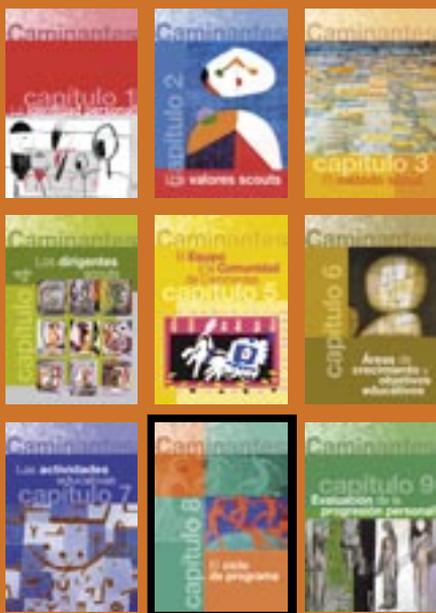


# Camionantes



## capítulo 8

El ciclo  
de programa



## Capítulo 8

# El ciclo de programa

La concepción de la figura que tenía el pintor francés **Henri Matisse** (1869–1954), se consideraba en una época como una caricatura de la tradición clásica, mientras que hoy se la ve como un “acontecimiento” decisivo en la historia de la escultura moderna.

En **La Danza** (1910) el pintor se distancia radicalmente de esa tradición clásica, si bien conserva de ella el motivo y la pose. Su intención es alargar las formas y componerlas de manera que el movimiento en libertad pueda ser captado desde todos los ángulos. Brazos y piernas que se entrelazan como elementos dinámicos de una trama, nos permiten representar la forma armónica en que se entretajan los distintos pasos del ciclo de programa.



## Contenido

### Conceptos generales

página 343

### Diagnóstico de la Comunidad

página 350

### Propuesta y selección de actividades y proyectos

página 357

### Organización y preparación de actividades y proyectos

página 362

### Desarrollo y evaluación de actividades y proyectos

página 371



# Conceptos generales



**El ciclo de programa es el proceso que articula todo lo que pasa en la Comunidad**

El ciclo de programa es un proceso durante el cual, a través de fases sucesivas y continuas, se preparan, desarrollan y evalúan actividades, proyectos y competencias individuales, al mismo tiempo que se analiza la forma en que se aplica el método scout y se observa y reconoce el crecimiento personal de los jóvenes.

Entre vida de grupo y ciclo de programa existe una estrecha relación: mientras la *vida de grupo* es el clima educativo que resulta de todo lo que acontece en la Comunidad, el *ciclo de programa* es el proceso por el cual se organiza y desarrolla todo lo que acontece.

El ciclo de programa es útil como instrumento de planificación participativa, pero es más que eso. Es el proceso ininterrumpido en base al cual se desarrolla el programa, ya que permite diagnosticar el estado actual de los equipos y de la Comunidad; diseñar, ejecutar y evaluar un programa fundado en ese diagnóstico; y evaluar la forma en que gracias a ese programa los jóvenes progresan en el logro de sus objetivos personales de crecimiento. Y todo ocurre siendo los jóvenes los actores principales.

## El ciclo de programa tiene 4 fases sucesivas



Las fases de un ciclo están articuladas unas con otras, de manera que cada una de ellas continúa a la anterior y se prolonga en la siguiente. La fase 4 ocupa el mayor tiempo disponible de un ciclo y las otras no implican una interrupción en el desarrollo de las actividades para dedicarse exclusivamente a “planificar”. Ellas se desarrollan como una actividad más, en una secuencia que representa *un continuo* ligado a todo lo que está pasando en la Comunidad.



## Durante un año se realizan dos o tres ciclos

La duración del ciclo de programa es variable, pudiendo comprender de 4 a 6 meses, por lo que en un año se desarrollan dos o tres ciclos como máximo. Sin embargo, es el Comité de Comunidad el que determina la duración de cada ciclo de acuerdo a su experiencia, a la realidad de la Comunidad y al tipo de actividades seleccionadas por los jóvenes, siendo este último factor el que más influye en su duración.

La duración prevista inicialmente puede ser alterada durante su transcurso, lo que depende de la flexibilidad del ciclo: uno que contiene muchas actividades de corta o mediana duración es más flexible que otro que contiene pocas actividades y proyectos pero de larga duración.

En cualquier caso, es recomendable que el ciclo no dure menos del mínimo sugerido, ya que:

- La ejecución entrelazada de actividades de equipo y actividades y proyectos comunes, realizados por grupos de trabajo o la propia Comunidad, demanda tiempo para organizarse y para que todos estos tipos de actividades se armonicen y se ejecuten con fluidez.
- Normalmente cada ciclo no contiene más de un proyecto, o dos si son breves. Dependiendo de las actividades que incorpore y de las competencias que requiera, un proyecto necesita tiempo para desarrollarse con efectividad. En todo caso, debe considerarse que un proyecto de mayor envergadura puede prolongarse más allá de un ciclo.
- La apreciación sobre si los jóvenes han logrado o no las conductas contenidas en los objetivos demanda tiempo, ya que en esa evaluación intervienen varios actores.

También es aconsejable que no se prolongue más allá del máximo sugerido, ya que:

- Actividades y proyectos muy extensos, que requieran un ciclo muy largo, no se avienen con las necesidades propias de la *difusión de identidad*, proceso que debe posibilitar a los jóvenes experiencias sucesivas en diferentes campos.
- Los jóvenes necesitan motivación constante para avanzar en su progresión: actividades variadas, proyectos diversos, conocimiento de nuevos ambientes, estímulos sucesivos por la entrega de sellos de reconocimiento e insignias de progresión.



## El ciclo de programa es un instrumento educativo que convierte en sistema la consulta a los jóvenes



El ciclo de programa no sólo es un proceso para organizar y desarrollar el programa. Es también un instrumento educativo que permite practicar el tipo de aprendizaje postulado por el método scout. Por su intermedio los jóvenes:

- Aprenden a tener una opinión, a expresarla y a tomar decisiones que concuerdan con esa opinión.
- Ejercitan mecanismos de participación que consideran su opinión y que también les enseñan a respetar y valorar la opinión ajena.
- Adquieren destrezas para elaborar, presentar y defender un proyecto.
- Desarrollan capacidades de organización y negociación.

Las distintas fases de un ciclo de programa -especialmente las tres primeras, que habitualmente ocupan igual número de semanas- articulan distintos momentos e instancias de la Comunidad que permiten a los jóvenes participar y ejercitar la vida democrática.

Puede que en un principio los distintos “pasos” que tienen las fases parezcan una tarea compleja respecto de aquello que algunas Comunidades de Caminantes realizan habitualmente, pero la dificultad es aparente y bien vale la pena intentar comprobarlo, porque el resultado es la participación efectiva de los jóvenes.

Baden-Powell decía que “el sistema de equipos permite a los scouts comprender gradualmente que tienen considerable capacidad de decisión sobre lo que hace su Unidad Scout (su Comunidad, tratándose de Caminantes). Este sistema es el que permite que todo el Movimiento Scout sea un esfuerzo genuinamente cooperativo”. (*Orientaciones para la tarea del dirigente scout*, 1919).

Para que haya “cooperación genuina” hay que tomarse un cierto tiempo. Tiempo para ver lo que está pasando, escuchar a todos y buscar la manera de hacerlo mejor.

