muy formales o muy largas, lo que se debe evitar.

Para fomentar la participación, los dirigentes pueden sugerir que los niños discutan previamente los temas que están incluidos en la agenda, por seises o por grupos de 2 ó 3, y que designen a uno de ellos para que presente sus conclusiones en el Consejo. Esto fomentará el debate y permitirá que los niños adquieran el hábito de expresar su opinión.

El Consejo de la Roca es el único “consejo” que existe en la Manada

Además del Consejo de la Roca no es necesario crear otros organismos en la Manada, como a veces se acostumbra. Si la Manada tiene otros "consejos", se corre el riesgo de distraer demasiado tiempo en el método de trabajo, es decir, en *la forma en que hacemos las cosas*, en vez de ocuparlo con mejores resultados en el programa de actividades, es decir, en *las cosas que hacemos*.

No hay que olvidar que los niños vienen a la Manada a jugar y a ser parte importante de un grupo simpático que hace cosas entretenidas e interesantes. El grupo deja de ser simpático si las pocas horas semanales de que se dispone se ocupan en reuniones, no dejando tiempo para actividades atractivas.

Mucho menos recomendable es crear organismos al interior de las seises, ya que ello no es apropiado a su grado de autonomía y a las características de su vida interna, como se ha explicado anteriormente. Esto no impide que los niños se reúnan, ya sea por seises o por pequeños grupos formados según las actividades, durante la reunión habitual de Manada o en otros momentos, pero se trata de reuniones breves, ágiles, que se montan y desmontan según las necesidades y que carecen de estructuración y frecuencia preestablecida.

La inexistencia de otros organismos tampoco afecta a las reuniones y encuentros frecuentes que deben realizar los dirigentes para preparar o evaluar su trabajo, antes y después de las reuniones habituales de la Manada. Pero estas reuniones no constituyen una "estructura" de la Manada.



En síntesis, las reuniones se hacen de acuerdo a las exigencias del programa de actividades y no porque una estructuración preestablecida determine que "hay que hacerlas"; y las reuniones no constituyen "consejos", salvo el Consejo de la Roca.