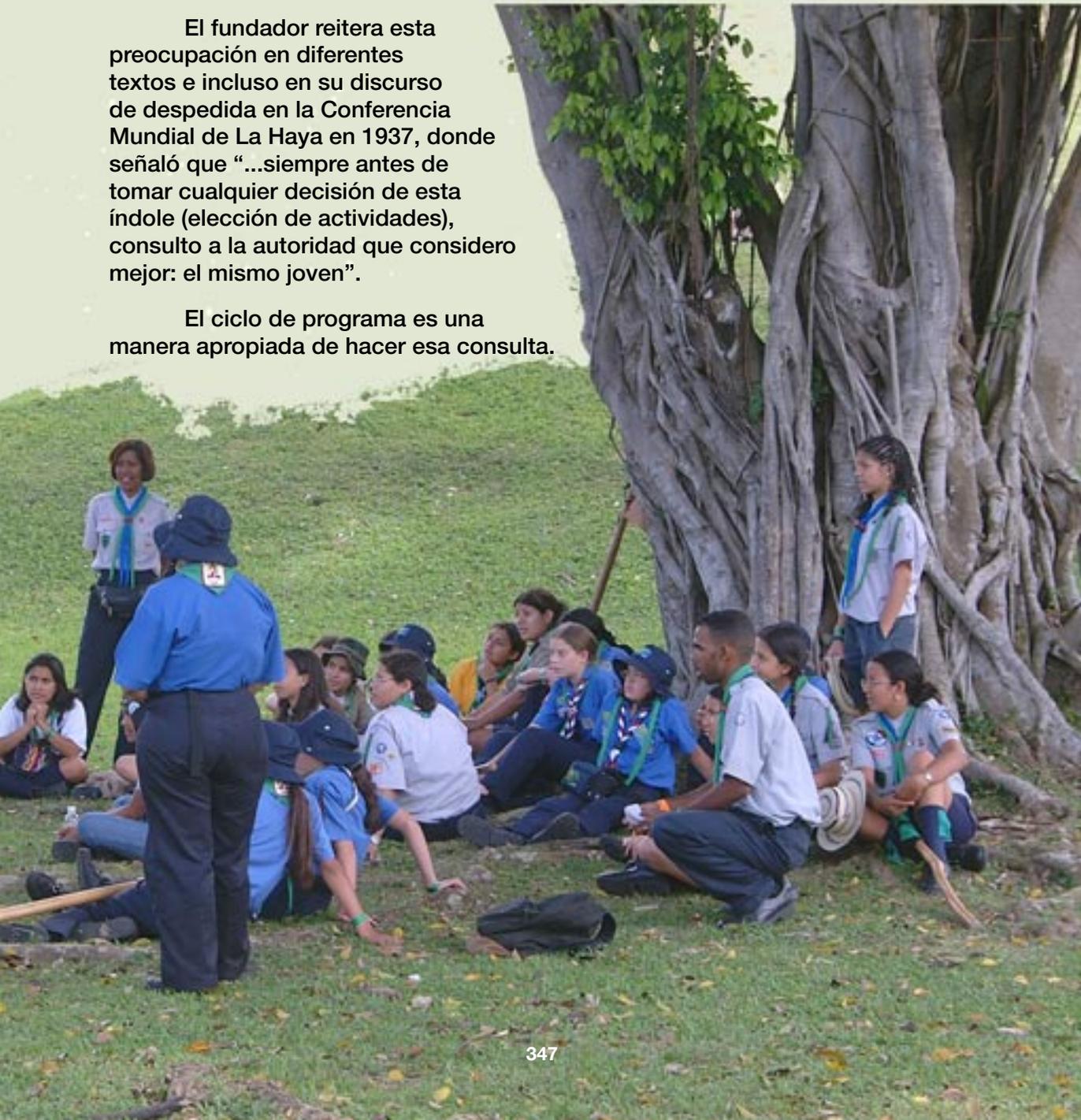


En el mismo libro citado anteriormente, Baden-Powell recomendaba: “Cuando un dirigente scout se encuentra en la oscuridad con respecto a su conocimiento de la preferencia o carácter de los jóvenes, puede hacerse bastante luz sabiendo escuchar. Oyendo, podrá descubrir lo más profundo del carácter de cada joven y percatarse de la manera en que más pueda interesársele”.

El ciclo de programa es un eficiente mecanismo para escuchar y para que los jóvenes aprendan a incorporar esa actitud en su modo de ser. Escuchando aparecen nuevas ideas y cuando no hay nuevas ideas se corre el riesgo de “imponer a los scouts actividades que a uno le parece que les han de agradar” (Baden-Powell, obra citada).

El fundador reitera esta preocupación en diferentes textos e incluso en su discurso de despedida en la Conferencia Mundial de La Haya en 1937, donde señaló que “...siempre antes de tomar cualquier decisión de esta índole (elección de actividades), consulto a la autoridad que considero mejor: el mismo joven”.

El ciclo de programa es una manera apropiada de hacer esa consulta.



# Desarrollo de un ciclo de programa

## Resumen

### 1 Diagnóstico de la Comunidad

#### Consejos de Equipo

- Hacen un diagnóstico de su equipo y de la Comunidad
- Avanzan ideas de posibles actividades de equipo y actividades y proyectos de Comunidad



#### Comité de Comunidad

- Hace un diagnóstico de la Comunidad
- Define un énfasis para el ciclo
- Preselecciona actividades y proyectos de Comunidad y actividades de equipo
- Prepara una propuesta
- Presenta énfasis y propuesta a los equipos



### 2 Propuesta y selección de actividades y proyectos

#### Consejos de Equipo

- Analizan la propuesta del Comité
- Deciden las actividades de equipo
- Preparan una propuesta de actividades comunes y proyectos para presentar al Congreso de Comunidad



#### Congreso de Comunidad

- Toma conocimiento de las actividades que realizarán los equipos
- Recibe la propuesta de los equipos sobre actividades comunes y proyectos
- Decide actividades comunes y proyectos que se realizarán durante el ciclo

### 3 Organización y preparación de actividades y proyectos



### 4 Desarrollo y evaluación de actividades y proyectos



# Diagnóstico de la Comunidad



Tan pronto como culmina un ciclo con las conclusiones de la evaluación de la progresión personal de los jóvenes y se entregan reconocimientos, se da inicio a otro mediante el diagnóstico de la Comunidad, que además comprende la fijación de un énfasis, la preselección de actividades y la preparación y presentación de la propuesta que se hace a los equipos.



## El diagnóstico se hace en los Consejos de Equipo y en el Comité de Comunidad



El diagnóstico se inicia durante una o varias reuniones de los Consejos de Equipo. Puede ser en la misma reunión en que cada Consejo escuchó la autoevaluación de sus miembros y les participó sus opiniones, o en la siguiente.

El Consejo de Equipo hace un **diagnóstico** de la marcha del equipo y de la Comunidad en el ciclo que está terminando; y **avanza ideas** sobre las actividades de equipo y las actividades y proyectos de Comunidad que a sus integrantes les gustaría realizar en el próximo ciclo, adelantando su opinión sobre la probable conformación de los grupos de trabajo que crea conveniente.

Los Consejos de Equipo continúan con un Comité de Comunidad, en el cual:

- Se analizan los diagnósticos de los equipos y se completa un **diagnóstico general** de la Comunidad, que comprende los aspectos que señalaremos más adelante.
- El diagnóstico lleva a la definición de un determinado **énfasis** para el ciclo que se inicia, el que puede contener acciones correctoras o de refuerzo, según sea el diagnóstico.
- De acuerdo con el **énfasis** y las ideas de actividades formuladas por los equipos, se hace una **preselección** de actividades y proyectos que se desarrollarían como Comunidad o a través de grupos de trabajo. También puede preseleccionar actividades para ser realizadas por los diferentes equipos, lo que dependerá de la mayor o menor congruencia que las ideas avanzadas previamente por los equipos muestren en relación al **énfasis** fijado por el Comité. A mayor congruencia, menos necesidad de proponer alternativas a los equipos.
- Preseleccionadas las actividades, se prepara la **propuesta**, que junto con el **énfasis** se presenta luego a los equipos, completando así esta fase del proceso.

Realizar todos estos pasos, que se encuentran muy vinculados entre sí, no debiera ocupar demasiado tiempo. Basta una reunión bien preparada del Comité de Comunidad.

## El diagnóstico de los equipos es diferente al diagnóstico del Comité de Comunidad



Los diagnósticos de los equipos tenderán a centrarse más en sí mismos que en la Comunidad y se referirán a temas más cercanos a los jóvenes, tales como relaciones entre ellos, ambiente existente en el equipo, roles internos, avances logrados, problemas que se arrastran, tareas pendientes, actividades futuras. No es necesario que estos diagnósticos sigan pauta de ningún tipo. La experiencia indica que da mejor resultado que los jóvenes compartan opiniones sin sujeción a esquemas. Naturalmente, de sus evaluaciones surgirán inquietudes que darán pistas valiosas sobre la forma en que marcha la Comunidad.

El diagnóstico hecho por el Comité de Comunidad recoge esos diagnósticos, pero tiene en cambio un carácter marcadamente educativo, que se refiere a la aplicación del método, al desarrollo de las actividades, al logro de objetivos personales por parte de los jóvenes y al desempeño de los dirigentes.

La diferencia entre ambos diagnósticos es consecuencia del hecho que a los jóvenes les interesa organizar la aventura con su grupo de amigos, mientras que el acento en los resultados educativos es una preocupación del Comité de Comunidad y de los dirigentes.

Las ideas de actividades de equipo que surjan en este momento, deben considerarse como alternativas sujetas a reconsideración por el propio equipo una vez que el Comité de Comunidad informe sobre el énfasis, de manera que las actividades que en definitiva se elijan guarden coherencia con dicho énfasis.



## **El diagnóstico del Comité de Comunidad tiene un carácter general**

El diagnóstico del Comité de Comunidad examina los equipos y la Comunidad como un conjunto, tratando de averiguar cuánto se avanzó en el ciclo anterior y qué se debería hacer en el futuro inmediato. No se analizan los resultados de una determinada actividad ni la situación personal de cada joven, no obstante que el análisis general se nutre de las conclusiones de esas evaluaciones efectuadas en su oportunidad.



## **El diagnóstico se refiere a la vida de grupo, a objetivos y actividades, y al desempeño de los dirigentes**

De acuerdo a su carácter educativo, el diagnóstico del Comité de Comunidad debe responder ciertas preguntas básicas:

- ¿Se refleja en la vida de los equipos y de la Comunidad que se aplican todos los componentes del método scout?
- ¿Se mantiene un equilibrio entre actividades fijas y variables, actividades de equipo y actividades comunes y actividades y proyectos?
- Las actividades fijas, ¿son significativas para los jóvenes?
- Las actividades variables y los proyectos que se han realizado en los equipos, grupos de trabajo y Comunidad, ¿han demostrado ser atractivos, desafiantes, útiles y recompensantes?
- Actividades y proyectos, ¿ofrecen oportunidades de desarrollo equilibrado de los jóvenes en las distintas áreas de crecimiento?
- ¿Cómo han funcionado los grupos de trabajo?
- ¿Se atiende al crecimiento personal de cada joven?
- ¿Se observa en los jóvenes que éstos logran progresivamente los comportamientos previstos en los objetivos?
- Los dirigentes, ¿desempeñan con eficacia el papel que les corresponde?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos anuales?
- ¿Cuánto hemos avanzado hacia nuestra visión?

En cada una de las preguntas señaladas es posible encontrar varios aspectos que pueden ser considerados o no, dependiendo de la extensión y profundidad que se desee dar al diagnóstico.

Cada Comité de Comunidad se formulará estas preguntas de la manera que le parezca más adecuada, como también podrá modificarlas o agregar otras, ya que no existe una fórmula única para hacer este diagnóstico. Sin embargo, el contenido no variará mucho, por cuanto un diagnóstico educativo dice relación con la misión del Movimiento y con la visión y objetivos anuales de la Comunidad.



## **Concluido el diagnóstico se fija un énfasis educativo para el ciclo que se inicia**

El énfasis es un cierto realce o entonación que se dará al nuevo ciclo, que resulta de una confrontación entre el diagnóstico efectuado y los objetivos que la Comunidad se ha fijado para ese año. Como los objetivos del año concretan la visión que la Comunidad tiene de su futuro, el énfasis es una aproximación a la visión por la vía de fortalecer los aspectos positivos que se detectaron, tratando de reducir o eliminar los negativos y orientando las acciones correctoras que se desarrollarán durante el ciclo que comienza.

El énfasis fija un marco dentro del cual se desarrollará el ciclo de programa. Los equipos intervienen en su fijación a través de los Coordinadores, quienes son miembros del Comité de Comunidad, y los grupos de trabajo que estén en funciones a través de sus Responsables, que también participan en el Comité.



## Ejemplos de elementos de un diagnóstico y de su posible énfasis correlativo

DIAGNÓSTICO	ÉNFASIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las actividades atraen a los jóvenes. Hay equilibrio entre actividades fijas y variables. Se cubren todas las áreas de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el atractivo e incrementar la variedad de las actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay demasiadas actividades de Comunidad y pocas de equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir las actividades comunes y promover más actividades de equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La vida de los equipos es poco intensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la cultura interna de los equipos y acentuar la formación de los Coordinadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El seguimiento individual no es constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cada dirigente reforzará el contacto personal con los jóvenes cuya progresión acompaña.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No hay contacto con otros agentes educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer vínculos con las familias de los jóvenes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Comunidad marcha bien, pero los equipos realizan demasiadas actividades en el local y en la ciudad; y se aprecia en la progresión de los jóvenes que han tenido pocas experiencias de vida en la naturaleza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover durante el ciclo que se inicia un incremento de las actividades de equipo al aire libre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto del ciclo anterior se prolongó excesivamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar durante el próximo ciclo un solo proyecto, que sea breve, que no requiera demasiadas competencias y que resulte atractivo para todos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Caminantes viven muy aislados de experiencias que se hacen en el Distrito.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invitar a nuestras actividades a otras Comunidades y acentuar nuestra participación en actividades del Distrito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos Caminantes utilizan la Agenda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un sistema de incentivos para la utilización de la Agenda.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La experiencia vivida con la comunidad local en la reforestación de la plaza del vecindario impactó a los Caminantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar actividades de seguimiento que ayuden a sustentar la reforestación realizada y profundicen el contacto con la comunidad local.</li> </ul>



## Una vez fijado el énfasis se preseleccionan actividades

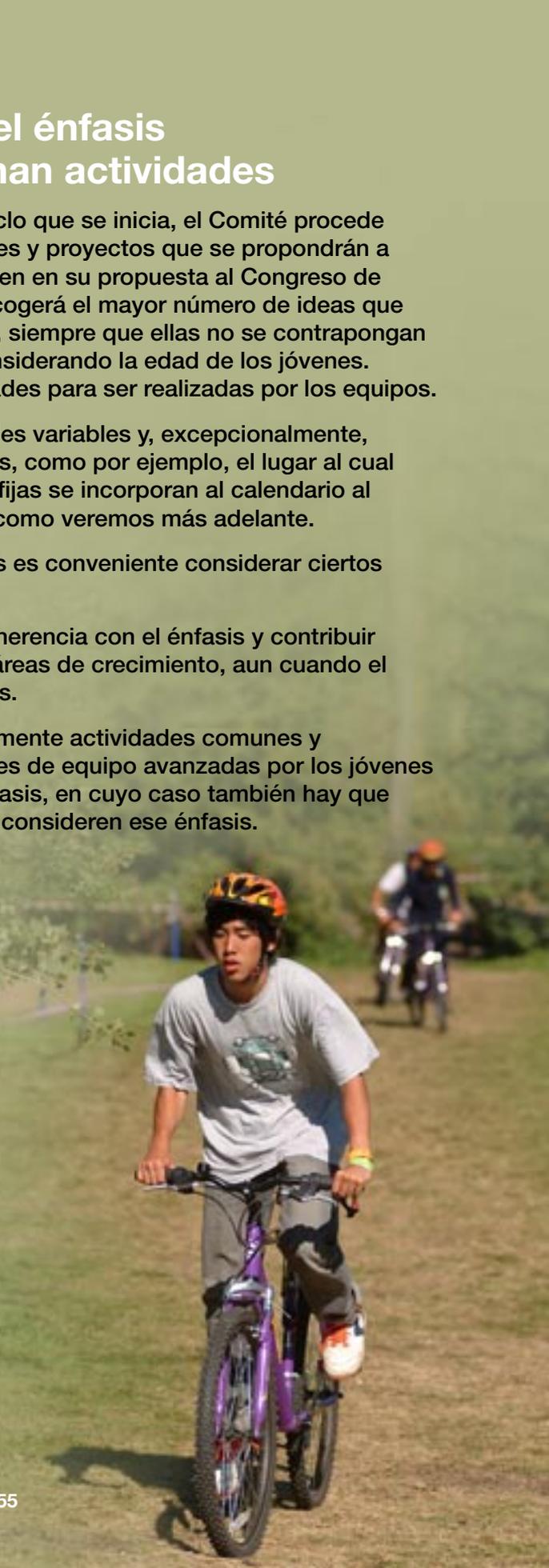
Establecido un énfasis para el ciclo que se inicia, el Comité procede a preseleccionar las actividades comunes y proyectos que se propondrán a los equipos para que éstos los consideren en su propuesta al Congreso de Comunidad. En esta preselección se recogerá el mayor número de ideas que avanzaron los equipos en sus Consejos, siempre que ellas no se contrapongan con el énfasis o impliquen un riesgo considerando la edad de los jóvenes. Excepcionalmente se proponen actividades para ser realizadas por los equipos.

Sólo se preseleccionan actividades variables y, excepcionalmente, algunos aspectos de las actividades fijas, como por ejemplo, el lugar al cual se irá de campamento. Las actividades fijas se incorporan al calendario al momento de organizar las actividades, como veremos más adelante.

En la preselección de actividades es conveniente considerar ciertos criterios:

- Las actividades deben guardar coherencia con el énfasis y contribuir al logro de objetivos en todas las áreas de crecimiento, aun cuando el énfasis privilegie una o varias áreas.
- Deben seleccionarse fundamentalmente actividades comunes y proyectos, salvo que las actividades de equipo avanzadas por los jóvenes estén demasiado distantes del énfasis, en cuyo caso también hay que sugerir actividades de equipo que consideren ese énfasis.
- La preselección debe ser variada y no repetir actividades realizadas recientemente.
- Las actividades escogidas deben ser de distinta duración.
- Es recomendable preseleccionar alrededor del doble de la cantidad de actividades que se estima factible realizar durante el ciclo. Esto incrementa la posibilidad de opción y promueve el surgimiento de otras ideas.

Una vez preseleccionadas las actividades, se prepara la propuesta que se hará a los equipos.





## **La propuesta a los equipos contiene el énfasis, las actividades comunes y algunas actividades de equipo**

El énfasis se da a conocer a los equipos, ya que si éstos lo desconocen no sabrían en qué dirección decidir sus actividades de equipo y proponer actividades comunes y proyectos. Puede ser frustrante motivar que los equipos continúen avanzando ideas sin conocer el marco creado por el énfasis.

El énfasis se da a conocer sólo en la parte que dice relación con las actividades, ya que no tiene utilidad comunicar a la totalidad de los jóvenes aquellos aspectos del énfasis que se refieran a asuntos propiamente educativos, como la aplicación del método, la forma en que se evalúa su crecimiento personal o la evaluación que se hizo de sus Coordinadores.

Las actividades comunes y proyectos preseleccionados son propuestos a todos los equipos sin excepción, cualquiera sea el origen de esas ideas, idealmente indicando las competencias que requieren y si para su realización se recomienda la creación de un grupo de trabajo. En el caso de los proyectos podría entregarse una idea previa sobre las actividades centrales y conexas que comprende.

Las actividades de equipo que fueron preseleccionadas por un equipo no se proponen a los otros, a menos que hayan sido pensadas por un equipo para ser realizadas por todos los equipos. Las actividades de equipo ideadas por el Comité de Comunidad, pueden ser presentadas a todos los equipos o sólo a algunos, según las características de cada uno y la necesidad que haya de conciliar con el énfasis las que ellos avanzaron previamente, como ya se ha explicado.



# Propuesta y selección de actividades y proyectos



Una vez que el énfasis y las actividades preseleccionadas han sido presentados a los equipos, cada uno de ellos decide sus actividades de equipo y prepara una propuesta de actividades comunes y proyectos para ser realizados por la Comunidad.

Luego los equipos informan al Congreso de Comunidad de las actividades de equipo que han decidido realizar y presentan su propuesta de actividades comunes y proyectos, las que se seleccionan por el Congreso utilizando distintos medios.



Para lograr estos propósitos se realiza una nueva ronda de reuniones de los Consejos de Equipo y un Congreso de Comunidad.



## La propuesta es analizada en los Consejos de Equipo

Formulada la propuesta por el Comité de Comunidad se realiza una nueva ronda de reuniones de los Consejos de Equipo. En estas reuniones ocurren los siguientes hechos:

- El Coordinador presenta el énfasis acordado por el Comité de Comunidad, explicando sus fundamentos.
- Da a conocer las actividades preseleccionadas.
- Motiva un intercambio de opiniones sobre las distintas ideas de actividades de equipo que están circulando: las sugeridas por los propios jóvenes en el Consejo anterior, las propuestas por el Comité de Comunidad y otras que pueden surgir en ese momento como resultado de la consideración del énfasis fijado.

- El intercambio anterior culmina en una **decisión** sobre las actividades que el equipo realizará en el próximo ciclo.
- Por último, el equipo prepara su propia **propuesta** de actividades y proyectos de Comunidad que presentará ante el Congreso, indicando los grupos de trabajo que propone crear.

## El Congreso de Comunidad selecciona las actividades y proyectos comunes a todos los equipos



En un Congreso de Comunidad, que culmina esta segunda fase, tienen lugar los siguientes hechos:

- Cada equipo presenta las actividades de equipo que ha decidido realizar, incluyendo el orden de prioridad que les ha fijado y la duración estimada de cada una de ellas.
- A continuación los equipos, mediante un debate simple en que todos participan, o utilizando un juego democrático u otra técnica grupal que se haya determinado previamente, presentan al Congreso su propuesta de actividades y proyectos de Comunidad.
- Siguiendo la dinámica elegida, el Congreso de Comunidad elige las actividades comunes que desea realizar, las que se priorizan de acuerdo a las preferencias recibidas.



## Los juegos democráticos permiten que se exprese la voluntad de la mayoría

En la eventualidad que la Comunidad desee utilizar algún juego democrático en la toma de decisiones durante la celebración del Congreso de Comunidad, entregamos a continuación una información sobre estas técnicas. Aun cuando no se empleen, su conocimiento será siempre útil para discurrir alguna otra forma igualmente dinámica.

Los juegos democráticos son simulaciones en que los jóvenes representan un determinado papel y, actuando de acuerdo a las reglas del ambiente simulado, tratan de obtener el apoyo de la Comunidad para su propuesta.

Se les llama de esta forma ya que permiten que a la manera de un *juego de desempeño de roles* se exprese la voluntad de la mayoría, aun cuando en dichas simulaciones no siempre se representa una institución o actividad privativa de la vida democrática.



A través del juego los jóvenes presentan sus ideas, defienden posiciones, aprenden a argumentar, toman opciones y desarrollan muchas otras habilidades y actitudes que son propias de un proceso democrático de toma de decisiones.

De esta manera, la selección de actividades, al igual que las demás fases del ciclo de programa, resulta ser una actividad más, que se integra con todas las otras que habitualmente realiza la Comunidad.



## **En el análisis de proyectos de intervención social o ambiental se desaconseja el uso de juegos democráticos**

En la presentación y análisis de proyectos de intervención social o ambiental, que involucran a la comunidad local respectiva -la que se supone que ha participado en el “sueño” previo que ha concluido en la idea de realizar un proyecto que la beneficia, lo cual ha generado ciertas expectativas- debe reflexionarse con más detenimiento si procede la utilización de algún juego democrático.

Dado el carácter festivo que acompaña a estas técnicas de elección, se corre el riesgo de que la forma de presentación convierta en trivial el contenido profundo de la iniciativa. Atendido este riesgo, sugerimos que los proyectos de intervención social o ambiental sean discutidos en el Congreso de Comunidad por separado, idealmente con anterioridad al empleo de las técnicas grupales elegidas o en otro momento previsto especialmente, de manera que todos los Caminantes tengan la oportunidad de reflexionar con seriedad el contenido del proyecto que se propone.

# Juegos democráticos

Contenido	Forma en que se representan las actividades o proyectos propuestos	Variable que determina la elección
-----------	--	------------------------------------

## Un día de elecciones

Hay que elegir los miembros de un organismo de la comunidad: cada equipo presenta sus candidatos y les hace campaña.	Cada idea de actividad o proyecto es un candidato que se disputa el favor del electorado.	La cantidad de votos obtenida por cada "candidato".
--	---	---

## ¡Se abre la sesión!

Una reunión del Parlamento en que cada equipo representa a la bancada de un partido político imaginario.	Cada actividad o proyecto propuesto por una bancada se convierte en un "proyecto de ley" cuya aprobación se trata de obtener.	La cantidad de votos obtenida determina la aprobación y la prioridad entre las actividades y proyectos elegidos.
--	---	--

## Arriesgando en la Bolsa

Provistos de un cierto capital, los Caminantes se convierten en inversionistas que compran y venden acciones.	Las ideas de actividades y proyectos son acciones que se transan a distintos precios.	Las acciones que en las transacciones obtuvieron mayores utilidades.
---	---	--

## ¿Quién da más?

Una subasta en que los equipos, que han sido dotados de un pequeño capital, compran y venden.	Cada cuadro u objeto de arte que se subasta representa una actividad o proyecto.	Los objetos se priorizan por su valor, según el monto que se pagó por cada uno de ellos.
---	--	--

## Consejo de Gabinete

El Presidente y sus ministros analizan diferentes proyectos que pudieran poner en marcha.	Las ideas de actividades y proyectos se transforman en "proyectos de desarrollo" para el país.	Los proyectos que recibieron más votos de parte de "los ministros" (todos los miembros del Congreso).
---	--	---

## Una mañana en el mercado

Los Caminantes, provistos de algunos billetes especialmente confeccionados, se transforman en comerciantes y clientes de un improvisado mercado.	Las ideas de actividades y proyectos se convierten en productos típicos de un mercado popular que se venden y compran.	Los productos más vendidos.
--	--	-----------------------------

## Juicio en la Corte

La Comunidad de Caminantes se convierte en un tribunal de justicia.	Las ideas de actividades y proyectos son sometidas a proceso. Defensores y acusadores argumentan a favor o en contra.	Número de votos por el cual la "Corte Suprema" (el Congreso de Comunidad) declaró inocente a una idea.
---	---	--

## **Muchas actividades pueden ser utilizadas como juego democrático**



El juego democrático puede consistir en un debate parlamentario, un proceso electoral, un alegato ante un tribunal, una subasta pública, un recorrido de compras en el mercado, una rueda de intercambios en la bolsa de valores, una reunión de gabinete de ministros o cualquier otra situación similar.

Entre las fichas de actividades y libros disponibles en la Asociación se encuentran aquellas que describen en detalle el desarrollo de estas simulaciones y otras cuya dinámica permite convertirlas en un juego democrático. Según el juego escogido se pueden introducir complementos que se refieren a la ambientación, los materiales empleados y la vestimenta de los personajes que intervienen. Se trata de obtener el máximo provecho de la simulación, tanto en términos del ejercicio de la participación como del atractivo de la actividad en sí misma.

## **El resultado de la votación, o de la técnica de elección utilizada, determina las actividades de Comunidad**



El resultado de la votación, o de la técnica grupal empleada, define las actividades y proyectos que se desarrollarán durante el ciclo, los que se priorizan de acuerdo a las preferencias obtenidas.

Los dirigentes facilitan el debate o la simulación empleada, asumiendo tareas de apoyo o información que varían según los casos. En ningún momento intervienen favoreciendo determinadas alternativas. Aun cuando el resultado no constituyera a su entender la mejor opción, es preciso mantener el respeto por la decisión tomada. Si las determinaciones de los jóvenes se desconocen, éstos nunca ganarán la experiencia de enfrentar las consecuencias de sus propias decisiones, dentro de márgenes de seguridad razonables. Si al organizar las actividades en un calendario, tarea que sigue a continuación y corresponde al Comité de Comunidad, fuere necesario posponer o agregar algunas actividades o proyectos de Comunidad, esa intervención requiere acuerdo del Congreso de Comunidad, como se analizará más adelante.

# Organización y preparación de actividades y proyectos



En esta fase se organizan en un calendario las actividades fijas y todas las actividades variables que han sido seleccionadas, ya sean de equipo, comunes o proyectos. El calendario se da a conocer a los equipos y una vez aprobado por el Congreso de Comunidad, se diseña y prepara cada actividad y proyecto por quien corresponde.



## **Actividades y proyectos se organizan en un calendario**

Todas las actividades seleccionadas, ya sea de equipo o de Comunidad, se disponen y articulan en un calendario del ciclo de programa.

Hacer un calendario es una tarea que supone una cierta habilidad para ensamblar con armonía actividades diferentes, fijas y variables, de distinta duración, de equipo, grupos de trabajo y Comunidad, conciliando a la vez variables de tiempo y recursos disponibles. Las actividades las organiza el Comité de Comunidad, donde todos los jóvenes están representados a través de los Coordinadores de Equipo. La forma en que se organice el calendario determinará la duración del ciclo.

## Se determinan los grupos de trabajo, las actividades centrales y conexas de los proyectos y las competencias



Antes de confeccionar el calendario deben determinarse las actividades comunes que darán origen a grupos de trabajo, estableciendo si reunirán sólo a jóvenes de la Comunidad o también se convocará a Caminantes de otras Comunidades o jóvenes no scouts, dependiendo de la naturaleza de la respectiva actividad o proyecto.

Además, tratándose de proyectos, deberán definirse sus actividades centrales y conexas. Idealmente, en consulta con el equipo que dio origen a la idea, se debieran identificar las competencias necesarias para su realización. Este último aspecto servirá para determinar la menor o mayor amplitud que tendrá el grupo de trabajo y el tipo de expertos cuya colaboración será necesario obtener.

### Recomendaciones para la elaboración del calendario

- Se consideran todas las actividades seleccionadas, ya sean de equipo, grupo de trabajo o Comunidad. Es probable que por razones derivadas de la articulación entre todas las actividades, especialmente con las actividades y proyectos de larga duración, se haga necesario posponer o modificar algunas actividades seleccionadas, para lo cual se deberá actuar considerando la prioridad establecida en la selección y teniendo presente que los cambios deben ser aprobados por el Congreso de Comunidad.
- Sin afectar el énfasis fijado, es conveniente incluir actividades que permitan a los jóvenes avanzar en las distintas áreas de crecimiento.
- Es recomendable mantener diversidad entre los contenidos de las actividades, como también un adecuado equilibrio entre actividades fijas y variables y actividades de equipo y actividades o proyectos de Comunidad.
- Para lograr diversidad y equilibrio, condiciones que pudieron perderse durante el proceso de selección, el Comité de Comunidad puede incorporar algunas actividades de Comunidad con ese propósito, siempre que no alteren sustancialmente la selección efectuada por los jóvenes. Incorporar actividades de equipo con este objeto requiere previo consentimiento del respectivo Consejo de Equipo.

- Es conveniente comenzar ubicando en el calendario las diferentes actividades fijas y el tiempo que se requiere para su preparación. Se debe considerar que algunas de ellas deben ser efectuadas en una fecha determinada (aniversario del Grupo Scout, por ejemplo) y otras se prolongan durante varios días seguidos (un campamento).

- Luego se ubican los proyectos, considerando que si se ha elegido como prioritario un proyecto de larga duración, no es recomendable realizar otro proyecto al mismo tiempo. Esto no impide que se realicen dos proyectos de corta o mediana duración que involucran a Caminantes de diferentes equipos; o que se incluyan proyectos de corta duración que pueden coexistir con un proyecto que se extiende más allá de un ciclo. El buen criterio de los dirigentes hará que la determinación que combine cualquiera de estas alternativas, tenga en cuenta la disponibilidad de tiempo, la naturaleza de los respectivos proyectos y la disponibilidad de los recursos.

- A continuación se programan las actividades variables, considerando que muchas de ellas pueden realizarse de manera simultánea y que durante algunas actividades fijas (reuniones, campamentos) se pueden desarrollar varias actividades variables. Es recomendable programar primero las de mayor duración, ya que aquellas que demandan menos tiempo es más fácil ajustarlas al final.

- La variedad de actividades fijas de corta duración (juegos, cantos, relatos, danzas y otras espontáneas) no necesitan considerarse en el calendario. Basta que las reuniones, campamentos y actividades de larga y mediana duración, se realicen con suficiente holgura para intercalarlas cuando corresponda.

- Lo mismo ocurre con las actividades de refuerzo y las competencias, cuyo carácter individual ofrece dificultades para que sean programadas en el calendario. Sólo se debe evitar que el calendario sature de actividades a los jóvenes, faltándoles tiempo para adquirir las competencias que se necesitan. Aunque parezca obvio, se debe recordar que en un mismo momento sólo una parte de los jóvenes estará comprometido en la adquisición de competencias.

- En el calendario no sólo se debe planificar la ejecución de una actividad o proyecto, cualquiera que éste sea, sino también considerar el tiempo necesario para su diseño y preparación. En la medida en que el equilibrio entre actividades lo permita, es recomendable programar para la segunda parte del ciclo las actividades que requieren mayor preparación y para el comienzo las de diseño más simple. Con mayor razón en el caso de los proyectos.

- Sin dejar de realizar actividades, debe estimarse un tiempo al final del ciclo para las conclusiones del proceso de evaluación de la progresión personal de los jóvenes y para las fases del cambio de ciclo.
- Al confeccionar el calendario se debe evaluar si el equipo de dirigentes de que se dispone es suficiente para desarrollar la tarea al ritmo deseado. De lo contrario, se tendrá que tomar una opción entre varias posibilidades: reducir las actividades, reforzar el equipo o extender la duración del ciclo.
- El calendario debe ser flexible, permitiendo redistribuir o sustituir actividades ante situaciones imprevistas.

## El Congreso de Comunidad aprueba el calendario



Confeccionado el calendario, el Comité de Comunidad lo somete a la consideración del Congreso de Comunidad, que le otorga la aprobación final. Es conveniente que el calendario esté en conocimiento de los equipos unos días antes de que se reúna el Congreso, especialmente cuando se han introducido modificaciones a la selección o se han agregado actividades.



## Aprobado el calendario se constituyen los grupos de trabajo

Una vez que el calendario ha sido discutido y aprobado por el Congreso de Comunidad, el Comité de Comunidad constituye el o los grupos de trabajo que sean necesarios para la realización de proyectos o actividades comunes de larga duración durante el ciclo que se inicia.

Esta es una responsabilidad delicada que comprende varias tareas:

- Constituir los grupos de trabajo que se necesitarán, incorporando a los Caminantes que deseen participar según sus distintos intereses.
- Invitar a otras Comunidades o a jóvenes no scouts que demuestren interés en participar en el respectivo grupo de trabajo y que, idealmente, puedan aportar alguna pericia o competencia de la cual se carezca en la Comunidad.
- Identificar e invitar a los expertos adultos que se necesiten, recurriendo a la red de contactos de la Comunidad.
- Identificar las competencias que serán necesarias adquirir por los jóvenes y asignarlas entre los jóvenes según sus intereses.

## A continuación se diseñan actividades y proyectos



Entendemos por diseño de una actividad la determinación de sus componentes y el análisis de la interacción que existe entre ellos. El diseño de las actividades de equipo lo hace el equipo con el apoyo de algún dirigente, si es necesario; y el de las actividades o proyectos comunes lo hace el Comité de Comunidad o el respectivo grupo de trabajo, con el apoyo de los Caminantes que participan en la actividad o proyecto.

Este trabajo se simplifica, aunque no se evita, cuando la actividad o proyecto han sido realizados antes o han sido tomados de las fichas o libros disponibles sobre el tema, ya que en estos casos se cuenta con indicaciones sobre cómo proceder.

En cualquier caso, el diseño siempre es necesario, ya que las ideas seleccionadas serán de contornos gruesos y, aun cuando la idea provenga de una ficha, siempre será conveniente repensar la actividad o el proyecto para afinar sus detalles en función de las particularidades de los jóvenes, de las características de los equipos y de las condiciones en que opera la Comunidad de Caminantes.

El diseño puede comenzar por las actividades o los proyectos que se realizarán al inicio del ciclo, por cuanto los que se desarrollarán más adelante pueden ser diseñados a medida que se aproxima la fecha en que se deberán ejecutar, sin dejar la tarea para el último minuto.

Lo habitual será diseñar en diversos momentos del ciclo de programa, conforme se acercan las fechas previstas. Se debe tener presente que los proyectos y las actividades de larga duración requerirán una anticipación mayor que las de corta duración, igual que las más complejas con relación a las más simples.



# Definir los objetivos de actividades y proyectos es un elemento esencial del diseño



Es probable que la actividad o el proyecto hayan sido seleccionados y puestos en el calendario teniéndose un concepto implícito o muy general de lo que se pretende con ellos. Este concepto no es suficiente, por lo que se deben definir con exactitud los objetivos que se persiguen al realizarlos.

Esta definición de objetivos, que necesariamente debe ser formulada por escrito, es fundamental para evaluar posteriormente la actividad o el proyecto, ya que la evaluación final es una confrontación entre los objetivos previstos y los resultados logrados. Si esos objetivos no existen, la evaluación será impracticable; y si están sobrentendidos, la evaluación será confusa y ambigua.

## Ejemplos de objetivos de actividades que también podrían realizarse como proyectos, ya que reúnen varias actividades

Sendero Ecológico	¡Estamos en el aire!
<p>Trabajando en conjunto con una organización medioambiental, los y las jóvenes diseñan, construyen y mantienen durante un determinado período, un sendero ecológico que muestra y destaca diferentes aspectos de la naturaleza del lugar en que se emplaza.</p>	<p>En la caseta de grabación de una emisora local, listos para “salir al aire”, provistos de micrófonos, audífonos y pautas, manejando la consola y realizando despachos en directo desde diferentes puntos de la ciudad... los miembros del equipo de Caminantes, o los equipos de la Comunidad trabajando en un proyecto común, emiten un programa de radio sobre un tema que interesa a la opinión pública.</p>
Objetivos	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destacar el valor ecológico del lugar.</li> <li>• Ofrecer a los jóvenes de la comunidad local una oportunidad de disfrutar la naturaleza y adquirir hábitos de conservación y protección del medio ambiente.</li> <li>• Desarrollar en los participantes su conciencia ecológica y sus destrezas en tareas manuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar información sobre el tema a tratar y llamar la atención de la comunidad local sobre su importancia.</li> <li>• Expresar el punto de vista de los jóvenes mediante una comunicación efectiva e instantánea.</li> <li>• Adquirir habilidades de comunicación por radio.</li> <li>• Atraer el interés de jóvenes radioescuchas por incorporarse a la Comunidad de Caminantes.</li> </ul>

## Definidos los objetivos, se ajustan los demás elementos del diseño



Diseñar una actividad permite esperar un mejor nivel de resultados y evita sorpresas al momento de su realización. Junto a la determinación de sus objetivos, otros elementos del diseño son los siguientes:

¿Dónde sería óptimo desarrollar esta actividad?

¿Podemos montarla como un proyecto?

Al diseñarlo como un proyecto

¿qué actividades centrales y conexas comprendería?

¿Cuánto dura?

Si es actividad de Comunidad, ¿en qué forma participan los equipos?

Y si es de equipo, ¿cómo participan los jóvenes?

¿De qué tipo y cuántos son los recursos humanos y materiales que se necesitan?

¿Tenemos acceso a los recursos humanos de los cuales no disponemos?

¿Qué gasto o inversión implican los recursos materiales que necesitamos?

¿Se desarrolla de una sola vez o tiene varias fases?

¿Ofrece riesgos que es necesario prevenir?

¿Admite variantes?

¿Cómo se evalúa?

¿Qué criterios se aplicarán para evaluar?

Tratándose de un proyecto obliga a preguntas adicionales, las que pueden consultarse en la descripción del ciclo de un proyecto que se hizo en el capítulo 6, relativo a las actividades educativas.



## Diseñada la actividad, ésta se prepara para ser realizada en una fecha determinada

Las tareas de preparación varían según la actividad de que se trate: es distinto preparar una actividad de una hora de duración que un campamento de siete días. En cualquier caso, será muy útil repasar la “hoja de ruta de una actividad” que proponemos a continuación, la que también es útil tratándose de un proyecto:

## Hoja de ruta de una actividad

Aunque en la preparación de una actividad o proyecto intervienen varios dirigentes, jóvenes e incluso especialistas externos, siempre debe existir un **responsable** de la actividad, ante quien todos reportan.

¿Saben todos quién dirige la actividad o proyecto?

Toda actividad, por muy atractiva que sea, necesita de una **motivación** que es necesario preparar anticipadamente.

¿Cómo se motivará la actividad?  
¿Quién lo hará?  
¿Qué elementos se emplearán?  
¿Quién los obtendrá o confeccionará?

El **lugar** en que se desarrollará la actividad es determinante para su éxito. Tamaño, privacidad, entorno apropiado, orden y limpieza, nivel de ruido, son factores que influirán en el resultado. Más determinante es el lugar cuando la actividad se desarrolla fuera del local. En el caso de campamentos y excursiones se debe visitar el lugar con suficiente anticipación y verificar si permite desarrollar las actividades previstas.

¿Se ha definido el lugar y las personas responsables de obtenerlo y prepararlo?  
¿Se ha visitado el lugar y se ha constatado que reúne las condiciones apropiadas?  
¿Se obtuvo la autorización para usarlo?

Algunas actividades cortas se desarrollan de una vez, pero otras, especialmente las de mayor duración y los proyectos, tienen diferentes **fases**, con duración y exigencias distintas.

¿Se han repasado las diversas fases de la actividad o proyecto respectivo y se ha designado a sus responsables?

Casi todas las actividades admiten **variantes**, ya sea en forma sucesiva o simultánea.

¿Se han preparado los materiales necesarios para las distintas variantes previstas?

Las actividades de equipo las preparan los jóvenes; las de Comunidad, el Comité de Comunidad; y los proyectos el respectivo grupo de trabajo. En todos los casos con la **participación** de los jóvenes.

¿Participan los Caminantes en la preparación de la actividad o proyecto en la forma que corresponde?

<p>Quando se requiere la participación de <b>recursos humanos externos</b> se necesita motivarlos y comprometerlos con anticipación. No podríamos tener una madrugada de pesca sin un pescador competente, o un curso de fotografía sin el apoyo de un fotógrafo profesional.</p>	<p>¿Está comprometida y garantizada la participación de las personas externas que se necesitan?</p>
<p>Una noche oscura en una colina cercana a la ciudad, en que está todo listo para observar las estrellas, el responsable de conseguir el telescopio, que llegó atrasado, recuerda en ese momento que era él quien tenía que pasar a buscarlo. Quien ha vivido esta experiencia no se olvidará jamás de la importancia de los <b>materiales de apoyo</b>.</p>	<p>¿Se verificó si se obtuvieron o confeccionaron los materiales que necesita la actividad?</p>
<p>Muchas actividades no implican <b>costo</b>, pero otras, que duran más o que emplean muchos materiales -como los campamentos, las actividades variables de larga duración y los proyectos- necesitan reunir ciertos recursos financieros y que éstos se administren adecuadamente.</p>	<p>¿Se hizo el presupuesto de la actividad?          ¿Se obtuvieron los recursos necesarios?          ¿Se designó al responsable de administrarlos?          ¿Se fijaron normas para su rendición?          En el caso de los proyectos ¿se preparó la Pauta de Identificación del Proyecto, sugerida en el capítulo 7 para captar fondos?</p>
<p>El responsable de la actividad o proyecto debe efectuar una <b>supervisión</b> continua, verificando que se hayan cumplido las tareas asignadas, hasta lograr su total preparación.</p>	<p>¿Se ha verificado, antes de iniciar la actividad o proyecto, que todo está listo?</p>

Al preparar una actividad o proyecto se pueden introducir modificaciones en el calendario original, ya que en esos momentos se establece finalmente el tiempo efectivo requerido por cada actividad. Si el calendario es flexible no habrá problemas en introducir ajustes.

# Desarrollo y evaluación de actividades y proyectos



Luego de destinar tiempo a tomar decisiones y a organizarse, se entra en la fase central del ciclo, que ocupa la mayor parte del tiempo disponible. Esta fase comprende lo que más estimula a los jóvenes: ¡la emoción de hacer cosas! También comprende lo que más interesa a los dirigentes: contribuir a que los Caminantes crezcan a través de las cosas que hacen.

Esta fase comprende varios aspectos: desarrollo y evaluación de actividades y proyectos; adquisición de competencias; y evaluación de la progresión personal, la que incluye el seguimiento y las conclusiones finales. Como ya nos referimos a las competencias en el capítulo anterior y a la evaluación de la progresión personal se destina el capítulo siguiente, a continuación sólo analizaremos el desarrollo y la evaluación de actividades y proyectos.

## Se desarrollan al mismo tiempo actividades de equipo y actividades y proyectos de Comunidad

Conforme al calendario establecido, cada equipo y grupo de trabajo realiza sus actividades con autonomía bajo la dirección del Coordinador o del Responsable en su caso, con el apoyo de los dirigentes, cuando es solicitado, y la coordinación y supervisión del Comité de Comunidad.

Las actividades de equipos, grupos de trabajo y Comunidad, cualquiera sea su duración, se desarrollan ensamblándose unas con otras como las piezas de un rompecabezas, que aisladas es poco lo que parecen, pero que en su conjunto revelan la imagen que entre todas forman y que no sería la misma si alguna de esas piezas faltase. El ensamble entre estas actividades y los proyectos es responsabilidad del Comité de Comunidad, el que hace seguimiento semanal al desarrollo del programa previsto en el calendario.



### La motivación siempre es necesaria

Aun cuando los jóvenes decidieron su realización, las actividades y proyectos siempre requieren ser motivados, ya que entre el momento en que se efectuó la selección y aquel en que se inician, los intereses de los jóvenes pueden variar. La motivación determina la fuerza con que los jóvenes se entregan a la acción y se comprometen en los resultados.



La motivación no sólo procede en los instantes o días previos al inicio de una actividad sino también antes, de distintas formas, creando un ambiente expectante en espera del día o momento en que se desarrollará. También es necesaria durante la actividad, reforzando la confianza y el entusiasmo, los que pueden decaer cuando surgen dificultades y el resultado se ve más dudoso que al principio.



## El desarrollo de actividades y proyectos necesita producir emociones

Actividades y proyectos debe ser una fiesta para los jóvenes, creando una *resonancia* emocional que los estimule a mantener su entusiasmo. Si un joven o una joven no sitúa las actividades scouts entre sus primeras prioridades, difícilmente éstas producirán las experiencias que influirán en su crecimiento y en el logro de sus objetivos.

Para resguardar este aspecto es necesario considerar, entre otras, las siguientes sugerencias:

- Todos los jóvenes deben tener algo interesante que hacer en la actividad o proyecto. Una actividad tiene actores y no espectadores.
- Las tareas que implica una actividad deben ser distribuidas por igual, teniendo en cuenta las posibilidades personales de los participantes.
- No hay que dejarse influir por los estereotipos culturales relacionados con el género, asignando tareas desafiantes a los jóvenes y más pasivas a las jóvenes.
- Aunque el resultado de la actividad es importante, los dirigentes deben promover el interés por vivir y disfrutar el proceso, con independencia del resultado que se obtenga. Esto ayuda a desarrollar una cierta estabilidad emocional que no depende sólo de éxitos y fracasos.
- Hay que tener cuidado en que no se humille a quienes no logran los resultados esperados, como tampoco que se postergue a los de ritmo más pausado o se margine a aquellos que la mayoría considera menos diestros o poco simpáticos.
- Si un joven o una joven no desea participar o continuar en una actividad, su voluntad debe respetarse. No obstante, sería conveniente observar su conducta con mayor atención y dialogar con él o ella para averiguar qué está pasando y darle el apoyo que necesita. Este acompañamiento puede producirse en el equipo o por medio del dirigente encargado del seguimiento.



## Los responsables mantienen el ritmo de las actividades y proyectos

Actividades y proyectos se desarrollan de acuerdo a un determinado “ritmo”. Los responsables a cargo de la actividad -Coordinador de Equipo en el caso de las actividades de equipo, Responsable en el caso de los grupos de trabajo, Comité de Comunidad en las actividades comunes que no tienen grupo de trabajo- asumen la tarea de *mantener el ritmo*.

La experiencia demuestra que hay ciertas situaciones que alteran el ritmo. Veamos algunas:

- Una actividad puede comenzar un poco fría o lenta, pero a medida que se obtienen resultados y la acción produce nuevas experiencias, el entusiasmo y el interés van aumentando. Un responsable cuyo entusiasmo no decae termina contagiando a todos.
- Para entusiasmar, el responsable no necesita armar bullicio ni convertirse en una atracción de primer plano. Impulsa la acción como si no estuviera presente, desapareciendo y reapareciendo cada vez que sea necesario.
- El responsable no soluciona todos los problemas. Hay que evitar el exceso de instrucciones o recomendaciones, dejando que los participantes resuelvan por sí mismos los obstáculos, piensen alternativas e inventen soluciones.
- Hay que evitar los espacios muertos, los que generalmente se producen por falta de preparación. Cuando obedecen a circunstancias imprevistas, hay que introducir modificaciones y refuerzos que permitan recuperar el ritmo. En las actividades de corta duración siempre es conveniente tener a la mano alternativas de reemplazo, como una actividad sorpresa, un juego de evaluación, una variante de la misma actividad o simplemente otra actividad.
- En las actividades que son más pasivas es recomendable intercalar cantos, danzas, pequeños juegos u otras actividades menores que impliquen movimiento.
- La intervención de terceros ajenos a la Comunidad debe tener lugar en el momento previsto e insertarse en el contexto, evitando interrumpir el ritmo de la actividad. Para eso, las personas que prestan esta colaboración deben conocer con anterioridad su papel y no convertirse en un espectáculo aparte.
- Los responsables son los primeros en llegar y estar preparados para la actividad, especialmente en las reuniones habituales. La presencia anticipada del responsable disminuye la ansiedad, permite verificar que todo esté preparado y ofrece una oportunidad para motivar.

## El desarrollo de las actividades permite crear el hábito de la responsabilidad



Una actividad scout no es un encuentro circunstancial en la plaza del vecindario y los responsables tienen que hacerlo sentir a los Caminantes. La actividad es una oportunidad privilegiada para crear hábitos que fortalezcan la responsabilidad.

Llegar a la hora acordada, cuidar el lugar que se recibió en préstamo y entregarlo más limpio de lo que estaba, devolver equipos facilitados en la fecha convenida, mantener en buen estado los implementos de la Comunidad y de los equipos, cumplir las tareas encomendadas y hacerlas exigibles, son actitudes que forman hábitos y habilidades sociales muy importantes para el desarrollo de la personalidad.

Para quienes no cumplen estas condiciones las puertas se cierran. Los que son cumplidores ganarán un prestigio que será su mayor capital y su mejor tarjeta de presentación, en los scouts y fuera del Movimiento.



## Las actividades deben minimizar el riesgo implícito

Todas las actividades que hacemos tienen riesgos implícitos. Es tarea de los responsables evitar que las actividades de los Caminantes produzcan accidentes.

El equipo, los materiales, el itinerario de una excursión, los medios de transporte, el tipo de actividad, el lugar en que se desarrolla, la ubicación de la cocina, el manejo del fuego, los alimentos que se consumen, la vestimenta, la ubicación de las carpas, todo lo que hacemos y todos los medios que utilizamos contienen un riesgo y pueden ser causa de enfermedad o accidente, por lo que deben recibir una atención cuidadosa, coincidente con nuestra preocupación por la seguridad de los jóvenes.



Algunas recomendaciones, útiles en cualquier situación y ambiente, deben ser conocidas y seguidas por los responsables de una actividad:

- **Prevenir:** se debe emplear un tiempo en imaginar y detectar las potenciales situaciones de riesgo que están implícitas en todas las acciones que se desarrollan, identificando las conductas que minimizan ese riesgo y estableciendo claramente los límites.
- **Informar:** todos deben conocer los riesgos existentes de una manera clara y directa, inhibiendo las conductas peligrosas. Cuando corresponda, debe agregarse un sistema de anuncios y señales.
- **Mantener la prevención y la información:** la actitud de prevención debe ser constante, la información sobre el riesgo debe reiterarse continuamente y la señalización debe conservarse en buen estado.
- **Estar preparado para socorrer con efectividad:** si a pesar que se mantuvieron constantes las medidas de prevención e información, se produce un accidente o situación de riesgo, hay que estar preparado con anterioridad para:
  - saber qué se hará en ese caso;
  - disponer en el lugar de los elementos que se necesitan para socorrer; y
  - conocer con anticipación qué medidas se tomarán para que la acción de socorro sea oportuna y no deje al descubierto otras áreas potencialmente peligrosas.

## Las actividades se evalúan según el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente determinados



Evaluar una actividad consiste en:

- *Observar su desarrollo* para saber si se puede mejorar su ejecución, es decir, acompañar la acción para tratar que se optimicen sus resultados; y
- *analizar sus resultados* para saber si se lograron los objetivos que se fijaron antes de realizarla, esto es, si se consiguió con la actividad lo que se esperaba obtener.

Para cumplir ambos aspectos de la evaluación de una actividad es necesario que sus objetivos se hayan fijado con anterioridad y que consten por escrito. Si no hay objetivos, no hay evaluación posible; y si los objetivos no están escritos, la evaluación será ambigua, ya que cada cual entenderá cosas distintas de lo que se esperaba lograr con la actividad.

Si los objetivos están difusos, será inevitable la tendencia a reducir la distancia que los separa de los resultados efectivamente logrados, exagerando ficticiamente el nivel de logro y favoreciendo evaluaciones autocomplacientes.

Las *actividades variables*, y muy en especial los proyectos, debido a su diversidad de propósitos y contenidos, siempre deben tener sus objetivos por escrito. Se exceptúan:

- Las *actividades instantáneas*, que dado su carácter sorpresivo carece de sentido escribir sus objetivos.
- Las *actividades individuales de refuerzo*, ya que son sugerencias hechas a un joven por el dirigente que sigue y evalúa su progresión, cuyos objetivos no se justifica poner por escrito, lo que no impide que el joven o la joven tomen nota en su Agenda.
- Las *tareas personales dentro de una actividad común*, que sólo constituyen división de funciones.
- Las *competencias*, en que los objetivos pueden o no ponerse por escrito, dependiendo del criterio del respectivo experto y del acuerdo a que haya llegado con el joven o la joven.

Las *actividades fijas*, en cambio, debido a su contenido casi siempre homogéneo y a su realización bastante estandarizada, en su mayoría no necesitan que sus objetivos se formulen por escrito. Es el caso de las reuniones semanales habituales, los juegos, los relatos, los cantos, las danzas, las ceremonias y otros similares. Sin embargo, algunas actividades fijas, como *campamentos* y *excursiones*, que se realizan con contenidos diversos e incorporan actividades variables, deben expresar sus objetivos por escrito.



## Las actividades se evalúan por observación



La manera de evaluar las actividades es por observación. Jóvenes, dirigentes, padres y otras personas que participan en la evaluación de una actividad, observan de la manera en que todos lo hacemos: miran, escuchan, experimentan, perciben, analizan, comparan y se forman opinión. En el capítulo siguiente se explica que de la misma manera se hace para evaluar el logro de los objetivos personales. Es una buena costumbre anotar las observaciones en una libreta, ya que es natural que tiendan a olvidarse.

La evaluación *por medición*, tan propia de la educación formal y que a través de tests permite medir con relativa exactitud el aprendizaje logrado sobre determinados conocimientos o habilidades, es poco aplicable en las actividades scouts, ya que éstas tienen una incidencia relativa en la adquisición de conocimientos formales. Es la persona como un todo la que interesa y eso nos sitúa con prioridad en el terreno de las actitudes.

Excepcionalmente, pueden evaluarse por medición algunas manualidades, técnicas específicas o competencias. También los proyectos, especialmente los de intervención social o ambiental.

## En los proyectos, especialmente en los de intervención social o ambiental, la observación no es suficiente



En los proyectos, que comprenden varias actividades, y particularmente en los proyectos de intervención, en que es habitual fijar objetivos que puedan ser medidos con precisión, para lo cual se establecen *indicadores de logro* que señalan resultados concretos, la evaluación deberá realizarse midiendo lo más exactamente posible en qué grado se alcanzaron los indicadores establecidos. Esta medición se debe extender a la participación de la comunidad local involucrada, a los resultados logrados en su beneficio y a la sustentabilidad futura del proyecto.

Si se han obtenido recursos externos para el desarrollo del proyecto, con mayor motivo se hace necesaria una medición de este tipo, la que siempre debe ser puesta en conocimiento del donante, quien hizo su aporte con la expectativa de los resultados esperados. Esta conducta es fundamentalmente técnica y ética, pero también produce resultados estratégicos, ya que un donante satisfecho en su propósito se inclinará más favorablemente a renovar su aporte a otras iniciativas.



## Las actividades se evalúan durante su desarrollo y a su término con la intervención de distintos actores

### Durante su desarrollo

Es recomendable evaluar durante su desarrollo aquellas actividades de larga y mediana duración que comprenden varias fases. Lo más frecuente es que éstas sean actividades de Comunidad o proyectos, por lo que intervendrán en su evaluación los jóvenes, los dirigentes y otros agentes, según los casos, sin olvidar nunca la participación de la comunidad local involucrada cuando corresponde.

La evaluación durante el desarrollo permite introducir correcciones o refuerzos. Si no todos los jóvenes están participando, se deberá encontrar la forma en que todos participen; si se está alargando demasiado, habrá que apurar el paso; si no se observa mucho interés, se diseñarán motivaciones adicionales; si está derivando a otros intereses no previstos, habrá que volverla a su cauce o convertirla en dos actividades paralelas.

Para que operen las rectificaciones sugeridas por esta evaluación, los responsables de la actividad deben ser flexibles y tener capacidad de reinventar.

### Al término de la actividad

Todas las actividades deben ser evaluadas a su término. Incluso las más breves pueden tener una evaluación tan breve como la actividad misma. La evaluación efectuada al término de una actividad es parte del proceso de acontecimientos entrelazados que caracteriza al ciclo de programa. No es necesario “detenerse para evaluar” y dejar de hacer lo que se debiera hacer porque “estamos evaluando”. La evaluación es parte de la marcha y hay que buscar un momento apropiado para evaluar sin interrumpir ese continuo.

Las *actividades de equipo* se evalúan por el Consejo de Equipo y los resultados de la evaluación son comunicados al Comité de Comunidad a través del respectivo Coordinador.

Las *actividades comunes o de Comunidad* se evalúan primero en los equipos, o respectivo grupo de trabajo si lo hay, y luego en el Comité de Comunidad; y los proyectos se evalúan en la forma que se previó anticipadamente, incluyendo a todas las personas u organizaciones que participaron en ellos. Un Congreso de Comunidad sólo podría convocarse excepcionalmente para concluir la evaluación de una actividad o proyecto que ha sido muy significativo para todos, o cuando a su término se necesita establecer normas de convivencia derivadas de la misma actividad o proyecto.

Los padres intervendrán en la evaluación en la medida en que participaron o colaboraron en la actividad o proyecto. También cuando han sido testigos de su impacto, lo que ocurre cuando los jóvenes han debido realizar parte de la actividad en sus hogares y se ha tenido la ocasión de ver lo que hacen; o cuando observaron la forma en que su hijo o hija se ha involucrado en una actividad de larga duración o proyecto; o al regreso de un campamento de larga duración; o al inicio de un año con respecto a las actividades del período anterior.

Al igual que los padres, la evaluación de otros agentes es posible cuando han intervenido en la actividad o están en condiciones de medir impacto. Tal es el caso de un especialista que participó en una actividad que tenía por objetivo el aprendizaje de una determinada competencia; o de los profesores, cuando la actividad involucra a un establecimiento educacional.

El Equipo de dirigentes siempre evalúa las actividades, durante su desarrollo y a su término, con posterioridad a las otras evaluaciones. La evaluación de los dirigentes tiene como propósito obtener conclusiones sobre la aplicación del método y del programa a la vez que examinarse a sí mismos, determinando si cumplieron las funciones que de ellos se esperaban.



## **La evaluación de las actividades alimenta la evaluación de la progresión personal**

Durante toda esta Guía se reitera la diferencia que existe entre la evaluación de una actividad y la evaluación del crecimiento personal de los jóvenes. Sin embargo, aunque tienen objetivos diferentes, es necesario decir que ambas evaluaciones se nutren de una misma observación.

Al observar el desarrollo de una actividad, es imposible no ver al mismo tiempo la forma en que se desempeña un joven o una joven y comprobar los cambios que ha experimentado. De ahí que al observar una actividad se acumula información sobre la progresión de los jóvenes.

Esta evaluación comienza desde que un joven o una joven ingresan a la Comunidad y se desarrolla a través del seguimiento como un proceso paralelo y complementario durante todos los ciclos de programa. Al final de cada ciclo, luego de algunos meses y después de transcurridas varias actividades, esta información permite llegar a conclusiones parciales sobre el avance de un joven o una joven en el logro de sus objetivos personales, la que el dirigente encargado de su seguimiento compartirá con él o ella al momento del consenso, como se explica en el capítulo siguiente.